UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTÉTICA E HISTÓRIA DA ARTE

JULIANA RODRIGUES ALVES

Patrimônio: Gestão e Sistema de Informação

São Paulo
2012

JULIANA RODRIGUES ALVES

Patrimônio: Gestão e Sistema de Informação

Dissertação de mestrado a ser apresentada ao
Programa Interunidades em Estética e História
da Arte da Universidade de São Paulo –
PGEHA/USP, para obtenção de título de Mestre
em Estética e História da Arte

Linha de pesquisa História e Historiografia da Arte

Orientadora: Profa. Dra. Elza Ajzenberg

São Paulo, 2012

Autorizo a reprodução e divulgação parcial e total deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação
Biblioteca Lourival Gomes Machado
Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

Alves, Juliana Rodrigues.

Patrimônio: Gestão e Sistema de Informação / Juliana Rodrigues Alves ; orientadora Elza Ajzenberg. - São Paulo, 2012.

143 f. : il.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação Interunidades em Estética e História da Arte) - Universidade de São Paulo, 2012.

1. Patrimônio Histórico. 2. Patrimônio Cultural. 3. Sistemas de Informação. 4. São Paulo (Estado). Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo. I. Ajzenberg, Elza. II. Título.

CDD 363.69

Nome: ALVES, Juliana Rodrigues

Título: Patrimônio: Gestão e Sistema de Informação

Dissertação apresentada ao Programa de Estética e História da Arte da Universidade de São Paulo, linha de Pesquisa História e Historiografia da Arte, para obtenção de título de Mestre em Estética e História da Arte

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

À minha avó Irma, *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

Durante os dois anos dedicados a essa pesquisa, muitos foram os momentos em que as dificuldades encontradas só puderam se superadas com apoio e carinho. Logo, não poderia deixar de agradecer a todos os que contribuíram de alguma forma para essa conquista.

À Elza e à Ana Cristina, pelo apoio e confiança com que me incentivaram nessa jornada.

À Alecsandra, pela generosidade e atenção com que me acolheu no caminho da pós-graduação.

À Juliana Monteiro e à Cecília Machado, por dividirem a paixão da discussão comigo.

À Leda Vania Pinheiro, à Luzia Signolli, ao Gilson Clemente e à Noelia Coutinho, pela colaboração e conhecimento, sem os quais não seria possível desenvolver o modelo proposto nessa dissertação.

Aos meus companheiros de trabalho que, participaram, direta e indiretamente, em todos os momentos da dissertação: Karin, Guta, Bia, Ione, Sueli F., Sueli L., Rita, Alessandra, Chris Starr, Nalú, Levino, Francisco e aos demais da equipe do Acervo dos Palácios pela paciência e solidariedade.

À amiga Erika por me guiar no caminho da escrita.

Aos amigos Fernanda, Erico, Alessandra, Kelly, Felipe e Marcos, pelo carinho e paciência.

Agradeço à compreensão da minha família por tantos momentos de ausência: Luiz, Fátima, Marina, Dudu, Adriana e Marcelo.

E, principalmente, ao meu marido Ivan, pela paciência, respeito e carinho nos melhores e piores momentos, sempre.

(...) 2o inventário
 3 manustérgios
 1 corporal
 1 brinco com olhinhos de mosquito
 2 sanguinhos 3 amitos
 1 casaca de lemiste forrada de tafetá roxo
 1 cingulo
 3 tomos das Cartas de Ganganelli
 2 chapinhas de ouro de pescocinho
 4 manípulos
 2 casulas
 1 lacinho de prata com pedras amarelas
 1 leito grande de pau preto torneado
 1 mantelete
 1 bacia grande que terá peso de meia arroba
 1 dita pequena de urinar
 1 tomo de Obras Poéticas de Garção
 1 aquífera para ofertório
 2 tapetes de supedâneo
 1 jaleco de cetim de flores
 1 papa de pelo branco de lã
 2 preguiceiros cobertos de couro
 1 tomo de Instruções para cultura de amoreiras
 4 camisas de bretanha
 1 calção de veludo preto
 1 chorão com seu jaleco de ganga
 1 tomo da Recreação Filosófica
 1 dito da Arte de Navegar
 1 loba de gala 4 palas 1 alva
 1 negro por nome Caetano de nação Angola
 3 breviários
 1 óculo de papelão de ver ao longe
 o que tudo importa
 em degredo por toda a vida na Ilha do Príncipe
 aliás comutado pela clemência do Príncipe Nosso Senhor.
 Carlos Drummond de Andrade¹

¹ Trecho do poema “Bens e Vária Fortuna do Padre Manuel Rodrigues, Inconfidente”, do livro “A Falta que Ama”, que Drummond publicou em 1968. In: ANDRADE, Carlos Drummond de. Poesia Completa e Prosa. Rio de Janeiro: Aguilar, 1973.

Somos a memória que temos e a
responsabilidade que assumimos.
Sem memória não existimos,
sem responsabilidade, talvez
não mereçamos existir.

José Saramago.
Cadernos de Lanzarote²

² “Diário do autor”, 28 de fevereiro. In: SARAMAGO, José. Cadernos de Lanzarote II. São Paulo: Cia. das Letras, 1994, p. 237.

MEDEIROS, Nalú Maria de. Sem Título, P.A., 2012.³

³ Reprodução de nanquim sobre papel. O desenho da artista é uma criação livre a partir de um trecho pertence ao ensaio O idioma analítico de John Wilkins, de Jorge Luís Borges : “[...] a certa enciclopédia chinesa intitulada Empório celestial de conhecimentos benévolos. Em suas remotas páginas está descrito que os animais se dividem em: a) pertencentes ao Imperador, b) embalsamados, c) amestrados, d) leitões, e) sereias, f) fabulosos, g) cachorros soltos, h) incluídos nesta classificação, i) que se agitam como loucos, j) inumeráveis, k) desenhados com um pincel finíssimo de pêlo de camelo, l) et cetera, m) que acabam de quebrar o jarrao, n) que de longe parecem moscas”. Retirado do livro: BORGES, Jorge Luís. Outras inquisições; tradução Davi Arrigucci Jr, - São Paulo: Companhia das Letras, 2007, p.124.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo a reflexão sobre conceitos, relações e informações relevantes para a criação de uma ferramenta de auxílio – um banco de dados – dedicada à gestão de bens patrimoniais em rede. Para tanto, incorpora em seu escopo o cotidiano de trabalho no Centro de Gestão de Informação e Documentação do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo. A proposta desse estudo é desenvolver um modelo de normatização no registro, tratamento e pesquisa em sistema de informação para a construção de ferramenta de auxílio na gestão de patrimônio artístico, cultural e histórico do Estado de São Paulo. A investigação situa-se em um campo interdisciplinar que envolve a Museologia, a História da Arte, a Ciência da Informação e a Administração. Como exercício prático, a pesquisa ora apresentada propõe um modelo de organização, fluxo e recuperação de dados que inclui: ficha de inventário; ficha de catalogação; fluxo de trabalho e instrumento de avaliação.

Palavras-chave: Patrimônio histórico cultural; gestão de patrimônio; sistemas de informação de patrimônio.

ABSTRACT

The present research aims at reflecting on concepts, relations and relevant information for creating an aiding tool - a database management system for patrimonial asset network. Therefore, in its scope it includes the daily work at the Information and Documentation Management Center of the Curatorship of the collections of the palaces of São Paulo State Government. The main purpose of this dissertation is to develop a regulatory model in registering, treating and researching an information system in order to build an aiding tool for managing the State of São Paulo artistic, cultural and historic heritage.

Bearing this in mind, the course of this investigation is directed to interdisciplinary studies that encompass Museology, History of Arts, Information Sciences and Administration. As a practical exercise, the research shown here suggests a model of organization and recovery of data that includes: inventory card files, catalog card files, *workflow*, and evaluation tools.

Key words: cultural-historical heritage, heritage management, heritage information systems

LISTA DE IMAGENS

Figura 1 - <i>Turmbau zu Babel</i> (Torre de Babel), Pieter Bruegel, o Velho, 1536. Fonte: Disponível em: http://www.khm.at . Acesso em: 12 dez. 2010.	27
Figura 2 - Logotipo do CDAA	28
Figura 3 - Logo Programa Patrimônio em Rede	30
Figura 4 - Página do grupo de discussão do Programa Patrimônio em Rede criado na REDECIM. Fonte: Disponível em: http://www.redecim.com.br/ . Acesso em: 01 jan. 2011. .	33
Figura 5 - Mapa criado pelo CEPAM para ilustrar em quantos prédios podem estar o patrimônio artístico-cultural do Estado, se fôssemos até as coordenadorias regionalizadas (ou seja, fora hospitais, escolas, presídios e outros). nov. 2011.	33
Figura 6 - Exemplo de objetos que o homem atribui valor: os ossos de dinossauros expostos na vitrine do Museu de Paleontologia de Marília. Fonte: fotografia do autor, tirada em 25 ago. 2011.	36
Figura 7 - GETTY RESEARCH INSTITUTE (Portal para pesquisa). Fonte: Disponível em: http://www.getty.edu/research/ . Acesso em 10 jan. 2011.	42
Figura 8 - Imagem do programa Donato 2.4, quando era base em Access. Fonte: Cedido pelo Coordenador do Donato.	43
Figura 9 - Processo ações de uma Instituição Cultural . Fonte: Adaptado pelo autor de Ceravolo (1998, p.13).....	44
Figura 10 - Diagrama de compartilhamento de informações. Fonte: Adaptado do diagrama apresentado por Teresa Campos, assessora do Departamento de Patrimônio Imaterial do Instituto de Museus e Conservação de Portugal, realizada no <i>Seminário Internacional de Sistemas de Catalogação e Gestão de Patrimônio Museológico</i> , Rio de Janeiro, no dia 15 dez. 2010.	46
Figura 11 - Diagrama ilustrando o circuito virtuoso de fluxos de valor e serviços entre a comunidade e a instituição de guarda do patrimônio. (CARVALHO, 2008, p.39 apud Bonet, Luis, conferência na Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo (FEA/USP). Programa Interunidades, disciplina “Aspectos Econômicos e Mercadológicos da Arte”, 12 set. 2006).	54
Figura 12 - Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p 148	58
Figura 13 - Ilustração de BSC feita a partir da adaptação para o setor público proposto por Ruas (2003).	60
Figura 14 - Ilustração de BSC adaptado para o setor público proposto por Peixinho (2003)..	61
Figura 15 - Ilustração de BSC adaptado para o setor público proposto por Martins (2005)....	61

Figura 17 - Principais diferenças entre a Administração Pública e a Privada. Fonte: Adaptado de MELO (2008).	63
Figura 16 - Ilustração de BSC adaptado para o setor público proposto por Ghelman (2006)..	63
Figura 18 - Traduzindo a missão em resultados almejados. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p.85.....	67
Figura 19 - Relação de trabalho do Programa Patrimônio em Rede. Fonte: Manual de Inventário (2010).....	71
Figura 20 - Ilustração de como funciona o banco de dados, em que o compartilhamento só ocorrerá na interseção.....	74
Figura 21 - Primeira página do site Matriz. Fonte: Disponível em: http://www.matriz.imc-ip.pt/ . Acesso em: 10 de dez. de 2011.	80
Figura 22 - Patrimônio inventariado na Rede Portuguesa de Museus, no item consulta (<i>software</i> Matriznet). Fonte: Disponível em: http://www.matriz.imc-ip.pt/ . Acesso em: 10 de dez. de 2011.....	80
Figura 23 - Reprodução da ficha de registro do Donato. Fonte: Pinacoteca do Estado de São Paulo.	82
Figura 24 - Site do Projeto Portinari, no item consulta a obras. Fonte: Disponível em: http://www.portinari.org.br/ . Acesso em 16 dez. 2011	83
Figura 25 - Página da ficha de patrimônio do banco de dados do Acervo dos Palácios. Fonte: Disponível em: www.acevoartistico.sp.gov.br . Acesso em 20 dez. 2011.....	84
Figura 26 - Apresentação dos pesquisadores do Projeto Memória Rural Paulista, na reunião realizada no Palácio dos Bandeirantes, no dia 18 abr. 2011.....	86
Figura 27- Fluxo do plano de trabalho apresentado pela PRODESP. Fonte: criado pela autora.	97
Figura 28 - Exemplo de parte de Ficha de Inventário preenchida pela equipe da Oficina Cultural Glauco Pinto de Moraes, órgãos vinculado a Secretaria de Estado da Cultura. Ago 2011.	98
Figura 29 - Exemplo de parte de Ficha de Inventário preenchida <i>on-line</i> . dez. 2011.....	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre o modelo de gestão aplicado ao Patrimônio Artístico Cultural da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Governo do Estado de São Paulo.....	55
Tabela 2 - Comparativo de relações de causa e efeito. Fonte: curso <i>on-line</i> BSC na FGV	57
Tabela 3 - Produção científica sobre BSC em geral e BSC no setor público, até 2011, pesquisa realizada em dezembro de 2011 (busca: “balanced scorecard” e “gestão pública”)	59
Tabela 4 - Principais diferenças entre a Administração Pública e a Privada. Fonte: Adaptado de Ghelman (2006).	62
Tabela 5- Adaptado de SHUSTER e SILVA FILHO, apud Davendort e Prusak 1998. <i>In</i> : Tecnologia da informação para gestão do conhecimento: teoria e estudos em organizações; Org. Cândido Ferreira da Silva Filho e Lucas Frazão Silva. Campinas (SP): Alínea, 2005, p.19.	78
Tabela 6- Análise DAFO produzida pela autora.	87
Tabela 7 - Campos da ficha de inventário. Fonte: produção da autora.	90
Tabela 8 - Campos da ficha de catalogação. Fonte: produção da autora.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	Balanced Scorecard
CEPAM	Fundação Prefeito Faria Lima – Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal
CIDOC	Internacional Committee for Documentation
CONDEPHAAT	Conselho do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico de São Paulo
CONPRESP	Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo
GEPRE	Gerenciamento Eletrônico do Programa Patrimônio em Rede
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	Conselho Internacional de Museus
IMC	Instituto de Museus e Conservação de Portugal
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
MINC	Ministério da Cultura da Federação do Brasil
PPA	Plano Plurianual
PRODESP	Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo
SIMBA	Sistema de Informação de Acervo do Museu Nacional de Belas Artes
SISEM	Sistema Estadual de Museus da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo
UNESCO	Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 PATRIMÔNIO E INFORMAÇÃO	24
1.1 Programa Patrimônio em Rede.....	28
1.2 Objeto e Patrimônio.....	36
1.3 Documentação e Informação	39
2 GESTÃO DE PATRIMÔNIO	48
2.1 Gestão Pública em Rede	50
2.2 Estratégia de Gestão	56
2.3 Desenvolvimento do Programa	68
3 MODELO DE BANCO DE DADOS	75
3.1 Referências	76
3.2 Proposta de Modelo	88
3.3 Aplicação de Sistema.....	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APÊNDICES	114
A. Modelo de Gestão Estratégica	114
B. Ficha de Inventário	115
C. Proposta de Modelo para Criação da Ficha de Catalogação	123
ANEXOS	132
A. Decreto nº 50.743, de 24 de abril de 2006.....	132
B. Decreto nº 51.083, de 31 de agosto de 2006	134
C. Decreto nº 54.876 de 06 de outubro de 2009	137
D. Decreto Política de Informação/Informatização do Estado de São Paulo	139

INTRODUÇÃO

*Notoriamente no hay clasificacion del universo
que no sea arbitrário e conjectural
Jorge Luis Borges*

O interesse pela conservação, proteção e difusão do patrimônio cultural está diretamente relacionado ao valor atribuído a esse patrimônio. Por isso, como afirma Francisca Hernández Hernández, as ações educativas que procuram difundir o valor de cada objeto têm a dupla vantagem de estabelecer uma conexão entre os funcionários/cidadãos e o patrimônio; e promover a preservação desse patrimônio, deixando um legado às futuras gerações. (2001, p.9)

Ampliando essa consideração para um ambiente de gestão em rede, onde as ações são planejadas em conjunto e envolvem todos os participantes, a promoção da identificação, da valorização e da preservação do patrimônio deve ser feita por meio de ações educativas e da atribuição de responsabilidades.

O primeiro passo para viabilizar essa forma de gestão é fornecer aos participantes da rede informações sobre o patrimônio em questão. Por essa razão, uma ferramenta que organize os dados e os transforme em informação mostra-se fundamental.

O crescente papel da informação, resultado dos avanços da tecnologia, tem aberto um novo campo de pesquisa nos processos de gestão patrimonial. A discussão teórica e prática auxilia na resolução de questões referentes à documentação e à disseminação da informação das coleções no espaço cotidiano do público, especializado ou leigo, por meio de bases de dados, banco de imagens, textos e sons (LIMA, 2000, p.17); além de ampliar a discussão sobre o andamento de uma política pública que vise à pesquisa, à preservação e à difusão desse patrimônio.

A informatização e a internet disponibilizaram ferramentas sofisticadas, que organizam e ampliam o acesso à informação. Isso traz à tona questões como: em quais aspectos um sistema de informação pode auxiliar na política pública que visa à preservação e difusão de um patrimônio artístico-cultural? Como usar essa ferramenta a favor de uma gestão? Quais seriam as normas adequadas para a organização e a representação da informação de uma coleção? Qual o modelo mais adequado para integrar informações de patrimônio artístico-cultural em um único cadastro de informações sobre patrimônio? Qual padrão normalmente é adotado em instituições museológicas nacionais e internacionais? A escolha desses padrões

determina com quais outras entidades é possível dialogar, no presente e no futuro. Da mesma forma que, para um estudo acadêmico, é preciso organizar os argumentos de maneira a permitir que a comunicação das ideias aconteça; para divulgar o patrimônio pertencente ao Estado, é preciso pensar qual normatização será adotada.

Indagações semelhantes a essas surgiram durante o trabalho de desenvolvimento do sistema de informação e nas ações realizadas pelo Centro de Gestão de Informação e Documentação do Acervo dos Palácios – departamento da Curadoria do Acervo dos Palácios do Governo, evidenciando a importância da organização das informações, sejam elas sobre o patrimônio da coleção e os procedimentos de preservação, sobre a instituição proprietária e os documentos de aquisição ou sobre a realização de atividades diretas e indiretas com os objetos da coleção. A falta de organização de dados, além de produzir duplicidade de informações em diferentes arquivos e setores, também gera falta de comunicação e dificuldades na gestão.⁴

Em geral, como aconteceu no Acervo dos Palácios do Governo, a duplicação da informação é comum em qualquer grande organização. Na área de estudos da Administração e Economia, Sérgio Rodrigues Bio, especialista em sistemas de informação voltados para a resolução de problemas de empresas e aperfeiçoamento de processos de gerência, destaca que “a tendência natural das pessoas é acumular informações relacionadas a seu trabalho. Essa tendência, associada a certa insensibilidade com os custos de manipulação de informações, leva à duplicidade de arquivos de dados em muitos departamentos” (BIO, 2008, p. 141). Para ele, a função de um banco de dados é armazenar a informação usada em comum pelos diferentes departamentos de uma instituição, permitindo a reunião de dados não redundantes e inter-relacionados, que proporciona uma fonte única de informação para uma variedade de aplicações e ações.⁵ Nesse ponto, vale ressaltar a diferença entre banco de dados e sistema de informação. O sistema de informação é formado por um conjunto de procedimentos que processam esses dados de maneira a gerar resultados. O sistema define como os dados deverão ser recolhidos, organizados e interpretados para gerar conhecimento e dar subsídio ao processo decisório de uma instituição.

⁴ A Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo, órgão vinculado à Secretaria de Estado da Casa Civil, é responsável pela preservação e divulgação do acervo artístico cultural sob responsabilidade dessa Secretaria e que estão instaladas no Palácio dos Bandeirantes, na capital paulista, e no Palácio Boa Vista, em Campos do Jordão.

⁵ Sobre a relação da boa administração de uma instituição com organização de informação, Bio constata que “A administração dos dados procura identificar e modular (estruturar) os dados que representam a empresa. [...] A administração de dados é que permite que as diferentes versões dos mesmos dados possam ser consolidadas, de modo que os dados possam ser armazenados em um único lugar no banco de dados, ficando disponíveis para todas as áreas interessadas”. Essa integração é essencial para otimizar recursos, pois, quanto maior a integração das informações, menor será o número de ações repetidas em busca de uma mesma informação” (2008, p. 152).

O processo de organização de informação em arquivos no Acervo dos Palácios começou a partir de fichas datilografadas adotadas na década de 1980, com fotografias anexadas e guardadas em arquivo indexado. Esse estudo tão complexo mostrou-se ao mesmo tempo frágil em seu suporte material, pois essas fichas foram extraviadas⁶, tornando necessária uma nova identificação, que se deu entre 1996 e 2003. O inventário realizado nessa época já foi informatizado, utilizando o *software* Microsoft Word para manipular as informações, porém esse sistema também não foi capaz de eliminar a duplicidade e, como ele serviu de base para o atual banco de dados utilizado pelo Acervo, o problema da duplicidade de registros migrou para o sistema corrente, exigindo um enorme trabalho de revisão e padronização.

Com a implantação de um novo *software* para o banco de dados, em 2005, tornou-se possível a utilização de novos controles para auxiliar no gerenciamento do patrimônio do Acervo dos Palácios, como o acesso *on-line* por todos usuários. O que poderia viabilizar uma economicidade de ações se mostrou uma experiência frustrada pela falta de familiaridade dos funcionários com a informática, o que inviabilizou a ampla utilização do banco de dados e implicou na centralização de ações em pessoas específicas. Essa falha chamou a atenção para a necessidade de se criar ações educacionais entre os funcionários para habilitá-los a realizar pesquisas das demandas atuais e a revisão dos dados antigos.

A presente investigação foi, em grande parte, desenvolvida a partir das atividades realizadas nesse cotidiano de trabalho e tencionam contribuir, ampliar e enriquecer a discussão sobre a organização de informações acerca do patrimônio artístico-cultural da Administração Direta e Indireta, utilizando um sistema de gerenciamento de dados. Para desenvolver essa ferramenta, foram necessárias pesquisas sobre normas e procedimentos de preservação, inventário, catalogação e outros bancos de dados adotados em outras instituições, como a Pinacoteca do Estado de São Paulo, o Sistema Estadual de Museus da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo (SISEM), o Projeto Memória Patrimônio Rural e outros.

Atualmente, está em fase de implantação o Gerenciamento Eletrônico do Programa Patrimônio em Rede (GEPRE), que consiste em um novo banco de dados criado especificamente para atender às necessidades de gestão de informações em diferentes níveis e áreas.⁷

⁶ Em depoimento, Sérgio Bispo, funcionário público da Casa Civil encarregado de avaliar o desaparecimento do banco de dados, informou que os arquivos foram apagados do computador e era impossível resgatá-los (informação verbal).

⁷ Dentre as informações a serem geridas estão previstos:

- controle de acesso dos usuários (funcionários públicos, gestores, conselheiros, revisores e coordenadores);

A contribuição pretendida por essa dissertação é criar um modelo para a construção do banco de dados GEPRE, que atenderá a um sistema de gestão em rede de patrimônio. Para isso, a presente investigação pretende: a) refletir sobre quais conceitos, relações e informações são importantes para a criação de ferramenta de auxílio à gestão dos bens patrimoniais em rede, contemplados pelo Decreto 54.876/2009; b) propor um modelo de sistema de informação que inclui: ficha de inventário (finalizada), ficha de catalogação (com os campos), fluxo de trabalho conforme o papel de cada usuário na rede e indicadores de avaliação que auxiliem na gestão e no andamento do Programa.

Para atingir esses objetivos, a pesquisa dialoga entre distintas narrativas e áreas de estudo, já que é necessário pensar em questões como: o melhor modo de transmitir aos analistas de sistemas⁸ quais as informações mais relevantes para a preservação de um patrimônio; e a criação de mecanismos que tornem eficiente a gestão de um grande número de usuários e sua produção. Para isso, é necessária uma abordagem interdisciplinar e transdisciplinar, envolvendo campos da Museologia, da História da Arte, da Ciência da Informação e da Administração.

Por ter uma aplicação prática, o estudo levantou o máximo de documentação relativa ao Programa Patrimônio em Rede – como decretos⁹, projeto, artigo de revistas, relatórios encontrados na Biblioteca do Acervo dos Palácios – e também informações sobre a data de surgimento e a maneira como haviam sido feitos até então o inventário e a catalogação do patrimônio artístico-cultural.

Para o objetivo geral deste trabalho, foi necessário procurar conceitos extraídos da Museologia, em que um objeto é retratado pela pesquisa científica como fonte de informação intrínseca e extrínseca. Tais conceitos, encontrados em autores como Menezes (1998, 2005) e Pearce (2005), indicam como se deu a apropriação do conhecimento a partir da relação entre homem e objeto e a construção da memória que pauta a curiosidade humana em conhecer a sua identidade. O conceito “abrangente” de um objeto como patrimônio, partiu do trabalho de

- relatórios sobre temas específicos de preservação com o intuito de avaliar, por meio de dados coletados, o aprendizado, tanto em relação ao preenchimento de inventário quando ao uso da ferramenta;
 - relatórios para gerenciamento do Programa, usando a metodologia *Balanced Scorecard* para seleção de indicadores a serem apresentados e convertidos em instrumentos capazes de mensurar o desempenho de uma organização. In: COSTA, Eliane Patrícia da; FERNANDES, Pedro Alves e PAGIN, Pedro Luiz. **Balanced Scorecard**. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/283>. Acesso em: 30 ago. 2004.

⁸ O papel dos analistas de sistemas é muito importante nesse processo, pois eles fazem a transcrição em termos técnicos da demanda em um documento. No caso de um órgão vinculado e subordinado a gestão do Governo do Estado de São Paulo, é por meio da descrição que é feito o orçamento e visto o que é possível realizar, conforme previsto na Lei Orçamentária Anual da instituição requisitante.

⁹ Anexos A, B, C e D.

Lemos (2006) e Leite (2011), que investigaram a conexão do sagrado com a representação da memória e da identidade cultural, e a importância de uma comunidade buscar sua herança.

Parte do objetivo específico exigiu a leitura de bibliografia pertinente ao tema, visando detectar o papel desempenhado pela documentação em instituições museológicas, como no trabalho de Torres (2002) que investiga organização e classificação do patrimônio, em um panorama dentro da história europeia ocidental, mostrando o surgimento da documentação em paralelo ao surgimento das coleções, como forma de controle de bens. O texto “Documentação Museológica: Teoria para uma Boa Prática”¹⁰, apresentado por Ferrez (1991), num Fórum em Recife, é hoje um dos mais utilizados para discutir documentação nos cursos de Museologia e em referências nos Arquivos e Museus no Brasil. Neste texto, a documentação é descrita como ferramenta de auxílio essencial para controle de itens da coleção, fonte de pesquisa de história e outras ações de preservação e difusão de uma coleção¹¹.

A base teórica para normas e padrões usados em documentação (classificação e interpretação) e em organização (banco de dados de Museus e Instituições Culturais), encontrou sua fundamentação, novamente, no estudo na Museologia:

[...] o *domínio* da Museologia não está confinado ao *cenário-museu*, mas implica estudo e atividade relacionada com o Homem, *público de Museu (e com o homem que produza cultura que vai estar nos museus)*; envolve não apenas o *Objeto* “em si”, mas sobretudo, *todas as múltiplas formas de relação Homem-Objeto*, enquanto conhecimento, emoção, evocação, identificação, associação etc. (GUARNIERE, 1982, p.219)¹²

A organização e o acesso de dados permite a construção de conhecimento, a sensibilização e identificação do cidadão com seu meio, com a sociedade.

Outra vertente desse estudo direcionou-se à pesquisa no campo da Ciência da Informação, que forneceu a base para procurar a melhor conexão entre o objeto e a pessoa. Autores como Camargo-Moro (1986), Ceravolo (1998), Lima, Loureiro e Pinheiro (2000) destacam a função da documentação na disseminação da informação, servindo de ferramenta de comunicação entre o objeto e o usuário, auxiliando, na preservação e no controle das coleções. A coleta, a organização, o armazenamento e a disponibilização de informação,

¹⁰ IV Fórum de Museus do Nordeste, Recife.

¹¹ Apesar do patrimônio artístico-cultural da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Governo do Estado de São Paulo não estar em um ambiente museológico, serão adotados algumas padronizações museológicas para a preservação e difusão desses bens.

¹² GUARNIERE, W. R. **O Mercado de trabalho do Museólogo na área de Museologia**. In: BRUNO, et al, 2010, v.1, p.215-223.

devem receber tratamento específico para que o processo de comunicação seja estabelecido de forma a atender às necessidades informacionais do público (YASSUDA, 2009).

Uma das mais importantes especificações de um banco de dados deve ser a compatibilidade com parâmetros adotados por instituições que têm como finalidade a guarda, a preservação e a gestão de patrimônio. O campo da Ciência da Informação tem desenvolvido estudos cada vez mais especializados, que orientam e criam diretrizes de como armazenar e recuperar grandes volumes de informação por meio de banco de dados. Essa ferramenta, quando estruturada de maneira coerente, deve organizar e permitir recuperar informações sobre o patrimônio, o usuário, as instituições e as pessoas vinculadas, e, sobretudo, informações sobre o próprio banco de dados. Para avaliar como operam os bancos de dados, foram consultados e pesquisados sistemas, bases e modelos de ficha, como Matriz, Donato (antigo SIMBA), do Projeto Portinari, do Projeto Memória Rural Paulista, Catálogo *Raisonné* da Tarsila, do SISEM da Secretaria de Cultura, além do banco de dados do Acervo dos Palácios. Para auxiliar na avaliação, foi criada uma tabela a partir das informações recolhidas em consultas a sites, visitas em loco, participação em apresentações de grupos de estudos e seminários. Além das normas adotadas pelos bancos pesquisados, buscou-se avaliar também as diferentes soluções encontradas para problemas comuns em entre eles.¹³

A construção do modelo envolveu a escolha de uma metodologia administrativa que contribuiu para a constante avaliação das informações do Programa. Para escolha desta metodologia foi relevante a conjunção de três pontos:

1º) Adaptar-se à gestão pública: sobre esse aspecto, os trabalhos de Ruas (2003), Peixinho (2003), Martins (2005), Ghelman (2006) e Melo (2008) foram decisivos, pois apresentaram metodologias aplicadas em diferentes instituições públicas.

2º) Facilitar a estratégia para a gestão de modelo em rede, ou seja, integrando informações das instituições envolvidas, da infraestrutura necessária, do patrimônio e dos participantes.

3º) Auxiliar na política de preservação de patrimônio: nesse item, as informações publicadas da empresa *Building on Networks Dynamics (Bond)*, a partir de experiência empírica de desenvolvimento e manutenção do sistema de gestão de patrimônio Matriz (sistema em banco de dados) e Matrix (*software* de divulgação – publicação na internet do

¹³ Essa análise foi feita a partir de questionário preenchido a partir de pesquisas em bibliografia especializada, como livros, catálogos, manuais, site, blogs, tesouros, entre outros; em consulta a bancos de dados *on-line*; em visitas a outras instituições para os sistemas conhecer em loco; em apresentações de seminários e grupo de estudos; além de diálogo constante com profissionais de área correlata.

catálogo coletivo), para o Instituto de Conservação de Museus de Portugal. Tanto o Matrix (sistema que organiza) quanto o MatrizNet (*software* que publica) são instrumentos que auxiliam na gestão da rede portuguesa de museus.

No campo da Administração, a metodologia adotada para auxiliar na recuperação de informações relevantes para a gestão do patrimônio foi o *Balanced Scorecard*. Citando o site da Bond, a metodologia BSC “[...] facilita a execução da estratégia, sendo paralelamente um instrumento de comunicação e um sistema de gestão de desempenho na organização [...]”¹⁴.

O curso *Balanced Scorecard* da Fundação Getúlio Vargas e a consulta a publicações científicas que versavam sobre a aplicação prática dessa técnica foram de grande importância para entender como funciona a metodologia. Vale destacar exemplos de aplicação na administração pública brasileira que foram essenciais nesse processo como: Ruas (2003), na aplicação da metodologia no Plano Diretor de 2002, do Instituto Tecnológico de Pesquisa do Estado de São Paulo (IPT); Ghelman (2006), no modelo para a Nova Gestão Pública; e Melo (2008), no modelo para aplicação no Plano Plurianual (PPA) com aplicação no Programa Atenção Básica em Saúde.

Como uma das metas futuras do Projeto é disponibilizar um catálogo integrado do patrimônio público paulista *on-line* – site que será criado a partir do inventário e posterior catalogação dos bens –, a proposta de modelo para o banco de dados teve de levar em conta a compatibilidade de informações com outras instituições no Brasil e no exterior. Por isso, buscou-se responder questões sobre como é o projeto de identificação de bens patrimoniais e qual consolidação do sistema de informação do Projeto Portinari, da Rede de Museus Portuguesa, do Museu Nacional de Belas Artes, da Secretaria da Cultura, do Acervo dos Palácios do Governo e do Projeto Memória Rural.

Desse modo, a pesquisa apresentada nessa dissertação está dividida em três capítulos. O primeiro, **Patrimônio e Informação**, aborda conceitos da História, Museologia e Ciência da Informação. Apresenta, no item 1.1, linhas gerais do histórico do Programa Patrimônio em Rede: surgimento, ações, ferramentas e plano de trabalho. Também são descritos o papel da Curadoria do Acervo dos Palácios, o objetivo do Programa (política pública de preservação de patrimônio), e as diretrizes usadas para nortear a construção do modelo de banco de dados proposto nessa dissertação. Em seguida, no item 1.2, é explorado o conceito escolhido para

¹⁴ O BSC permite o acompanhamento constante da execução da estratégia, medindo e avaliando a performance continuamente face aos objetivos inicialmente traçados. A comunicação, a análise, a medição e a gestão, através da solução de Balance Scorecard, permite melhorar significativamente o controle e a gestão estratégica das organizações. Essas informações foram retiradas do site da empresa BOND – *Building on Networks Dynamics*. Disponível em: <http://www.bond.pt/>. Acesso em 30 out. 2011.

trabalhar o objeto como patrimônio e exposta a pesquisa sobre documentação e organização. É no item 1.3 que essa dissertação mais se aproxima da Ciência da Informação, abordando a informação como um instrumento de comunicação entre o item e o usuário, além de auxiliar na preservação, no controle e na gestão das coleções.

O capítulo dois **Gestão em Rede** mostra que esse estudo procurou também o apoio da área Administrativa. Nessa parte, são apresentados um breve panorama da Administração Pública do Estado de São Paulo e sua forma de medição das conquistas. Apresenta-se o conceito de Gestão em Rede a partir da análise de relações da sociedade proposta por Castells (2007). No item 2.1, com base na tese de Carvalho (2009), que foi aplicada na idealização do Programa Patrimônio em Rede, apresenta-se a estrutura gerencial. No item 2.2, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* adaptada para a administração pública, que auxilia na posterior seleção de indicadores de estratégia de gestão. Um outro aspecto do Programa é abordado no item 2.3: a metodologia educacional e a logística para ensinar. Aqui são demonstradas as informações reunidas a partir dos treinamentos oferecidos a funcionários como parte do processo de implantação do Projeto, do material didático produzido, das oficinas realizadas e avaliações feitas – como o preenchimento de fichas de inventário pelos servidores de diferentes instituições.

O terceiro capítulo, **Proposta de Modelo de Banco de Dados**, refere-se ao estudo feito para o Programa Patrimônio em Rede, apresentando o modelo de sistema GEPRE. O item 3.1 mostra as referências de banco de dados e sistemas de instituições nacionais e internacionais, em uma tabela feita a partir de questões em comum, verificadas em todas as instituições consultadas. Nesse item, foi feita a análise dos bancos de dados de patrimônio artístico-cultural, segundo a metodologia DAFO. O item 3.2 apresenta o sistema de gerenciamento de patrimônio GEPRE, com a proposta da ficha de inventário e o desenvolvimento para uma futura ficha catalográfica, todos com vocabulário padronizado. O item 3.3 apresenta a proposta de *workflow* (aplicação do fluxo de trabalho planejado na metodologia do Programa).

1 PATRIMÔNIO E INFORMAÇÃO

*When you are looking at an artifact
you are looking at a person's thoughts.*¹⁵

Em 1972, a partir de uma reunião em Paris, a UNESCO publicou o protocolo para a proteção do patrimônio mundial, cultural e natural.¹⁶ Nessa convenção foi descrito tudo o que pode ser considerado como patrimônio: elementos da natureza, conhecimentos técnicos (o saber e o fazer) e objetos/artefatos/construções obtidos a partir do meio ambiente. É esse terceiro grupo de elementos que será trabalhado nessa pesquisa. Carlos Lemos ressalta que não há como tratar do conceito de patrimônio sem mencionar a preservação. (2006, 7-10). Basta lembrar que o termo em inglês para patrimônio é *heritage*.

Apesar dos conceitos de conservação e preservação ser em muito discutidos na Museologia, eles não se restringem ao objeto que se encontra em um museu. Ao analisar um objeto como um fragmento da relação entre o homem e o seu meio, atribui-se valor a ele, transformando seu significado e convertendo-o em patrimônio, uma representação da identidade e da cultura. Assim, o objeto que se encontra em uso no cotidiano de trabalho, não precisa ser transferido a um museu para ganhar o status de patrimônio, basta que ele seja tratado com princípios museológicos a fim de tornar possível sua interpretação e valorização como parte de nossa identidade.

A necessidade de se preservar objetos como representantes de uma identidade, foi difundida por Wadilsa Guarnieri, que, por muito tempo, lecionou sobre a importância da preservação: “Por que preservar tais objetos? Porque representam o trabalho do Homem, e é

¹⁵ “Quando olhamos um objeto como cultura-material, vemos como quem o fez, o que pensava”. Texto retirado da comunicação visual de exposição sobre a História das Coleções, realizada em Newfoundland, no *Newfoundland Museum*, Canadá, apud PEARCE, 1992, p.1 (tradução livre da autora).

¹⁶ “A Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, reunida em Paris, de 17 de Outubro a 21 de Novembro de 1972, diz que: “Os monumentos. – Obras arquitectónicas, de escultura ou de pintura monumentais, elementos de estruturas de carácter arqueológico, inscrições, grutas e grupos de elementos com valor universal excepcional do ponto de vista da história, da arte ou da ciência; Os conjuntos. – Grupos de construções isoladas ou reunidos que, em virtude da sua arquitectura, unidade ou integração na paisagem têm valor universal excepcional do ponto de vista da história, da arte ou da ciência; Os locais de interesse. – Obras do homem, ou obras conjugadas do homem e da natureza, e as zonas, incluindo os locais de interesse arqueológico, com um valor universal excepcional do ponto de vista histórico, estético, etnológico ou antropológico.”. Site da UNESCO. Disponível em: <http://whc.unesco.org/en/conventiontext> . Acesso em 20 dez. 2011.

esse labor (inclusive o artístico) que o distingue dos outros membros da escala zoológica: o Homem é capaz de criar e amar a Arte”(2010, v.1, p.76)¹⁷

Quando são atribuídos ao objeto valores além do funcional e material, ele passa a responder a um propósito de outra ordem: se torna testemunho, lembrança, nostalgia ou mesmo coisa de essência sagrada (mas nem sempre sacralizada)¹⁸. O objeto como herança cultural está vinculado à ideia de salvaguarda da identidade cultural. No caso de objetos pertencentes ao Estado, o melhor caminho para assegurar sua preservação é certificá-lo como patrimônio artístico cultural, estudando-o como fruto da relação do homem com o meio e incentivando os cidadãos a valorizarem o patrimônio como uma parcela de sua herança cultural. A partir dessas considerações, torna-se evidente a importância do Estado em assumir um compromisso de preservar o patrimônio artístico cultural mantido em suas secretarias, fundações e autarquias.

Mas, por onde começar a investigação sobre esse patrimônio? Vale ressaltar que esses objetos/artefatos não chegaram às instituições públicas em um fluxo constante e único, mas em diferentes formas, épocas e lotes de peças. Como é possível então organizar, classificar e criar ferramentas de auxílio à gestão de uma política pública de preservação e difusão? Em 1976, Guarnieri debateu essa questão, quando falou dos patrimônios nos museus. “Ora, uma *consideração crítica* implica um *diagnóstico da situação* e uma *análise* da conjuntura, uma e outra dependentes, pois, de um conhecimento somente possível e viável mediante um sério e minucioso *levantamento de dados*.” (GUARNIERE, 1976)¹⁹. Sua aguda leitura e percepção ainda são tidas como referência hoje, quase 35 anos depois.

A interpretação do objeto/artefato como patrimônio artístico-cultural, representante da cultura material de uma sociedade, há tempos vem sendo discutida na Museologia.

A expressão “cultura material” aparece em diversos estudos dessa área, “como sendo o sentido lato para aquilo que nos referimos como objectos, bens, espécimes ou até ‘coisas’ que adquirem um significado através da intervenção humana na sua construção, transformação e

¹⁷ GUARNIERE, W.C.R. Museu, para quê? (A necessidade da arte). In: BRUNO, et al, 2010. Nesse texto Guarniere o coloca o homem não como um espectador, mas como mediador de um processo, no qual a criação se apresenta no fim, na função que o homem criar para as coisas.

¹⁸ O sociólogo francês Jean Baudrillard, em “O Sistema dos Objetos” fez um estudo sobre a relação do mundo da cultura por meio do objeto. In: BAUDRILLARD, Jean. **O sistema dos objetos**. Tradução Zulmira Ribeiro Tavares. 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 2009. (Série Debates 70; dirigida por J. Ginsburg)

¹⁹ GUARNIERE, W. R. C. Museu: uma organização em face das expectativas do mundo atual. In: BRUNO, et al, 2010, v. 1, p. 45 - 56.

uso”²⁰ (PEARCE, 2004 apud MATOS, 2007, p. 15). Esse capítulo apresenta um breve resumo do estudo do objeto como “cultura material” e de sua valorização como patrimônio.

Maria Teresa Marin Torres relaciona o surgimento da atual História da Arte, que propõe o tratamento do objeto como cultura material, com a formação de um patrimônio. Ela destaca que a organização das informações é essencial para o diagnóstico, planejamento e gestão do patrimônio.

La memória artística está formada principalmente por las obras de arte, [...] a lo que hoy conocemos como “bienes culturales”. (TORRES, 2002, p. 19)²¹

A enorme quantidade de informações que podem ser levantadas sobre o patrimônio artístico cultural lembra a visão dos infinitos livros, distribuídos em infindáveis estantes que compunham as galerias hexagonais do conto da Biblioteca de Babel, de Borges. Porém, ao contrário dessa biblioteca, cujo conjunto só remetia a ela mesma, a proposta de nosso modelo de banco de dados tem a finalidade de produzir informação a partir de operações como seleção, extração e redução a dados relevantes.

Bruno Latour defende que “a informação não é um signo, e sim, uma relação entre dois lugares”. (BORGES, apud LATOUR, p.21-44). Tomando como exemplo a reprodução da obra Torre de Babel, de Pieter Brueghel (o Velho), hoje localizada no *Kunsthistorisches Museum* (Museu de História da Arte), surge o questionamento sobre qual é a informação que ela sugere?

Nessa pintura, Brueghel, que viveu na época da Reforma Protestante nos Países Baixos, representou um trecho do livro de Gênesis, da Bíblia. Sua torre possui arcos, é circularmente simétrica, e o grupo de homens representados no primeiro plano está caracterizado de acordo com as atividades exercidas na época do pintor. O artista não estava preocupado em representar exatamente o espaço e tempo da história bíblica, a informação que vemos nessa obra, não se limita ao tema, mas se estende à maneira com que o apreciador da obra entenderá a narrativa que quer transmitir. Da mesma forma, a informação a ser retirada de cada patrimônio não se limita ao que se vê, nem ao tema, mas também transmite a maneira com que o inventariante, catalogador ou curador constrói sua narrativa, perpetuando ações e memórias de determinada época, local e sociedade.

²⁰ PEARCE, Susan M. *Interpreting Objects and Collections*. London: Routledge, 1994, p. 9-11.

²¹ “A memória artístico é formada principalmente pelas obras de arte, [...] o que hoje conhecemos como Bens Culturais.”(tradução livre da autora).

Figura 1 - *Turmbau zu Babel* (Torre de Babel), Pieter Bruegel, o Velho, 1536. Fonte: Disponível em: <http://www.khm.at>. Acesso em: 12 dez. 2010.

Qual é a ideia de patrimônio desenvolvida nessa dissertação? A proposta é trabalhar as coleções da Administração Pública de maneira a desfetichizar o objeto, a partir do inventário, da forma proposta por Barthes: “*inventory is never a mental idea; to catalogue is not merely to ascertain... but also to appropriate*” (Barthes, 1982, p. 222, apud Pearce, 1993, p. 118)²².

O inventário deve ser feito pela exploração do objeto em seus próprios termos. A identidade regional é revelada a partir do estudo do objeto feito pelo inventariante. Cada descoberta será a atribuição de um significado, um passo para a construção de um patrimônio que interaja com a comunidade e seu meio. O conceito de patrimônio será construído em seu sentido *latus*, como representação cultural da relação do homem e o meio. O desafio é propor um modelo de banco de dados que viabilize a produção de informação, de maneira que pesquisadores, curadores, gestores, inventariantes e cidadãos entendam; que contemple e reúna signos e significados das distintas coleções e que permita ao Estado e aos gestores dialogarem em uma língua comum, e assim criar uma política pública de preservação.

²² “Inventário nunca é uma ideia abstrata, a catalogação não é apenas para ser descoberta, mas ... para ser apropriada.” (tradução livre da autora).

1.1 Programa Patrimônio em Rede

Em 2006, no Palácio Campos Elíseos, uma das antigas sedes do Governo do Estado de São Paulo, o então governador Claudio Lembo²³ encontrou peças e obras que fizeram parte do cotidiano das secretarias do Governo e que foram deixadas no Palácio Campos Elíseos para decoração de seus ambientes. Com essa inspiração, Lembo publicou Decreto nº 50.743²⁴, em 24 de abril de 2006, que instituiu um Grupo de Trabalho para verificar, em todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado, a existência de obras de arte e dar providências correlatas à sua preservação e divulgação.

Em reforma desde março, o prédio [Palácio Campos Elíseos] construído em 1890 foi sede do governo do estado e residência dos governadores até 1965. Ali foram achadas ainda outras 77 peças, datadas de diferentes épocas, [...] Por causa disso, o governador criou uma comissão para inventariar e registrar todas as obras de arte expostas nas sedes das 21 secretarias do estado. O grupo trabalha desde abril para dimensionar e avaliar o patrimônio distribuído nas várias repartições. (REVISTA VEJA)²⁵.

No mesmo ano, o Decreto nº 51.083²⁶, de 31 de agosto de 2006, instituiu, junto à Casa Civil, a criação do Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico da Administração Direta e Indireta do Estado – CDAA, com a responsabilidade de identificar as obras que estão nas Secretarias, Fundações e Autarquias. Hoje, a Curadoria do Acervo dos Palácios ficou responsável pelo trabalho de identificação e catalogação de todo o patrimônio artístico-cultural em posse dos órgãos do Estado.

Figura 2 - Logotipo do CDAA

Entre os anos de 2006 e 2008, foram identificadas pelo CDAA 3500 obras em diferentes locais. O inventário foi feito por meio de solicitações aos chefes de gabinetes que disponibilizavam listagens, a partir das quais a equipe do CDAA organizou as informações.

²³ O Governador Cláudio Lembo esteve à frente do governo paulista de 30 de março de 2006 a 1º de janeiro de 2007, período em que Governador Geraldo Alckmin se afastou para disputar as eleições presidenciais de 2006.

²⁴ Vide no Anexo A.

²⁵ SOARES, Sandra. Tesouro redescoberto no Campos Elíseos. 1980 ed. **Revista Veja**, São Paulo, 06 nov. 2006. Disponível em: <http://veja.sp.abril.com.br/revista/edicao-1980/tesouro-redescoberto-no-campos-eliseos>. Acesso em: 09 dez. 2011.

²⁶ Vide no Anexo B.

Em agosto de 2008, no site do Governo do Estado de São Paulo²⁷, foram disponibilizadas informações e imagens de 140 dessas obras. Uma pequena parte, comparando com a estimativa da quantidade de obras que ainda pode ser encontrada em todo o Estado²⁸. Provavelmente, o número reduzido da equipe e a falta de entendimento das secretarias, fundações e autarquias quanto à necessidade de ser um trabalho colaborativo, dificultaram o andamento.

Assim, em 06 de outubro de 2009, o Decreto 54.876²⁹ atribui à Curadoria do Acervo dos Palácios a responsabilidade de catalogação e divulgação do acervo artístico da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo do Governo do Estado de São Paulo, exceto dos Museus e das Universidades. O decreto prevê:

- I - em relação às obras do Acervo Artístico: a) catalogar e manter informações atualizadas; b) acompanhar os empréstimos e as cessões; c) providenciar os serviços de: 1. fotografia, organização e publicação de catálogo unificado; 2. criação de catálogo eletrônico unificado como parte integrante do sítio oficial do Governo do Estado; d) recomendar a adoção de outras medidas que se fizerem necessárias à sua defesa e ao acesso a estudantes, a pesquisadores e à população em geral;
- II - propor normas e procedimentos a serem adotados para preservação, desenvolvimento e gestão do acervo artístico;
- III - manifestar-se a respeito de assuntos pertinentes à catalogação e divulgação do acervo artístico que lhe forem encaminhados.

Para atender a este Decreto, a Curadoria do Acervo dos Palácios, criou um projeto chamado Programa Patrimônio em Rede, pensado para viabilizar o levantamento, análise, pesquisa, informatização, organização catalográfica e difusão do acervo artístico da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo. Assim, para criar um catálogo eletrônico único, foram propostas metodologias e ferramentas de gestão, a partir de parâmetros adotados pela museologia atual, com a criação e/ou adaptação de um banco de dados para futura disponibilização em site para pesquisadores, professores, artistas e público em geral.

Esse programa é a aplicação da proposta de gestão da curadora do Acervo dos Palácios, Ana Cristina Carvalho, em sua tese *Gestão em Rede de Patrimônio Museológico* (2008), que forneceu a base conceitual à gestão do Acervo dos Palácios e à construção desse Programa.³⁰

²⁷ GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO/CDAA. Disponível em:

<http://www.saopaulo.sp.gov.br/patrimonioartístico/portal.php/apresentacao> . Acesso em 07 jan.2010.

²⁸ A partir das fichas organizadas pelo CDAA podemos perceber que poucos prédios haviam sido inventariados. E usando como base as 3500 encontradas nos prédios, levando em conta que a Administração Direta e Indireta do Estado ocupa aproximadamente 25.000 edifícios (dados estipulados pelo CEPAM) por todo Estado de São Paulo.

²⁹ Vide no Anexo C.

³⁰ O modelo de gestão em rede será abordado do capítulo 2, item 2.1.

Em 2010, o projeto do Programa Patrimônio em Rede foi apresentado e aceito na Casa Civil, sob responsabilidade da Curadoria do Acervo dos Palácios. O Programa tem como objetivos promover o conhecimento e a salvaguarda do patrimônio artístico que será identificado, por meio da comunidade local; sensibilizar os órgãos administrativos, incentivando a formalização da cooperação dos núcleos e a integração de parceiros locais e regionais, científicos e sociais; criar uma política pública de preservação e difusão dos bens do Estado em prol do cidadão.

Figura 3 - Logo Programa Patrimônio em Rede

Para Carvalho, a gestora do Programa, o patrimônio artístico-cultural público é pensado como: “[...] mensageiro da cultura, ou seja, objetos e monumentos entendidos como emissários da cultura, onde signos e sinais estão inscritos nesses objetos. [...]”. (2008, p. 17)

O Decreto 54.786/2009 contemplado atualmente por 26 secretarias, 17 empresas, 25 autarquias e 17 fundações, abrangendo todo o Estado de São Paulo, garante que todo patrimônio artístico e cultural do Estado deverá ser identificado, diagnosticado e fazer parte de um planejamento para preservação e difusão.

O papel da Curadoria do Acervo dos Palácios é gerir, supervisionar, articular, facilitar e assegurar a continuidade do Programa, disponibilizando instrumentos para a sua preservação, documentação, pesquisa, conservação e divulgação.

Numa primeira etapa foi feito um levantamento das instituições pertencentes ao Estado, da quantidade estimada de obras, do número de prédios a serem inventariados, do tamanho proposto para a equipe destinada a realizar esse trabalho, da infraestrutura necessária e de outras questões operacionais.

Com o fim dessa etapa, chegou-se a uma proposta de aplicação do modelo de gestão em rede, defendido na tese de Carvalho. Assim surgiu o projeto do Programa Patrimônio em Rede, cujas principais metas e etapas são:

1ª etapa) Piloto: criação da rede para inventariar o patrimônio artístico das secretarias, fundações e autarquias.

- a. Definir os participantes da rede (papéis e funções): Equipe inventariante são os próprios funcionários públicos de cada instituição, que serão ensinados e terão disponíveis instrumentos de auxílio como oficinas, material de apoio impresso e *on-line* e equipe para atendimento. Coordenadores são revisores de apoio para todas as fichas de inventário feitas. Num primeiro momento, o papel será exercido pela equipe do Acervo dos Palácios, mas futuramente a função será desempenhada pelas próprias instituições participantes ou pelos parceiros. Conselheiros regionais são parceiros que apoiam as ações do Programa auxiliando na educação patrimonial. Conselho deliberativo, formado por grupo de especialistas de todo estado, que auxiliam na seleção do que pode ser considerado patrimônio artístico-cultural do Estado.
- b. Criar uma ferramenta de auxílio à gestão das informações, das instituições e dos usuários, o banco de dados GEPRE, que poderá ser acessado por todos os participantes. A Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP) atuará como apoio no desenvolvimento, implantação e manutenção dessa ferramenta.
- c. Planejar as ações para educação patrimonial em conjunto com a Fundação Prefeito Faria Lima – Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (CEPAM), que fornecerá o apoio nas áreas de logística, metodologia e acesso na qualificação dos inventariantes.
- d. Buscar parceiros que tenham conhecimento na área e promover ações coletivas.

2ª etapa) A partir da avaliação das informações coletadas na primeira etapa, é necessário fazer as correções necessárias para promover o inventário em todos os níveis das instituições.

3ª etapa) A partir das informações coletadas, viabilizar o acesso aos conselheiros deliberativos para avaliarem os bens inventariados, por meio de Conselho

Interdisciplinar, e separarem o que pode ser considerado bem artístico-cultural.

4ª etapa) Planejar e realizar a catalogação dos bens.

5ª etapa) Planejar, criar e publicar um catálogo de bens *on-line* (em site).

Essas etapas são concomitantes e não necessitam do término de uma para o início da outra. Além disso, é importante a reavaliação constante e a adequação das ações para o cumprimento das metas. Como ressalta a Pinheiro (2008), sem informação não é possível se tomar uma decisão precisa, só é possível arriscar, tentar a sorte, no máximo buscar uma opção mais provável ou menos perigosa.

A etapa piloto aconteceu em 2011 e teve como ação:

1º fase – pesquisa e construção do sistema;

2º fase – realização de oficinas para qualificação dos pesquisadores e coordenadores. Foram ministradas 36 oficinas qualificativas, sendo divididas em 2 etapas: a primeira ensinou como identificar e inventariar o patrimônio; a segunda revisou o preenchimento da ficha de inventário, por meio da avaliação de exercícios realizados pelos participantes das oficina, e ensinou como tirar dúvidas pelo fórum *on-line* criado (REDECIM), por e-mail e por telefone;

3º fase – criação e viabilização do acesso ao módulo Ficha de Inventário, para que os funcionários públicos possam começar a inserir dados do início do inventário.

Figura 4 - Página do grupo de discussão do Programa Patrimônio em Rede criado na REDECIM. Fonte: Disponível em: <http://www.redecim.com.br/>. Acesso em: 01 jan. 2011.

Figura 5 - Mapa criado pelo CEPAM para ilustrar em quantos prédios podem estar o patrimônio artístico-cultural do Estado, se fôssemos até as coordenadorias regionalizadas (ou seja, fora hospitais, escolas, presídios e outros). nov. 2011.

Para o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão de patrimônio

O Centro de Gestão da Informação e Documentação do Acervo dos Palácios ficou responsável pela elaboração e acompanhamento da implantação do banco de dados GEPRE, participando constantemente do planejamento e demais atividades do Programa Patrimônio em Rede.

Com o objetivo de desenvolver um banco de dados capaz de organizar e recuperar as informações necessárias para a gestão do patrimônio, dos inventariantes e das instituições, o planejamento do GEPRE levou em conta o conceito e as considerações descritos por Pinheiro (1997):

Sistema em rede é, portanto, o “*processo que envolve profissionais, tecnologia, técnicas e recursos*” para que interligando os agentes da rede, que interagiram dentro de um mesmo meio ambiente, possam alcançar o objetivo comum de “*coletar, selecionar, processar, recuperar, disseminar e intercambiar informações*”, e assim consigam atender a demanda de informações.

Também foi essencial não perder de vista a principal proposta do Programa, ou seja, a criação de uma política pública de preservação do bem patrimonial artístico-cultural do Estado de São Paulo. Portanto, além da gestão do patrimônio, é preciso criar uma ferramenta que auxilie a avaliação do desempenho das ações e metas. “Não se faz gestão de informação, sem que a informação esteja organizada, processada e devidamente representada em determinados padrões, a fim de que possa ser recuperada a que é relevante, com precisão” (PINHEIRO, 2010).

O desenvolvimento da política pública de preservação de patrimônio cultural no Brasil é concomitante à discussão levantada por artistas modernistas à busca da identidade e tesouros brasileiros. “O Brasil iniciou tardiamente a ação pela salvaguarda dos bens artísticos e culturais. Foi somente a partir da Semana de Arte Moderna de 1922, iniciou-se uma discussão mais sistematizada sobre a importância da riqueza cultural do país. Apenas durante o Estado Novo, surge o Serviço de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), órgão do Estado responsável pela área cultural. É no governo de Vargas, mediante a ação de Gustavo Capanema à frente do Ministério de Educação e Saúde, que se instituiu o princípio de tombamento de bens considerados patrimônio cultural nacional, Decreto/Lei nº 25/37. Assim, é criado o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN (atual IPHAN), que marca o começo de uma política e legislação preservacionista, em esfera nacional.” (AJZENBERG, 2009, p.8-9). Entende-se por políticas públicas o pensamento formulado por Sant’Anna a partir do conceito de Ana Maria Brasileiro:

As políticas públicas são um conjunto de ações que visam determinados objetivos, e podem se desenvolver tanto no plano da sua implantação efetiva quanto no nível do discurso através de sua simples formulação. Isto significa que, nestes casos, o plano das intenções é importante, pois ele tem muito a revelar sobre o pensamento corrente a respeito de um determinado campo de interesse da sociedade. (SANT'ANNA, 1995, p.37)

A UNESCO, órgão das Nações Unidas criado em 1945, foi a entidade responsável por muitas das iniciativas na área de preservação do patrimônio cultural que influenciaram a política cultural brasileira. O ICOM, por exemplo, promoveu no Rio de Janeiro, em 1958, um Seminário da UNESCO sobre a função Educativa dos Museus. Em 2004, é publicado pela entidade o Código de Ética para Museus, no qual o termo “gestão de acervo” é aplicado a vários métodos legais, éticos, técnicos e práticos pelos quais as coleções são formadas, organizadas, interpretadas e preservadas. A gestão de acervo tem como foco a preservação das coleções, preocupando-se com o bem estar físico e a segurança em longo prazo (LADKIN, 2006, p.26).

Em São Paulo, apenas no final da década de 1960, começaram a surgir leis com o objetivo de preservar o bem cultural. Essa política é explicitada em 1985, com a criação da Lei nº 4741³¹, de 17 de dezembro de 1985, que considera o tombamento de bens móveis e imóveis em função de seu valor cultural, histórico, artístico, arquitetônico, documental, bibliográfico, paleográfico, urbanístico, museográfico, toponímico, ecológico e hídrico; e estabelece a criação do Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (CONPRESP) e do Fundo de Proteção do Patrimônio Cultural e Ambiental (FUNCAP).

Essa política cultural para a preservação dos bens patrimoniais é um dever do Estado, e, de acordo com Ajzenberg:

A experiência mostra que só uma comunidade consciente e engajada na preservação de seu patrimônio, como recurso de seu desenvolvimento econômico no presente, pode enfrentar as demandas de conservação, pesquisa, visitantes e prever benefícios futuros. Desse modo, a saída para a preservação é capacitar a comunidade para assimilar e explorar, em seu favor, as pressões do progresso e do desenvolvimento. Para tanto, os valores da preservação devem ser assimilados de forma eficaz por órgãos gestores, moradores e visitantes.

O Estado é um dos agentes de maior poder decisório e atua como legitimador na constituição dos bens culturais que serão considerados como patrimônio oficializado. Preservar os suportes materiais da história, os bens de valor artístico e os recursos imateriais que caracterizem e identifiquem a cultura é a função do legislador. A chancela oficial concedida pelo Estado obedece às normas e diretrizes que foram sendo promulgadas ao longo da

³¹ Vide no Anexo D.

história. Bens culturais e patrimônios, entretanto, continuam a ser um desafio para os cidadãos, instigando contínuos estudos e assumir responsabilidades. É uma conquista que beneficia a todos. (2009, p.10)

A missão do Programa Patrimônio em Rede é justamente criar uma política de preservação dos bens patrimoniais do Estado. E, para prosseguirmos na construção do banco de dados – ferramenta que deverá auxiliar a política de preservação do patrimônio –, é necessário introduzir a discussão sobre a definição do conceito de artefato, do objeto e do que pode ser considerado como patrimônio artístico-cultural.

1.2 Objeto e Patrimônio

A história do homem e suas relações com o mundo é conhecida a partir dos objetos criados por ele (PEARCE, 2003, p.126). A capacidade de transformar os objetos diferencia o homem dos outros animais e, além de os criar, ele atribui aos objetos valores, significados e poderes que estão além de sua função original. Isso pode ser comprovado numa visita ao Museu de Paleontologia, em Marília, ao observar os ossos expostos nas vitrines. A função original do osso não era estar em uma vitrine, mas sua presença, acompanhada de outros objetos, imagens, legendas e documentos, fornece informações sobre a presença de dinossauros nessa região paulista.

Figura 6 - Exemplo de objetos que o homem atribui valor: os ossos de dinossauros expostos na vitrine do Museu de Paleontologia de Marília. Fonte: fotografia do autor, tirada em 25 ago. 2011.

Edson Leite sinaliza que “objetos são usados pelas sociedades para representar características que denotem unicidade, refletindo sua tradição e identidade” (2011, p. 58). A partir do objeto é possível descobrir informações referentes ao contexto histórico, social, cultural e econômico no qual estavam inseridos, e podemos interpretá-los como um vislumbre de nosso passado. Ernest H. Gombrich assinala que “[...] Quando tomamos consciência do processo de classificação, dizemos que “interpretamos”, quando não tomamos, dizemos que “vemos”.” (1995, p.111). Assim, basta mudar o olhar e começar a questionar sobre o que há além do material, e o objeto passará a ser visto como um patrimônio.

Se a todos os objetos pode-se atribuir valores de acordo com o ambiente em que estão inseridos, também é possível, no sentido inverso, descobrir valores de uma determinada época e sociedade a partir dos objetos deixados por ela. Pearce propõe um método de estudo a partir de quatro questões objetivas (2003, p.12):

- 1) De qual (is) material (is) é feito?
- 2) Qual a função do objeto, a função original e a atual (se essa diferir)?
- 3) Quais as relações sociais e espaciais?
- 4) Quais significados rituais, emocionais e psicológicos?

Para Pearce, o conhecimento obtido por meio destas respostas pode ser chamado de interpretação do objeto. Mas esse estudo não se restringe a responder a essas questões; é preciso ter cuidado principalmente ao interpretar objetos que ainda fazem parte do cotidiano e que nele são definidos essencialmente (embora não exclusivamente) por seu valor de uso. A partir do momento que o objeto passa a incorporar valores cognitivos, estéticos, afetivos, sócio-culturais, além desse valor de uso, ele será tratado como patrimônio.

A função documental de uma instituição objetiva o registro de uma coleção, por meio de um banco de dados que garanta não só a democratização da experiência e do conhecimento humanos, como também a fruição diferencial dos bens (MENEZES, 2006, p. 18-19).

O estudo das informações coletadas por meio de um processo de inventário/catalogação dos objetos permite a interpretação do patrimônio como uma testemunha da história. Essa percepção é o que leva os historiadores a considerarem os ossos expostos na Figura 1, não apenas como matéria, mas também como representação de uma época em que os dinossauros viveram na região de Marília.

Nos museus dos dias de hoje, o patrimônio exposto ao público permite a construção de novos valores e significados, resultantes de um processo curatorial composto por

procedimentos museológicos como: aquisição, documentação, catalogação, conservação e acessibilidade.

O agrupamento de objeto/patrimônio pode atestar o gosto particular do criador das coleções e nem por isso deixar de ser testemunho das práticas sociais, culturais, econômicas e políticas de sua época. O hábito de selecionar, guardar e colecionar objetos – o “coleccionismo” – desencadeou o surgimento dos museus tais é visto hoje: grandes coleções em instituições públicas e particulares, que aliam a preservação do objeto museal à sua inserção na sociedade.

Diversos museus são criados a partir de coleções, seja por compra, doação ou comodato. Essas coleções são adquiridas e colocadas muitas vezes em espaços que desvinculam os objetos de sua função original; são musealizados, ou seja, o valor intrínseco se mantém, mas cabe aos profissionais de museus assegurarem que a história de sua função social e sua relação com o meio não se perca.³²

Todo objeto pode ser interpretado e passar a ser considerado patrimônio. A busca dos valores intrínsecos dos bens patrimoniais e a pesquisa sobre sua relação com o meio são maneiras de atribuir outros valores ao bem patrimonial público e, conseqüentemente, levam a uma política de preservação.

A investigação e registro dos objetos que estão nas secretarias do Estado, abraça essa proposta de buscar valores, disponibilizar informações e gerar conhecimento para que o objeto, visto como patrimônio e seja protegido por uma política de preservação cultural.

Objetos funcionais se esgotam no presente, mas se revelarmos as propriedades interpretativas desses objetos, o cotidiano dos funcionários e dos cidadãos que percorrem os prédios das 26 secretarias do Estado de São Paulo, poderá ser iluminado por valores estéticos, afetivos e conotativos até então ocultos.

³² “os atributos intrínsecos dos artefatos, é bom que se lembre, incluem apenas propriedades de natureza físico-química: forma geométrica, peso, cor, textura, dureza, etc. Nenhum atributo de sentido é imanente. O fetichismo consiste, precisamente, no deslocamento de sentidos das relações sociais – onde eles são efetivamente gerados – para os artefatos, criando-se a ilusão de sua autonomia e naturalidade. Por certo, tais atributos são historicamente selecionados e mobilizados pelas sociedades e grupos nas operações de produção, circulação e consumo de sentido. Por isso, seria vão buscar nos objetos os sentidos dos objetos” (MENEZES, 1998, p.91).

1.3 Documentação e Informação

Documentação

Como o patrimônio tem sido visto, interpretado, organizado e classificado pelo homem em diferentes épocas e locais? ³³ Torres, em *Historia de la documetación museológica* (2002), apresenta uma investigação sobre a prática da organização do patrimônio, desde a criação do museu moderno europeu, na segunda metade do século XVIII, até o século XX. Ela afirma que a memória artística é formada pelas obras de artes e, principalmente, pela informação e documentação gerada a partir delas.

Num primeiro momento, a documentação surge da necessidade de registrar a posse e a salvaguarda do patrimônio. Na antiguidade, os filósofos produziam uma classificação para as coisas a fim de representar o conhecimento. Assim, “*Teogonia* de Hesíodo: é uma lista inesgotável de criaturas divinas [...]” organizadas e colocadas de maneira a imaginarmos o que é o divino. (ECO, 2010, p.18)

Na Idade Média, principalmente em centros de estudo como os mosteiros, a preocupação era a segurança dos bens. É na Renascença do século XVI, que começaram a surgir coleções dos mais variados tipos, onde os objetos passaram a ser descritos, cada qual com sua classificação e subclasse. Mas a necessidade de pesquisa, controle e difusão, propriamente dita, só se fez depois do século XVII, com a ascensão do pensamento cartesiano racionalista que criou os princípios ordenadores. Dessa época são os gabinetes de curiosidades, o museu racional e catálogos ilustrados.

No final século XVIII e início do XIX, começam as administrações especializadas em gestão dos “tesouros artísticos”, hoje chamados de bens artísticos-culturais. Essas instituições administradoras dos bens começam a aplicar princípios de organização material das coleções em sua instrumentação de estudo e controle, hoje conhecidos como inventário e catalogação (TORRES, 2002, p.17-21).

Do século XIX até o final da II Guerra Mundial, os museus se consolidam e, com eles, as questões sobre a normatização e a uniformização dos critérios para elaboração de inventários, catálogos e manuais. Dentre os estudos dessa época, vale destacar o trabalho de Paul Otlet, *Traité de Documentation: le livre sur le livre: théorie et pratique*, publicado em

³³ O porquê organizar o registro documental, e como se deve fazê-lo tem sido repensado e discutido Menezes (1994) afirma que um documento é um “suporte de informação [...] Lembra-nos o autor que “toda operação com documentos (...) é de natureza retórica”: o historiador não faz o objeto falar, mas ao contrário, ele é quem tem a palavra, sendo de fundamental importância tornar explícitos seus critérios e procedimentos (apud LOUREIRO, 1998).

1934. Otlet é o precursor da ciência da informação, e sua obra sistematiza teorias, métodos e técnicas de organizar o conhecimento registrado e distribuí-lo, antecipando muitas das ideias hoje adotadas sobre a organização de redes internacionais de cooperação para tratamento e troca de informações documentadas (SANTOS, 2008)³⁴.

O termo “documentação”, como estudo que visa pensar o inventário, o compartilhamento de informações e a gestão dos registros nos museus, começa a ser usado após a fundação do ICOM, em 1946³⁵. Desde então, tem acontecido uma grande revolução tecnológica no âmbito da informação e das comunicações que auxiliam na criação de ferramentas para as atuais questões.³⁶

Loureiro observa que, ao longo do século XX, a documentação do patrimônio de um museu, apesar de prover o acesso à informação, não se encontrava entre as prioridades nas demandas organizacionais, muitas vezes obstruída pela carência de recursos, ou até de uma administração eficiente.³⁷

Para Ferrez (1991, 1995), a documentação representa um dos aspectos da gestão de patrimônio, no qual dados são organizados de maneira a produzirem informações, reunindo dados intrínsecos e extrínsecos ao objeto. Neste processo, são referenciadas tarefas direcionadas à coleta, armazenamento, tratamento, organização, disseminação e recuperação da informação. A documentação tem como função ser instrumento de comunicação e preservação da informação. (YASSUDA, 2003, p.23). Dentro desse contexto informacional, a documentação é definida segundo Ferrez como:

[...] conjunto de informações sobre cada um dos seus itens e, por conseguinte, a representação destes por meio da palavra e da imagem (fotografia). Ao mesmo tempo, é um sistema de recuperação de informação [...]³⁸ (1991, p.1)

³⁴ SANTOS, P.. Paul Otlet: um pioneiro da organização das redes mundiais de tratamento e difusão da informação registrada. Ciência da Informação, Brasília, DF, Brasil, 36, set. 2008. Disponível em: <http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/971>. Acesso em: em 15 mai. 2011.

³⁵ No Brasil, uma filial foi criada em 1948.

³⁶ Torres assinala que “La tendencia actual de los organismos internacionales es la obtención de normas de información museística que permitan ofrecer un modelo base para la unificación de prácticas que facilite La comunicación, El desarrollo de un corpus de conocimiento para mejorar las prácticas Del personal y, por último, facilitar el intercambio de información”. (2002, p.307)

³⁷ Uma abordagem do patrimônio artístico-cultural como fonte de informação nos leva a investigar essa questão em instituições que trabalham com na preservação e conservação de patrimônio. A “[...] informação não é um signo, mas uma relação estabelecida entre dois lugares, o primeiro que se torna periferia e o segundo que se torna centro, com a condição de que entre os dois circule um veículo frequentemente chamado forma, mas que, para insistir em seu aspecto materia, chamo inscrição.(...)” LATOUR, 1996, p.24, apud LOUREIRO, 1998, p.35 .

³⁸ “capaz de transformar, como anteriormente visto, as coleções dos museus de fontes de informações em fontes de pesquisa científica ou em instrumentos de transmissão de conhecimento” (FERREZ, 1991, p.1). Nessas considerações o trabalho de documentação visa a não duplicação de informação, mas facilitar o acesso, auxiliando na melhoria da gestão e preservação de bens patrimoniais.

O papel do conhecimento e da informação é uma das características dos novos sistemas econômicos, transcendendo outros modos de produção. As inovações tecnológicas dos últimos vinte anos afetaram a economia, a sociedade e a cultura, baseadas nas inovações em computação eletrônica, engenharia de *software*, sistemas de controle e circuitos integrados, comunicação e disseminação da informação.

O computador foi disponibilizado para produção em escala, no começo da década de 1980, e, o que antes era feito no papel e armazenado em arquivo morto, hoje passou a dispor de tecnologia para se tornar um instrumento da gestão da informação.

Informação

Na área da Teoria da Documentação aplicada à Biblioteconomia, respostas para questões similares a essas já foram discutidas e definidas para a organização eletrônica tanto nacional, quanto internacional (PINHEIRO, 2000, p.9)³⁹. Desde a década de 1970, essa temática já era foco de pesquisa entre os gestores de sistema de informação das bibliotecas. Como exemplo desse esforço, vale destacar o papel do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), que produziu importantes publicações e também se tornou referência em projetos voltados ao acesso livre ao conhecimento, como a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Na Museologia, a discussão acerca da organização de informação sobre patrimônio artístico-cultural utilizando um sistema de gerenciamento de informação surgiu na década de 1970, em alguns países como o Canadá⁴⁰, e no começo da década de 1980, nos Estados Unidos, Holanda, França, Itália e Inglaterra. No Brasil, o sistema de gerenciamento de informações nas bibliotecas começou a ser aplicado efetivamente na década seguinte.

A partir da década de 1980, a utilização de sistemas de informação em patrimônio artístico que teve início nas bibliotecas de arte, foi seguida posteriormente por instituições culturais e museus. (PINHEIRO;GÓMEZ, 2000)

Diana Lima aponta que, no Brasil, os sistemas de informação em instituições Culturais começaram a ser empregados nos Museus de Arte e ganharam impulso no início da década de 1980, com os resultados das pesquisas do CIDOC-ICOM e, sobretudo, dos programas realizados e patrocinados pela Fundação J. Paul Getty para seu Museu, e pelo Centro de Informação em Arte. O projeto *Museum Prototype Project* – MPP, 1983 – 1986, tem em seu

³⁹ PINHEIRO, “Prefácio” In: PINHEIRO; GÓMEZ, 2000, p. 7-14.

⁴⁰ O *Canada's National Inventory Programme* foi concebido em 1972. Em 1980, o Programa já integrava dados de 150 museus. Em 1982, seu nome foi mudado para o atual *Canadian Heritage Information Network*.

cerne a implantação de sistemas de informação para os objetos artísticos de oito museus como o MOMA, o Metropolitan, o Guggenheim e a National Gallery of Art (de Washington).⁴¹

Figura 7 - GETTY RESEARCH INSTITUTE (Portal para pesquisa). Fonte: Disponível em: <http://www.getty.edu/research/>. Acesso em 10 jan. 2011.

Também na década de 1980, foram criados os primeiros sistemas de organização de informação brasileiros que, apesar de terem como referências padrões internacionais, como os projetos da Fundação Paul Getty e do CIDOC-ICOM, se caracterizaram por ter o objetivo de atender a situações e coleções singulares.

Em sua tese em Ciência da Informação, Rosane Carvalho (2005, p.65) aponta como pioneiro o Projeto Portinari, responsável pelo levantamento e catalogação das obras e dos documentos relacionados a obras desse artista no Brasil e no exterior. Pouco tempo depois são os trabalhos do Museu Histórico Nacional, com a criação do thesaurus desse museu, realizado por Ferrez e Bianchini, e do *Projeto Lygia Clark*, desenvolvido pelo Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, com a coordenação de Lena Pinheiro, e que resultou na criação de um sistema de informação sobre a documentação e a obra dessa artista. Ambas as pesquisas buscaram referências internacionais como o CIDOC-ICOM e nos projetos da Fundação Paul Getty.

⁴¹Esse Programa foi desenvolvido por J. Paul Getty Trust, e disponibiliza em seu site coleções, exposições, venda de publicações, consulta *on-line* no thesaurus, entre outras funções. É uma das maiores referências na área e participou com o ICOM, e o CIDOC, na pesquisa de normas e padronizações. Disponível em: <http://www.getty.edu/research/>. Acesso em 26 de dezembro de 2010.

Mais recentemente, já na década de 1990, o Museu Histórico Nacional de Belas Artes criou o Sistema de Informação do Acervo do Museu Nacional de Belas Artes (SIMBA), que posteriormente serviu de base para o programa Donato, uma ferramenta para gerenciar as informações, cuja primeira versão é de 1992.

Figura 8 - Imagem do programa Donato 2.4, quando era base em Access. Fonte: Cedido pelo Coordenador do Donato.

O capítulo 3 dessa dissertação explora alguns dos modelos de banco de dados que contribuíram para construção do modelo GEPRE.

A aplicação da informática em um sistema de gestão de informação de objetos artísticos históricos culturais amplia os possíveis desdobramentos para a integração da informação, seja na parte da normatização, seja na criação de políticas de difusão e no desenvolvimento de um catálogo integrado de obras.

O processo de informação de acervos patrimoniais é feito a partir dos dados sobre o patrimônio artístico, de uma fonte de preservação e pesquisa de uma instituição cultural, que muitas vezes usa seu espaço para a produção e a difusão desse conhecimento. (PINHEIRO, 2000). Em uma instituição cultural, o patrimônio é decodificado a partir de uma série de referências extraídas de suas propriedades físicas (material, técnica, formato, dimensões), históricas (origem e procedência) e do contexto cultural e social em que está inserido.

Menezes faz uma analogia entre o objeto/patrimônio exposto em um museu e o trabalho de arqueólogo que busca nos restos materiais as informações não só do suporte material, mas do entendimento de sistemas socioculturais. Assim, os “restos materiais” são portadores de informações que remetem às relações entre homens e objetos (CERAVOLO, 1998, p.49). Nesse sentido, o objeto é tratado como documento em uma instituição cultural, remetendo a diversas informações que serão registradas e inter-relacionadas para fins de recuperação em ações de preservação e difusão.

Assim, para conseguir atender às necessidades da instituição cultural de fornecer informações sobre seu acervo, são planejadas ações de comunicação com o público como publicações, exposições, atividades culturais, entre outros.

Figura 9 - Processo ações de uma Instituição Cultural . Fonte: Adaptado pelo autor de Ceravolo (1998, p.13)

O enfoque da organização das informações sobre o objeto é passível de uma multiplicidade de abordagens geradas a partir da pesquisa, documentação e fotografia. Uma das soluções apresentadas pelo CIDOC-ICOM é a aplicação de normas nas seguintes pontuações e categorias:

- nos sistemas de informação – funcionalidades básicas do sistema;
- normas de dados: campos – forma como os conteúdos devem ser inseridos nos campos e o vocabulário padronizado;
- normas de procedimentos;
- normas de intercâmbio de informação (MATOS, 2007, p.14-15).

Na medida em que essa informação é tratada pela instituição de maneira normatizada, ela pode ser conectada a um Sistema de Gerenciamento Eletrônico, possibilitando a interligação da coleção em diferentes níveis:

- propriedades físicas do objeto, que podem ser retiradas *in loco* (material, técnica, morfologia);
- função e significados (interpretações);

- história (gênese, uso, fatores de deterioração e restauração);
- dados bibliográficos – desde citações a reproduções da obra.

Um sistema controlado de informação, facilitado pela ferramenta do sistema eletrônico, tem diversas finalidades básicas:

- gestão efetiva e mais rápida dos registros, inventários e catalogação do patrimônio museológico;
- eliminação de tarefas de ordenação manual e a consequente duplicação de documentos que implicam em múltiplos arquivos que atrapalham o funcionamento da Instituição;
- simplificação dos trâmites administrativos que as instituições realizam por causa de ações realizadas para uma exposição (movimentação, reprodução, restauração, etc.) e que afetam a coleção;
- controle dos bens patrimoniais;
- melhora do serviço de atendimento aos pesquisadores, curadores, visitantes, etc.

A assessora do Departamento de Patrimônio Imaterial do Instituto de Museus e Conservação de Portugal, Teresa Campos, afirma que a realização de um projeto de integração de patrimônio artístico precisa seguir as seguintes etapas:

- diagnóstico dos sistemas usados;
- análise da melhor forma de padronização;
- criação de tecnologia (ou escolha de uma tecnologia já existente);
- padronização do vocabulário;
- acessibilidade aos bens patrimoniais e serviços públicos.

Assim, uma rede coletiva de bens patrimoniais deve possibilitar a difusão, preservação e, muitas vezes, a recuperação do seu conteúdo.

O diagrama a seguir ilustra como funciona o compartilhamento de informações das coleções dos museus, de acordo com o uso de normas e padrões adotados na *Rede Portuguesa de Museus*.

Figura 10 - Diagrama de compartilhamento de informações. Fonte: Adaptado do diagrama apresentado por Teresa Campos, assessora do Departamento de Patrimônio Imaterial do Instituto de Museus e Conservação de Portugal, realizada no *Seminário Internacional de Sistemas de Catalogação e Gestão de Patrimônio Museológico*, Rio de Janeiro, no dia 15 dez. 2010.

A criação de um catálogo integrando o patrimônio artístico-cultural do Estado de São Paulo favorece o acesso à memória, ao bem público e à construção de uma identidade. Assim, uma das finalidades desses sistemas em rede de obras de arte é a criação de uma política pública de difusão, com roteiros e atividades a serem realizadas por uma rede de instituições culturais do Estado de São Paulo.

Para uma gestão em rede eficiente, com um sistema de informação que viabilize e auxilie o trabalho, é preciso levar em consideração os passos propostos por Pinheiro:

Interação e integração representam os dois mais fortes pilares na implantação de sistemas/redes e dependem de uma série de ações para enfrentar as dificuldades dessa trajetória, das quais ressaltaremos as mais evidentes, com algumas possíveis alternativas de solução.

1.) Gerentes e planejadores de sistema/rede precisam conhecer a história brasileira da área[...].

2.) Um sistema/rede [...] não tem “donatário” nem proprietário[...]3.) Programas sistemáticos de desenvolvimento de recursos humanos, incluindo cursos e treinamentos, são uma exigência, porque um sistema de bom nível

depende de equipe altamente qualificada, além de a obsolescência da área de automação ser muito rápida.

4.) Decisões sobre hardware e *software* devem ser tomadas após muitos estudos e discussões em diferentes instâncias [...]

5.) Os usuários [...]devem também participar ativamente da vida do sistema/rede [...]

6.) Normas e padrões - [...] são fundamentais, não como um camisa de força mas para estabelecer padrões mínimos

Pinheiro (1997, p. 5)

Dada a diversidade e extensão do patrimônio artístico contemplado pelo Programa Patrimônio em Rede, o modelo de gestão em rede (CARVALHO, 2008) é adotado como uma maneira eficiente de gerir esse patrimônio. Uma equipe reduzida terá uma chance muito menor, em longo prazo, de sucesso na manutenção dessa proposta, visto que o trabalho de inventariar e catalogar o patrimônio depende, muitas vezes, do plano do dirigente e do empenho dos funcionários que lidam com esse patrimônio em seu cotidiano.

Assim, a proposta desse trabalho é buscar uma maneira de documentar e viabilizar as informações por meio de base de dados, como ferramenta de apoio à gestão (como explicado anteriormente). Mesmo que o momento presente não dê conta de todos os questionamentos colocados, serão encaminhadas respostas sobre a padronização e a normatização de linguagem, nomenclatura e código para o sistema GEPRE, procurando garantir maior eficiência e consistência das informações disponibilizadas. As demais questões se não forem respondidas serão alvo de mais pesquisas e projetos.

2 GESTÃO DE PATRIMÔNIO

A sociedade é que dá forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que utilizam as tecnologias.
Manuel Castells⁴²

Na gestão de patrimônio público deve-se seguir a missão estabelecida pelo Governo: viabilizar ao cidadão qualidade de vida e prover o bem-estar social, a segurança e as necessidades básicas. Para atingir esse propósito é necessário buscar auxílio no campo da administração, procurando métodos e técnicas para tornar mais eficiente o planejamento, a organização, a direção e o controle da utilização de recursos para alcançar a preservação e a difusão cultural.

Para garantir o Bem-Estar Social é necessário conhecer a sociedade dos dias de hoje. Uma das teorias mais discutidas e aplicadas atualmente sobre a sociedade e as novas necessidades desse século é a de Castells, que hoje é um dos pensadores mais citados na área de Ciências Sociais e Comunicação.⁴³ Em sua trilogia, publicada como Era da Informação, o autor propõe que a estrutura social emergente é baseada em:

“redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes.[...] É um sistema de nós interligados.”
(2006, p.8)

Castells redefine o conceito de espaço, que passa a não ser apenas físico, mas se estabelece como fluxos: uma conexão entre os polos, onde a circulação é feita pelas vias das novas tecnologias informacionais das relações sociais (2007, p.467).

Essa rede que o autor afirmava ser emergente nas últimas décadas do século XX, dez anos depois passa a configurar o núcleo da sociedade do século XXI.

No Estado de São Paulo, um dos principais canais de comunicação entre o Governo e o cidadão é o intercâmbio de informações em portais, como www.saopaulo.sp.gov.br. Esse site disponibiliza o acesso a notícias, serviços, ações, e informações das secretarias e outros órgãos do governo e, por isso, pode ser considerado um exemplo do espaço como fluxo.

Vinculado à Casa Civil do Estado de São Paulo, o Patrimônio em Rede também aplica a visão sociológica de uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias da

⁴² CASTELLS; CARDOSO, 2006, p.17.

⁴³ Segundo o Social Sciences Citation Index, Castells foi o quinto cientista social mais citado no mundo no período 2000-2009, e o acadêmico mais citado da área de comunicação, no mesmo período. Informação retirada do site do sociólogo. Disponível em: <http://www.manuelcastells.info/en/>. Acesso em 01 dez. 2011.

informação defendida por Castells, buscando dinamizar as relações entre as secretarias, fundações e autarquias que compartilharão ações e responsabilidades. O espaço entre esses órgãos é aproximado e integrado pela tecnologia, de maneira a formar fluxos. Dentro desse contexto, a ferramenta de gestão deve contemplar a dimensão, a diversidade e a quantidade de informações disponíveis. As ações do Programa devem ter como público todos os funcionários do Estado, parceiros e, principalmente, o cidadão.

De acordo com Maria do Carmo de Carvalho⁴⁴, a tendência da política pública atual é buscar ações conectadas e integradas, almejando a eficiência, a eficácia e a efetividade:

1. O Estado é central no fazer público. [...] é a “intelligentia” do fazer público.
2. Sociedade civil e iniciativa privada são co-responsáveis pelo bem comum, pelo coletivo [...].
3. As comunidades e os beneficiários das políticas públicas não são clientes, são cidadãos. No reconhecimento mais denso da cidadania compreende-se uma relação consciente e virtuosa entre direitos e deveres, assim como a garantia de interlocução política e de exercício do controle social. (s/d)

O Estado deixa de ser o único responsável para assumir a corresponsabilidade e promover o bem coletivo com a transparência dos propósitos e do desempenho de seus serviços e programas. Essa descentralização depende de ação articulada entre os órgãos de governo e reivindica, ao mesmo tempo, do governo central o papel assegurador da unidade e da cooperação.

Os governos da Federação do Brasil e do Estado de São Paulo estão em estágio de transição para um processo organizacional em rede, que tem sido aplicado cada vez mais no movimento conhecido como *Nova Gestão Pública*⁴⁵, que busca implantar o modelo de administração gerencial.

Nesse capítulo, pretende-se apresentar os critérios de escolha dos aplicativos do sistema GEPRE, base do Programa Patrimônio em Rede, que segue as diretrizes de Gestão do Governo do Estado de São Paulo e do modelo Gestão em Rede aplicado pela diretora e curadora do Acervo dos Palácios, Ana Cristina Carvalho.

Esse modelo de banco de dados visa a ser um instrumento no sistema de gestão para auxiliar no planejamento das atividades da organização como promover o ensino, compartilhar responsabilidades e criar um ciclo virtuoso de comunicação, além de auxiliar nas

⁴⁴ Maria do Carmo Brant de Carvalho é coordenadora geral do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC) e professora da PUC/SP.

⁴⁵ *New Public Management* (NPM ou Nova Gestão Pública), iniciado no Reino Unido em 1979, com a ascensão de Margareth Thatcher, foi adotado nos Estados Unidos nos anos 80 e logo se expandiu pelo mundo anglo saxão (Austrália, Nova Zelândia) atingindo, em seguida, praticamente todos os países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Na América Latina, chegou nos anos de 1990, primeiro ao Chile e, a partir de 1995, ao Brasil. GHELMAN, 2006, p. 18

problemáticas em comum dos órgãos de preservação do patrimônio no cotidiano, definindo tipologias de patrimônio e forma de aquisição similares, auxiliando o controle e fornecendo conhecimento para realizar um trabalho contínuo de preservação e difusão.

2.1 Gestão Pública em Rede

Gestão Pública

Os órgãos da Administração Direta, Indireta e Fundacional estão sujeitos à legislação específica e ao acompanhamento de sua execução orçamentária pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. As finanças e o orçamento são planejados e controlados pelas leis que estabelecem o Plano Plurianual (PPA) de investimentos, as Diretrizes Orçamentárias (LDO) e os Orçamentos Anuais (LOA).⁴⁶ A Lei Orçamentária estima quanto o Estado vai arrecadar para poder dividir em frentes como cultura, educação, saúde, transportes, habitação, infraestrutura, de acordo com as prioridades e metas estabelecidas pelo PPA.

No Brasil, o processo integrado de planejamento e orçamento público começou a ser legitimado em 1964, com Lei de 17/03/1964, que "estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e Distrito Federal [...]".

O orçamento planejado é dividido em dois focos: o custeio (manutenção da estrutura existente) e o investimento (o que será construído, bens capitais). A partir desse momento, passa a ser obrigatória a sistematização e a organização dos gastos das instituições públicas. Na década de 1970, é adotada a elaboração de Programas, como instrumento operacional instituído por cada órgão do governo. O Programa é o instrumento de ação do governo que se divide em ações integradas com o objetivo de proporcionar bens e serviços à população, e que deve ser constantemente monitorado para assegurar o cumprimento de suas metas.

Na legislação brasileira, todas as leis (municipais e estaduais) tem de ser compatíveis com as leis federais. Assim, na Constituição Federal de 1988 foi estabelecido que as administrações públicas devem fazer um planejamento plurianual. A lei que institui o Plano Plurianual estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as

⁴⁶ ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SÃO PAULO. Disponível em:
<http://www.al.sp.gov.br/porta/site/Internet/menuitem.97b1b53a32d8e05b3d7b0f10f20041ca/?vgnextoid=43c150d649467110VgnVCM100000590014acRCRD> . Acesso em 02 jan. 2012.

despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos Programas de duração continuada, conforme Art. 165 da Constituição Federal⁴⁷ e Art. 174 da Constituição Estadual.

Ainda na Constituição Federal de 1988, no artigo 37, “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. É o começo da reavaliação da forma de gestão. A proposta de uma nova forma para a Gestão Pública busca mecanismos necessários para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade. (MELO, 2008, *apud* BRESSER-PEREIRA, 1993; OSBORNE e GAEBLER, 1994; SPINK, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2002; MOORE, 2002).

O PPA configura-se como um desses mecanismos, estabelecendo diretrizes, sintetizando os esforços de planejamento de toda a administração pública e direcionando a elaboração dos demais planos e programas do governo, sendo o principal instrumento de gestão. No PPA, o plano de governo traduzido como orientação estratégica e detalhado em programas, ações, projetos e atividades. (MELO, 2008). O modelo⁴⁸ usado em São Paulo, em quadriênios, começa a partir do 2º ano de governo e termina no 1º ano da gestão seguinte, por exemplo: o Governo Alckmin (2011-2015) terá como PPA, em 2011, o que plano foi feito no Governo Serra (2007-2011), assim como sua gestão terminará antes do final do próximo PPA (2012 - 2016), que entra em vigor a partir de 01/01/2012.

Já a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é anual, deve ser compatível com as Constituições Federal e Estadual, e visa instrumentalizar os Programas do PPA para que atinjam suas metas – elaboradas sempre com o objetivo de atender às necessidades da sociedade.

⁴⁷ A Constituição Federal de 1988, Art. 165 parágrafos 1,2 e 3, determina que:
"Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

§ 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

§ 2º - A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

§ 3º - O Poder Executivo publicará, até trinta dias após o encerramento de cada bimestre, relatório resumido da execução orçamentária. Disponível em <http://www.planejamento.sp.gov.br/index.php?id=12> . Acesso em 23 dez. 2011.

⁴⁸ Ficou como proposta que a seção "Dos Orçamentos" receberia posteriormente uma lei complementar para padronizar o formato e conteúdo de como deve ser feito o plano plurianual, o que ainda não ocorreu.

No governo de São Paulo, a Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional é a responsável pela gestão das finanças públicas, a partir da progressiva integração entre os três instrumentos de planejamento: o PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA pode ser considerado a consolidação de uma visão unificada em relação aos problemas, prioridades e estratégias do governo, embutindo uma proposta de trabalho conjunto entre todas as suas instâncias, para o período de quatro anos. O Plano mapeia os objetivos estratégicos de cada pasta, bem como a definição de suas prioridades e metas ao longo desse período. A LDO, feita para o período de um ano, aponta as prioridades na alocação dos recursos, e a Lei Orçamentária, também anual, define os valores para as ações por grupos de despesas e controla o valor total por Programas.⁴⁹

No Projeto de Lei nº 771, de 2011, mensagem nº 63, do Sr. Governador do Estado, publicado em 15 de agosto de 2011, apresenta o PPA de 2012-2016, que tem como diretrizes:

Parágrafo único - Constituem as diretrizes da Administração Pública Estadual e PAA:

I - Estado promotor do desenvolvimento humano com qualidade de vida;

II - Estado indutor do desenvolvimento econômico comprometido com as futuras gerações;

III - Estado integrador do desenvolvimento regional e metropolitano;

IV - Estado criador de valor público pela excelência de gestão.

O alinhamento com o PPA, e posteriormente com a LDO e a LOA é importante para o sucesso do Programa Patrimônio em Rede e pode ser percebido nas diretrizes III e IV, e em ações como promover a capacitação de funcionários públicos e a valorização do bem patrimonial do Estado, e buscar a economicidade com o trabalho em comum entre órgãos das secretarias.

Conforme ressalta Carvalho:

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. (2008, p.42)

É a estratégia do trabalho integrado em rede que o Programa pretende contemplar.

⁴⁹ O conteúdo programático das anuais Lei Orçamentária e o PPA é de domínio público e podem ser consultados por todos os cidadãos no site da Secretaria de Estado do Planejamento do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.planejamento.sp.gov.br> . Acesso em 23 dez. 2011.

Gestão em Rede

Com objetivo de potencializar recursos e gerar valor, respeitando a diversidade das coleções artísticas do Estado, o trabalho em rede é a principal estratégia do projeto desenvolvido pela Curadoria do Acervo para que instituições públicas atingidas pelo decreto cuidem de seu patrimônio e cumpram a missão de preservar e permitir acesso ao cidadão, coordenando gestões autônomas, promovendo a revalorização do patrimônio e preservando a identidade de cada coleção.

Os sistemas e redes [...] 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 redes são instrumentos de cooperação e desenvolvimento que podem diminuir desigualdades e diferenças, podendo inclusive reconstruir a imagem do museu junto à sociedade. (CARVALHO, 2008, p.41-42)

Nesse modelo de gestão, sob novas condições tecnológicas, organizacionais e econômicas, o trabalho coletivo torna-se cada vez mais importante que o trabalho individual e isolado.

As políticas culturais para a preservação do patrimônio artístico estabelecem as normas e os códigos recomendando a criação e a implantação de redes que, por sua vez, potencializam e consolidam as políticas culturais. [...] 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. (Projeto de Preservação, 2010)⁵⁰

Na tese “Gestão de Patrimônio Museológico: As Redes de Museus”, Carvalho aplica um modelo administrativo que atende a sociedade descrita por Castells. Reconhecendo a importância de se transformar os recursos patrimoniais potenciais em recursos patrimoniais efetivos, as instituições gestoras do patrimônio artístico-cultural do Estado têm na Gestão em Rede uma estratégia de ações integradas.

No cotidiano das instituições, a defesa da preservação de identidades culturais regionais enfrenta o desafio de equilibrar suas demandas com recursos que não priorizam a manutenção e a preservação de bens artísticos-culturais. Por isso, o papel da rede, especialmente no âmbito regional, é de fundamental importância como mecanismo de potencialização de recursos, compartilhamento das identidades culturais locais e como resistência ao fenômeno da globalização econômica. Tendo como origem o seio da globalização, a sociedade em rede permite um sistema de gestão – Programa Patrimônio em Rede -, que é, por natureza,

⁵⁰ Projeto Programa Patrimônio em Rede, 2010. Consultado em 2010, no Acesso no Arquivo do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo.)

democrático e representativo da revisão do conceito de cidadania. (CARVALHO, 2008, p.116-117).

O plano de trabalho do Programa pretende criar uma estratégia de gestão geradora de valor por meio de um círculo virtuoso, que aponta critérios e formas para melhorar a qualidade dos serviços às comunidades. A partir dos aspectos apontados, são apresentadas alternativas de compartilhamento, com o objetivo de alcançar o cumprimento das missões fundamentais de preservação de patrimônio. A percepção de valor do patrimônio artístico pela sociedade é mensurada pelo círculo virtuoso de fluxos de valor e serviços entre a comunidade e o bem patrimonial, como é demonstrado no Diagrama de Gestão Geradora de Valor abaixo.

Figura 11 - Diagrama ilustrando o circuito virtuoso de fluxos de valor e serviços entre a comunidade e a instituição de guarda do patrimônio. (CARVALHO, 2008, p.39 apud Bonet, Luis, conferência na Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo (FEA/USP). Programa Interunidades, disciplina “Aspectos Econômicos e Mercadológicos da Arte”, 12 set. 2006).

Essa estratégia de gestão acrescenta e complementa o trabalho iniciado em 2006, para a preservação do patrimônio da Administração Direta e Indireta. Segue abaixo uma tabela comparativa do que é aplicado desde 2009, graças ao trabalho, avaliação e experiência adquiridos a partir de 2006:

Gestão 2006 – 2009	Gestão 2009 – atual
Modelo administrativo: centralização das ações e decisões na Casa Civil.	Modelo administrativo: descentralização das ações e criação de estratégica do Programa
A equipe do Grupo de Catalogação foi responsável por todo o trabalho: desde o levantamento dos dados (inventário, fotografia, pesquisa) até a publicação em site.	Responsabilidades compartilhadas entre a equipe de Coordenação do Acervo dos Palácios e os funcionários da Administração Direta, Indireta e Fundacional.
Meta: preservação e difusão do patrimônio por meio da construção de catálogo eletrônico de patrimônio único.	Meta: preservação e difusão do patrimônio por meio da qualificação dos participantes e valorização do bem patrimonial.
Investimento: vinculado a verba da Casa Civil.	Investimento: no começo, a Casa Civil assume as despesas para criar um Programa onde as ações, e posteriormente, os recursos, de forma direta e indireta, serão compartilhados com as outras secretarias, fundações, autarquias. Busca por parceiros para compartilhamento de ações e recursos em instituições de preservação nas três esferas governamentais, Instituições acadêmicas e de pesquisa (Fapesp, universidades e escolas técnicas paulistas), e prefeituras, órgãos associados e ONG's locais.
O indicador é a produção.	O indicador de resultado é a efetividade, a eficácia e a eficiência. ⁵¹
Funcionário público: participação parcial no processo (entra em contato, acompanha e depois recebe resultados).	Funcionário público: participação essencial para o andamento do Programa (participa das capacitações, inventaria, alimenta o banco de dados, difundi a valorização e a preservação do patrimônio).

Tabela 1 - Comparativo entre o modelo de gestão aplicado ao Patrimônio Artístico Cultural da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Governo do Estado de São Paulo.

Para garantir a eficiência da gestão é necessário medir a execução do planejamento e avaliar os resultados. Como fazer essa medida na administração pública de patrimônio? Esse é um desafio a ser superado. Renata Motta, em sua tese defendida na FAU/USP, faz uma

⁵¹ O Tribunal de Contas da União (TCU), no documento “Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos” (2000), seguindo a linha da Organização Internacional de Entidades de Fiscalização Superiores, ratifica o seguinte posicionamento acerca de cada um dos conceitos acima externados: Eficiência: é a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo. Eficácia: é o grau de alcance das metas programadas em um determinado período de tempo, independente dos custos implicados. Efetividade: é a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional. Em outras palavras, é a relação entre os impactos reais observados na população e os impactos que seriam esperados decorrente da ação institucional. (GHELMAN, 2006, p.24).

análise o modelo de gestão de 13 Museus de Arte Contemporânea no Brasil, e chama a atenção para a falta de indicadores na gestão de Museus:

Ainda hoje, um dos grandes impedimentos para a formulação dos programas e ações dos museus é a falta absoluta de indicadores culturais: "a desinformação ou até a distorção da informação pelos agentes de mercado, incluindo os governos, levam à estrutura de verdadeiros monstros legislativos ou aberrações mercadológicas" (MOTTA, 2009, p.164 apud CES-NIK & BELTRAME, 2005, p. 168).

O mesmo acontece na gestão do patrimônio público que não está em museus. Não há a prática de medição e a avaliação do desempenho na gestão do patrimônio artístico-cultural é uma inovadora nesse campo e que permitirá à organização aumentar a sua capacidade de reação face às demandas externas.

2.2 Estratégia de Gestão

O conhecimento de técnicas da área de administração foi essencial para a elaboração e a seleção de indicadores capazes de auxiliar a gestão do patrimônio e o planejamento do trabalho nas instituições. Mas, para transpor essas técnicas de gestão para a linguagem de sistema de informação, foi necessária a análise do plano administrativo descrito nos documentos do Programa Patrimônio em Rede.

Metodologia

A metodologia escolhida para a estratégia de gestão é a *Balanced Scorecard* (BSC), criada pelos pesquisadores Kaplan e Norton. Nesse item, é apresentado um breve resumo das conclusões teóricas advindas de estudos que adaptaram a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) para o setor público, especialmente para a aplicação no Programa Patrimônio em Rede (disposto no Apêndice B). Sobre esse tema foram pesquisadas teses, livros, páginas da Internet, artigos em periódicos nacionais e internacionais, anais de congressos e normas afins, com as seguintes palavras-chave: *Balanced Scorecard* e gestão pública.

A origem do BSC

O BSC foi criado na década de 1990, para atender à necessidade de empresas privadas de gerenciar informações além da perspectiva financeira. A tradução de *Balanced Scorecard* é Indicadores Balanceados de Desempenho, um sistema gerencial desenvolvido nos estudos de Robert Kaplan e David Norton, que consiste em um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, para criar o equilíbrio nas medidas tomadas por uma organização, em curto e longo prazos. É uma rápida e abrangente visão da gestão, criada a partir de um sistema de

medição cuja finalidade é provocar alterações no comportamento das pessoas, dirigindo suas ações, alterando suas prioridades e reforçando a busca por resultados.

Para Kaplan e Norton, a estratégia deve ser um processo gerencial contínuo, como “o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser” (SILVA, s/d, p.9).

O *Balanced*, balanceado, é o ato de garantir a avaliação da estratégia a partir do desdobramento em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Essa divisão busca o equilíbrio de todas as partes interessadas, na medida em que alguns desses indicadores olham para o presente, enquanto outros olham para o futuro. Como somos vistos pelos nossos clientes? Em que devemos ser melhores? Podemos continuar e a melhorar? Como somos vistos por nossos acionistas?⁵²

Toda medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito. Pode-se visualizar o equilíbrio proposto pelo BSC da seguinte forma:

Objetivos de curto prazo	Objetivos de longo prazo
Presente	Futuro
Indicadores financeiros	Indicadores não-financeiros
Indicadores que se referem ao desempenho do passado	Indicadores que sinalizam tendências futuras
Desempenho organizacional interno	Desempenho organizacional externo
Enfoque operacional	Enfoque estratégico

Tabela 2 - Comparativo de relações de causa e efeito. Fonte: curso *on-line* BSC na FGV

Segundo Kaplan e Norton (2000), o uso da ferramenta BSC possibilita:

- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicação da estratégia;
- alinhar metas empresariais, setoriais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter feedback para reavaliação e aperfeiçoamento;

⁵² Questões e respostas como estas foram estudadas principalmente a partir da bibliografia e do curso autoinstrucional *Balanced Scorecard*, nível de atualização, com duração de 5 horas, realizado em 17 de dezembro de 2011, no programa de Educação a Distância da Fundação Getúlio Vargas.

O BSC original pressupõe uma organização, em que a perspectiva financeira é a última e mais importante. Isso não é o mesmo para o setor público, ou seja, uma organização sem fins lucrativos.

Kaplan e Norton perceberam essa necessidade e desenvolveram uma versão do BSC para organização sem fins lucrativos e públicos.

Figura 12 - Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p 148

Para eles, o setor público precisa atender a três perspectivas financeiras: eficiência operacional nos custos, criação de valor e apoio legitimador. A partir dessas perspectivas procuramos adaptações e exemplos do BSC no setor público brasileiro.

Aplicação do BSC no setor público brasileiro

A gestão estatal se alterou nas últimas décadas. A partir de 2000, cada vez mais a Administração Pública brasileira tem adotado a metodologia *Balanced Scorecard*, para medição do desempenho organizacional em suas três esferas. A pouca publicação teórica existente consiste em estudos de casos aplicados em instituições de ensino ou apresentações de Secretarias de Gestão e Planejamento por todo o Brasil; inclusive São Paulo, e em manuais do Governo Federal orientando como executar.

Constatando que, hoje, a gestão pública tem como foco a eficácia, eficiência e efetividade, a aplicação do BSC, com algumas adaptações, tem sido cada vez mais usada por adequar-se a esses objetivos. A exemplo, cita-se órgãos e projetos nas três esferas públicas que usam o BSC: a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão; a Secretaria Geral de Administração, que aprova o

Plano Estratégico da Secretaria-Geral de Administração (SEGEDAM) para o quinquênio 2007 – 2011; o Órgão da Administração Direta do Ministério da Defesa⁵³, de 2011; a Advocacia-Geral da União – Diretrizes Estratégicas 2008-2015⁵⁴; a Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo⁵⁵, de 2007 a 2011; o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul – Plano Estratégico 2010-2014⁵⁶; além dos atuais guias do Ministério do Planejamento para Municípios, em coletânea Gestão Pública Municipal - Gestão 2009-2012 (2008)⁵⁷; e Instituições Federais de Educação Tecnológica.

Na tabela abaixo, foram consultados sites de produção científica para avaliar a quantidade de produção brasileira sobre BSC. Cerca de 30% das publicações abordam como usar a metodologia na administração pública.

Portal de Periódicos/Anais	Produção Científica	
	BSC em geral	BSC no setor público
Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	201	92
Portal de periódicos da CAPES	79	42
Sistema Integrado de Bibliotecas Universidade de São Paulo	155	4
Catálogo <i>on-line</i> da Biblioteca da Fundação Getúlio Vargas	39	1
Total	466	139

Tabela 3 - Produção científica sobre BSC em geral e BSC no setor público, até 2011, pesquisa realizada em dezembro de 2011 (busca: “balanced scorecard” e “gestão pública”)

⁵³ Sistema Integrado de Gestão (SIG) e o Centro de Dados da Defesa (CDD). Informação retirada do ANUÁRIO 2011. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/66390561/20110331-Apresentacao-Anuario-2011>. Acesso em 10 dez. 2011.

⁵⁴ Advocacia-Geral da União. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/56646011/AGU-Diretrizes-Estrategicas-2008-2015-Cartilha-Versao-Final>. Acesso em 10/12/2011.

⁵⁵ Vide documentação Planejamento Estratégico: 2007 – 2011. Disponível em: http://www.gestaopublica.sp.gov.br/PDF/LIVRO_Planejamento_es.pdf. Acesso em 14 nov. 2011.

⁵⁶ SCRIBD. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/73753071/Plano-Estrategico-TRE-2010-2014>. Acesso em 10 dez. 2011.

⁵⁷ Coletânea Gestão Pública Municipal Confederação Nacional de Municípios – CNMova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas / Confederação Nacional dos Municípios – Brasília : CNM, 2008. Vol. 6. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/63768154/06NovaAdministracaoPublica>. Acesso em 01 dez. 2011.

Das publicações consultadas, vale ressaltar o trabalho de Silva⁵⁸ que, em um levantamento semelhante realizado em 2006, constatou que a proporção de publicações nesses portais de estudos sobre BSC no setor público representavam, na época, apenas 10% do total. A partir desse crescimento nos últimos cinco anos pode-se sugerir a hipótese que cada vez mais o Brasil tem na gestão pública o aperfeiçoamento e a busca pela melhoria no gerenciamento.

Além de Silva, entre as publicações consultadas sobre a aplicação dessa metodologia no setor público, vale destacar os autores como:

Ruas (2003) aplica o BSC ao Plano Diretor do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT) de 2002, mudando a nomenclatura e horizontalizando as ações, transformando a sociedade no principal cliente do Instituto, e reforçando a ideia de que a aprendizagem e o crescimento se dá a partir da capacitação de seus funcionários.

Figura 13 - Ilustração de BSC feita a partir da adaptação para o setor público proposto por Ruas (2003).

Peixinho (2003), apresentou uma adaptação do BSC para o setor público em que a perspectiva financeira é denominada orçamentária e coloca como finalidade a perspectiva dos clientes (cidadãos) como na figura abaixo.

⁵⁸ Aplicação do Balanced Scorecard às organizações públicas. Cleide Maria Rodrigues Clímaco Costa e Silva. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/58946834/Aplicacao-do-Balanced-Scorecard-a-organizacoes-publicas>. Acesso em 10 dez. 2011.

Figura 14 - Ilustração de BSC adaptado para o setor público proposto por Peixinho (2003)

Martins (2005) propõe uma adaptação, adotando como perspectivas: Usuário (demandantes), Processos Internos (o que deve ser aprimorado nos procedimentos internos para atender os usuários), Inovação (novas medidas e aprimoramento necessários para atender os usuários), Pessoas (qualidade de atuação no âmbito do órgão público para o atendimento aos usuários), Responsabilidade Financeira (otimizar recursos públicos).

Figura 15 - Ilustração de BSC adaptado para o setor público proposto por Martins (2005).

Ghelman (2006)⁵⁹ propõem uma adaptação do modelo BSC às especificidades da área pública, seguindo as diretrizes da Nova Gestão Pública. Para isso, os pesquisadores entrevistaram gestores responsáveis pelo processo de implantação dessa metodologia em organizações públicas e apresentaram uma adaptação do modelo que inverte a posição da perspectiva financeira na relação de causa e efeito do BSC, onde o orçamento é um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social.

É importante ressaltar as diferenças entre privado e público que foram consideradas a partir do estudo de Ghelman:

Características	Administração Pública	Administração Privada
Fim	Garantir o bem-estar social do cidadão	Maximização dos lucros correspondendo ao interesse dos acionistas
Especialização da equipe	Pouca especialização	Especialização proporcional ao investimento
Clientes	A sociedade: é obrigada a atender a todos sem distinção	Pode fidelizar os clientes
Fornecedores	Gestão do contrato de fornecedores	Gestão ativa dos fornecedores
Receita	Pagamentos de tributos	Pagamentos dos clientes
Cobrança	Sociedade	Acionistas
Burocracia	Presença marcante da burocracia	Pouca burocracia
Controle	Sociedade por meio de seus eleitos	Mercado
Seleção de Pessoal	Por concurso público e cargos de confiança	A cargo dos gerentes
Estabilidade dos Funcionários	Estáveis após cumprirem o estágio probatório de dois anos	Não há estabilidade
Política de Incentivo	Muito difícil de implantar política de incentivo	É possível implantar política de incentivo
Eficiência/Custos	Falta de consciência e estímulo para o aumento da eficiência	Questão de sobrevivência
Continuidade administrativa	Há um maior risco de descontinuidade	Mais permanente
Qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente	Voltado para qualidade

Tabela 4 - Principais diferenças entre a Administração Pública e a Privada.

Fonte: Adaptado de Ghelman (2006).

⁵⁹ Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), Universidade Federal Fluminense (UFF), Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC). Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/73752652/422-adocao-Bsc-Em-Org-Publ>. Acesso em 10 set. 2011.

As perspectivas são desdobradas em:

Figura 16 - Ilustração de BSC adaptado para o setor público proposto por Ghelman (2006).

Melo (2008), com o objetivo de adaptar o BSC para avaliar o PPA apresenta uma versão orientada do Programa do Governo (no lugar da missão), concentrando essas medidas sob quatro perspectivas: efetividade (no lugar de finanças), eficácia (no lugar de clientes), eficiência (no lugar de Processos Internos) e aprendizado contínuo.

Figura 17 - Principais diferenças entre a Administração Pública e a Privada. Fonte: Adaptado de MELO (2008).

Essa adaptação possibilita ao coordenador do programa avaliar o valor gerado (efetividade) e mapear os investimentos necessários em pessoas, sistemas e procedimentos

(aprendizado contínuo) para melhorar o desempenho futuro. Essa resposta é consequência do resultado da análise proposta pelo autor que chegou à conclusão de que a avaliação dos PPAs tende a concentrar-se nos critérios de eficácia e eficiência.

Essa adaptação do BSC de Melo, assim como em Ghelman, coloca a efetividade na sociedade, invertendo as relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC de Kaplan e Norton. Assim, o objetivo de um órgão público não é o lucro, e sim a sociedade, sendo a atual gestão pública voltada para a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas ações.

Os dois últimos modelos adaptados são os que mais se aproximam do Programa Patrimônio em Rede, já que ambos ajustam o BSC para contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência). (GHELMAN, 2006, MELO, 2008).

Definir quais as perspectivas do Programa Patrimônio em Rede é um importante passo a ser feito antes de determinar os indicadores que auxiliarão a gestão. Para esse Programa, propõe-se o uso da perspectiva da seguinte forma:

- Sociedade (efetividade): mede o atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação do cliente (os participantes da rede do Programa: inventariantes, coordenadores, conselheiros, etc); e mede a efetividade da ação pública (benefícios diretos e indiretos para o cidadão).
- Processos internos no setor público (eficácia): aperfeiçoamento dos processos existentes e identificação de processos inteiramente novos em busca da eficiência.
- Recursos financeiros (eficiência): o foco está na execução do orçamento, ou seja, melhorar a execução orçamentária, o que não significa ampliação da receita própria; mas avaliar melhor o gasto e despesas atuais, separar o que é custeio (manutenção) e o que é investimento; avaliar se é necessária a captação de recursos com projetos de leis de incentivo fiscal e/ou possíveis parceiras.
- Aprendizado e crescimento no setor público: qualificação e motivação dos servidores públicos participantes da rede como inventariantes, sejam os coordenadores – como especialistas na área -, seja a equipe técnica do Programa Patrimônio em Rede. O sucesso de uma organização pública é fortemente influenciado pela motivação e pela capacitação da sua força de trabalho. O Programa depende principalmente dessa perspectiva que irá promover um processo de mudança no cotidiano de seus participantes em relação ao patrimônio

cultural. É preciso realizar ações de sensibilização, buscando assegurar o comprometimento das pessoas, melhorando o trabalho e valorizando, além do patrimônio, o próprio servidor. Considerando o conceito de Castells em que os espaços são hoje fluxos para aproximar os gestores, participantes e o cidadão, a forma atual mais adequada entre custo e benefício é modernizar a administração usando a tecnologia da informação para comunicar, ensinar, coletar informações e melhorar as práticas gerenciais.

Indicadores

Indicadores de desempenho de um programa público são medidas numéricas e objetivas da eficiência e da eficácia das atividades desenvolvidas e/ou do comportamento dos sistemas. É o parâmetro que medirá a diferença entre a situação atual e a pretendida, é o *feedback* que permitirá avaliar o processo por meio da quantificação.

Um bom indicador deve:

- estar integrado à estratégia e aos fatores críticos de sucesso;
- ser quantificável;
- ter simplicidade e clareza;
- ser específico;
- ser de fácil medição e rapidamente disponível;
- ter baixo custo de implementação;
- ser facilmente comparável.

Um exemplo do uso de indicadores de desempenho para avaliar o andamento de um projeto é o caso do Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)⁶⁰, que reúne e disponibiliza a produção científica em uma biblioteca virtual. É um portal que reúne diversas bases, cuja principal finalidade é democratizar o acesso *on-line* à informação científica. Para avaliar suas ações. O Portal escolheu como indicadores o número mensal de visitas, o número de obras cadastradas, os e-mails recebidos e os *hits* (um hit é qualquer resposta do servidor a uma solicitação feita pelo navegador). Estas informações são retiradas do banco de dados que organiza o Portal e servem de fonte para que os gestores avaliem o perfil dos produtores e dos seus usuários; conheçam as publicações mais consultadas e a frequência da consulta (se há variação por meses do ano); possam reavaliar, se necessário, suas metas e ações, de maneira a garantir seu objetivo.

Os indicadores de estratégia para o Programa Patrimônio em Rede devem ser avaliados, em grande parte, a partir de informações retiradas do GEPRE. Esse banco de dados conterá informação sobre usuários, patrimônio, instituições, os gerenciadores do Programa

⁶⁰ PORTAL DE PERIÓDICO DA CAPES. Disponível em:
<http://www.dominiopublico.gov.br/Indicadores/servlet>. Acesso em: 29 ago. 2011.

(Curadoria) e o controle sobre o tráfego das informações. Com base nessas informações e avaliações, os gestores do Programa Patrimônio em Rede e o das secretarias, fundações e autarquias do Estado buscam selecionar quais as medidas prioritárias.

Para que a Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios implante esse sistema em rede referencial, unindo todos os acervos, é preciso que quadros técnicos locais e regionais sejam sensibilizados para integrarem o projeto e capacitados para o cumprimento de seu papel como agente nessa que se constituirá uma rede de cooperação e trabalho.

Para a continuidade e o aprimoramento do Programa, é necessária a avaliação constante do uso do banco de dados e das informações organizadas por meio de indicadores “BSC”. A escolha desses indicadores se pauta nas necessidades de gestão do Programa, levando em consideração as seguintes diretrizes:

- Os indicadores devem ser distribuídos no começo, no meio e no fim de cada atividade de inventário, catalogação e difusão. Mesmo que sejam planejados para serem realizados em longo prazo, é importante que os indicadores forneçam informações que possibilitem conhecer o andamento de cada instituição e suas especificidades, para avaliar e criar ações de auxílio tanto em grupo, quanto isoladas.
- A periodicidade das avaliações deve se adequar ao planejamento da LDA/LOA e ao PPA. Portanto, deve haver uma avaliação anual e uma avaliação a cada quatro anos (avaliando o quadriênio).
- O objetivo dos indicadores é avaliar a eficácia, ou seja, o grau com que a metas foram cumpridas pelos participantes das tarefas, a eficiência e a adaptabilidade.
- Os indicadores devem auxiliar na avaliação do progresso da implantação da estratégia do Programa e permitir a melhoria dos processos.

Assim, foram selecionados qualificadores como: frequência da atualização, quantidade de erros no preenchimento dos formulários, itens não cadastrados, quantificação das obras de origem desconhecida, tempo que o usuário/equipe/núcleo não atualiza os dados, ações de difusão promovidas, quantidade de parcerias firmadas, desempenho de ações de educação patrimonial, economicidade (multiplicabilidade e replicabilidade), índices de satisfação da sociedade. Todas essas informações selecionadas para medir as necessidades da estratégia do Programa estão apresentadas no Apêndice B.

Traduzindo a missão em resultados

A missão do programa deve ser traduzida para que as ações individuais se alinhem e interajam como rede. A figura abaixo demonstra a visão estratégica do Programa Patrimônio em Rede, sob a perspectiva do processo contínuo do sistema de informação e banco de dados que auxiliarão a gestão:

Figura 18 - Traduzindo a missão em resultados almejados. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p.85.

2.3 Desenvolvimento do Programa

A velocidade da expansão dos meios de comunicação e de transporte, especialmente a partir das décadas de 1970 e 80, ampliou consideravelmente as possibilidades de preservação do patrimônio artístico-cultural, aumentando o interesse da sociedade na busca da sua identidade dentro do contexto das crises da Era Pós-Moderna. Na área cultural, novas oportunidades e novos desafios são colocados para que as instituições detentoras da guarda desse patrimônio possam cumprir seus papéis, assim como dispor de meios para tanto. (CARVALHO, 2008)

A comunicação é simultaneamente global e local, genérica e especializada, dependente de mercados e de produtos. “A comunicação entre computadores criou um novo sistema de redes de comunicação global e horizontal que, pela primeira vez na história, permite que as pessoas comuniquem umas com as outras sem utilizar os canais criados pelas instituições da sociedade para a comunicação socializante”. (CASTELLS e CARDOSO, 2006, p.23-24)

Nesse sentido, instrumentos como e-mails, Fale Conosco *on-line*, sites do Governo, redes sociais, base de dados, vídeos-aula, vídeos-conferência são algumas das ferramentas que o Programa utiliza como apoio para promover o conhecimento de obras por meio da interação cultural local e com outras comunidades.

Instrumentação do Programa: 1ª fase

Com essa premissa, a instrumentação do trabalho realizado em 2010 e 2011 foi estabelecida com uma metodologia de capacitação e sensibilização do servidor público, elaborada pelo Acervo Artístico Cultural dos Palácios em parceria com a Fundação Prefeito Faria Lima (CEPAM). O trabalho foi composto por:

- a) Criação de e-mail institucional (patrimonioemrede@sp.gov.br) pelo qual são expedidos os comunicados sobre as atividades do Programa e sanadas as dúvidas das unidades participantes;
- b) Elaboração de vídeo de apresentação para sensibilizar o funcionário, disponível em <http://eventos.cepam.sp.gov.br/PatrimonioemRede/material/index.html>.
- c) Criação de grupo na Rede Social da Rede CIM – Célula de Inovação do Município, disponível no endereço eletrônico: <http://www.redecim.com.br/group/patrimonio-em-rede>.

- d) Desenvolvimento de vídeo aula para capacitação e educação continuada das unidades participantes, a ser disponibilizada no 1º semestre de 2012 para todas as unidades participantes.
- e) Elaboração de material didático composto por Manual de Identificação de Patrimônio Artístico e pela Ficha de Inventário, disponíveis *on-line* pelo endereço eletrônico: <http://eventos.cepam.sp.gov.br/PatrimonioemRede/material/index.html>. O referido material vem sendo aplicado em oficinas de capacitação ministradas por técnicos do Programa na capital e interior do Estado.
- f) Acesso ao módulo Inventário do banco de dados Gerenciamento Eletrônico do Patrimônio em Rede (GEPRE), criado e implementado pela parceria entre o Acervo Artístico Cultural dos Palácios e a Companhia de Processamento de Dados (Prodesp), cujo acesso é possível pelo endereço eletrônico: <http://www.gepre.sp.gov.br/GEPRE>.

Com o objetivo de instrumentalizar a primeira fase do inventário a ser realizada em 567 Prédios, distribuídos na Capital, Interior e Litoral, foi elaborado um plano de capacitação com, pelo menos, duas oficinas em cada região administrativa.

A organização das Equipes Locais

Em virtude da extensão territorial do estado e do grande número de órgãos vinculados à Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo do Estado de São Paulo, optou-se por limitar, para as ações de 2011, a participação das unidades até as Diretorias/Coordenadorias/Delegacias Regionais; os órgãos subordinados serão inseridos no Programa a partir de 2012. A exemplo:

- 1) Secretaria da Educação: participam, em 2011, a sede da Secretaria, as Diretorias Regionais de Ensino e a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE); as escolas estaduais participarão do Programa a partir de 2012, em cronograma e plano de trabalho a serem definidos oportunamente.
- 2) Secretaria da Administração Penitenciária: participam, em 2011, a sede da Secretaria, as Coordenadorias Regionais das Unidades Prisionais e a Fundação Professor Doutor Manoel Pedro Pimentel (FUNAP); as unidades prisionais participarão do Programa a partir de 2012, em cronograma e plano de trabalho a serem definidos oportunamente.

Sobre a convocação de representantes das Secretarias e órgãos vinculados para dar conhecimento das ações do Programa, foi realizada reunião em 14 de junho de 2011, no

Palácio dos Bandeirantes, com a presença de representantes dessas unidades. A escolha dos funcionários responsáveis pela realização do inventário de patrimônio artístico-cultural, em seus respectivos ambientes de trabalho e que passaram a integrar as Equipes Locais, se deu por indicação de seus respectivos dirigentes. Coube a cada órgão indicar pelo menos duas pessoas por localização (prédio) para participarem do processo de inventário. Vale esclarecer que os indicados geralmente não eram especialistas em acervo artístico-cultural, sendo a maioria deles composta por encarregados pelo patrimônio mobiliário das pastas. Portanto, foi previsto no inventário o papel de um coordenador regional, cujo trabalho será checar, esclarecer dúvidas e avaliar constantemente o andamento do Programa em sua região.

Realização da capacitação das Equipes Locais em duas fases:

- 1ª Oficina de Capacitação – Inventário de Patrimônio Artístico: de 16 de agosto a 02 de setembro de 2011;
- 2ª Oficina de Capacitação – Gerenciamento do Patrimônio em Rede (GEPRE): de 21 de setembro a 21 de outubro de 2011.

Para a composição de um futuro Conselho Participativo, foram identificadas as instituições com o seguinte perfil:

- Instituições de preservação nas três esferas governamentais;
- Instituições acadêmicas e de pesquisa;
- Secretaria Municipais de Cultura e museus vinculados;
- Organizações não governamentais (Ongs) locais.

Realização de reuniões nas regiões administrativas do Estado, com vistas a apresentar propostas de parceria: de 02 a 05 de agosto de 2011. Nessas reuniões foram discutidas possíveis realizações em conjunto:

- políticas de acesso público ao Patrimônio Artístico das Administrações Direta, Indireta e Fundacional do Governo do Estado de São Paulo, com finalidade cultural e educacional-pedagógica;
- estratégias de mobilização das comunidades para o apoio à preservação do Patrimônio Artístico local;
- conhecimento e a inserção das comunidades ao Patrimônio Artístico nas esferas local, regional e estadual;
- encontros culturais, educacional-pedagógicos, científicos e acadêmicos, por meio dos Núcleos Regionais formados nas Regiões Administrativas do Estado de São Paulo, em conjunto com os parceiros, para a alimentação da rede;

- edição de livros, folhetos e materiais pedagógicos de divulgação do Patrimônio Artístico;
- atividades de educação patrimonial, como proporcionar oportunidades de estágios no Programa e créditos a alunos de graduação e pós-graduação;
- fomentar a pesquisa sobre preservação de patrimônio, nas escolas de ensinos fundamental, médio e superior.
- capacitação de parceiros, em conjunto com as Equipes Locais: de 16 de agosto de 2011 a 21 de outubro de 2011;
- formalização de parcerias. Encontra-se em elaboração termos de convênio e cooperação técnica a serem apreciados pelos parceiros no 1º semestre de 2012.

Formação da rede

Formação de 15 equipes (seguindo a divisão administrativa adotada pelo Governo do Estado): cada equipe é composta pelo coordenador regional e pesquisadores locais, sob a orientação da Curadoria do Acervo Artístico e Cultural dos Palácios do Governo;

Figura 19 - Relação de trabalho do Programa Patrimônio em Rede. Fonte: Manual de Inventário (2010)

Estabelecimento de canais de comunicação:

- Divulgação do e-mail patrimonioemrede@sp.gov.br;
- Divulgação do grupo Patrimônio em Rede na rede CIM – Célula de Inovação do Município, disponível no portal da Fundação Prefeito Faria Lima (CEPAM): <http://www.redecim.com.br/group/patrimonio-em-rede>, que já conta com 147 membros;
- Cadastro das unidades a serem inventariadas, dos coordenadores, dos membros do Conselho Participativo e dos pesquisadores locais no banco de dados

Gerenciamento Eletrônico do Patrimônio em Rede (GEPRE), disponível em:
<http://www.gepre.sp.gov.br/GEPRE>.

Sistema de Informação

De acordo com Leda Vânia Pinheiro, docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (IBICT), em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), e pioneira no Brasil em publicações sobre Sistema de Informação em Arte, um Sistema de Informação pode ser definido como um “processo que envolve profissionais, tecnologia (computadores e telecomunicações), técnicas e recursos, com o objetivo comum de coletar, selecionar, processar, recuperar, disseminar e intercambiar informações, [...] para atender às necessidades e demandas de informação de uma determinada comunidade.” (PINHEIRO, 1997). A mesma definição de Sistema de Informação é compartilhada por pesquisadores e profissionais da Administração como Rezende (2011, p.34), bio (2008), Silva (2006); a mesma definição de Tecnologia da Informação é compartilhada por Turban (2003) e Guimarães (2010).

A ideia de sistema adotada para essa dissertação oferece duas noções básicas: a interação entre os participantes (conexão da rede) e a relação destes com a influência que recebem do meio externo. A criação de um sistema exige a integração das partes, o que pressupõe: capacitação de inventariantes e coordenadores; acesso ao computador e a internet, disponibilização do tempo para a realização do trabalho (mesmo que apenas algumas horas por semana); e a contínua participação nas ações e discussões da rede.

O modelo de banco de dados GEPRE é um dos instrumentos que auxiliará o sistema. Ele deve ser compatível com a organização (inventariantes, Conselhos Regionais, coordenadores de núcleos e Conselho Final), com o tratamento semelhante ao dedicado a acervos artístico-culturais museológicos em uso no cotidiano; com a política de reavaliação e manutenção do Governo; e com outras instituições museológicas que têm o patrimônio artístico cultural como objeto de trabalho.

O início da construção do sistema foi o diagnóstico de qual seria nosso objeto de trabalho. A partir dos dados levantados no inventário feito na gestão anterior, como o total aproximado de 3.500 obras inventariadas, foi feita a previsão da estrutura necessária para a implantação. A partir dessa previsão, soube-se que o sistema usado no Acervo dos Palácios – GEOA, e outros não conseguiriam atender satisfatoriamente às solicitações.

O próximo passo foi desenhar o sistema a partir da descrição do que o GEPRE deveria atender:

- Cadastro de Ficha de Inventário de patrimônio (pré-cadastro);
- Cadastro de Ficha de Catalogação de patrimônio, apenas para as fichas de inventário certificadas como “Patrimônio Artístico-Cultural do Estado”;
- Fluxo do processo de inventário: levantamento, validação do levantamento e certificação do patrimônio (incorporação do patrimônio certificado como “artístico-cultural”, no cadastro de obras de arte do GEOA);
- Manutenção do histórico do andamento do inventário, bem como dos diversos inventários efetuados no decorrer do tempo;
- Montagem das equipes inventariantes e definição de atribuições;
- Relatório com indicadores estratégicos para a gestão do andamento dos trabalhos de inventário (início e término do inventário, número de patrimônio inventariado por equipe/pesquisador local, prazos previstos x realizados nas etapas do processo de inventário, etc.); do processo de catalogação; do uso e conhecimento das fichas e do GEPRE, por parte dos usuários;
- Manutenção de cadastros e tabelas necessárias para o registro da ficha de catalogação e da ficha de inventário: artistas, edifícios, municípios, região administrativa, região de governo, região metropolitana, categoria da obra, estilo, etc;
- Manutenção do cadastro de patrimônio artístico-cultural;
- Manutenção de controles pertinentes aos cadastros: empréstimos/saídas, restauro/higienização, conjunto/partes, movimentação, exposição/evento, fonte de informação, direito autoral etc;
- Perfis diferenciados com responsabilidades distintas;
- Fluxograma para o processo de inventário que é composto de três fases: Fase 1 - O pesquisador local vai até o edifício, verifica as obras expostas no local e as cadastra no sistema. Fase 2 - O Coordenador da Regional valida às informações levantadas em loco e administra prazos para o levantamento das obras. Fase 3 - Os técnicos especializados analisam os dados repassados pelo Coordenador Regional e os repassam para o Conselho certificar ou não a obra como patrimônio artístico-cultural;
- O processo também contempla as funcionalidades para a montagem das equipes inventariantes, a manutenção de histórico e a gestão do processo de inventário;

- Permitir duplicação para que futuros parceiros possam usar o GEPRE, sem comprometer a mistura de informações, mas mantendo em comum um vocabulário padronizado (vide imagem abaixo).
- Relatórios específicos como:
 - O que artistas/curadores/pesquisadores gostariam de saber e ter acesso sobre o patrimônio artístico-cultural do Estado?
 - O que os dirigentes e funcionários de cada órgão público precisam saber para gerirem o patrimônio inventariado?
 - Qual a situação atual de conservação e o que ainda pode ser feito?

A partir disso foi fixado um cronograma para as fases de implantação do sistema: planejamento, descrição e desempenho, construção, testes, implantação e publicação do banco de dados *on-line*.

Figura 20 - Ilustração de como funciona o banco de dados, em que o compartilhamento só ocorrerá na interseção.

A finalização de todos os módulos de entrega (ficha de catalogação e controle dos cadastros) está prevista para julho de 2013.

A ficha de inventário e a de catalogação foram feitas a partir da pesquisa museológica a ser apresentada no capítulo 3. Para possibilitar a incorporação de todas as características dos itens a serem cadastrados, as normas de inventário e de vocabulário controlado foram uniformizadas conforme a tipologia do acervo das Secretarias, sendo que devem ser ampliadas e novamente normatizadas, conforme a discussão encontrada na bibliografia e banco de dados consultados.

3 MODELO DE BANCO DE DADOS

Para auxiliar na gestão em rede o banco de dados GEPRE deverá organizar e viabilizar o acesso a informações obtidas a partir do levantamento de inventário, da revisão de especialistas, da avaliação de conselhos e de pesquisas, integrando-as em um catálogo eletrônico único, de acordo com parâmetros a serem analisados nessa dissertação.

Para a construção do GEPRE, foi importante não se limitar ao estudo da bibliografia sobre sistema e banco de dados, e conhecer experiências empíricas da aplicação em patrimônio artístico-cultural. Esse capítulo investiga os padrões e normas de registros de bens museológicos, os tipos de base de dados (de acordo com o armazenamento e a distribuição das informações) e os métodos de avaliação para sistemas usados atualmente no Brasil (principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro) e em Portugal.

No Brasil, são poucas as instituições que possuem um cadastro digital de patrimônio. O uso de bancos de dados como apoio organizacional de informação e gestão surgiu entre as décadas de 1980 e 1990, mas foi a partir de 2000 que políticas públicas inseriram o uso da tecnologia de informação como instrumento de gestão. Mesmo assim, não existe no Brasil um único padrão adotado para todos os museus e instituições que trabalham com patrimônio. Dos bancos de dados avaliados destacam-se o SIMBA/Donato, criado para atender ao Museu Nacional de Belas Artes, no Brasil; e o Matrix/Matriz, do Instituto de Conservação de Museus, em Portugal. O SIMBA/Donato é o único exemplo de banco de dados brasileiro que consolidou-se ao longo do tempo e é adotado hoje por mais de 107 instituições⁶¹. Já o Matrix/Matriz merece menção por ser um exemplo de instrumento de apoio e organização em uma gestão em rede.

Assim, esse terceiro capítulo apresentará as razões que levaram à definição do modelo do GEPRE, um banco de dados de tabelas relacionais, que permite pesquisas por palavra-chave e converte informações em formato legível, facilitando o acesso e a utilização desses dados pela administração.

A partir de exemplos reais de banco de dados que têm como objeto o inventário e a catalogação de bens patrimoniais, procurou-se levantar questões pertinentes ao tipo de patrimônio **investigado, à acessibilidade aos dados de bens patrimoniais e à consolidação do sistema de informação (e banco de dados).**

⁶¹ Dado retirado a partir de correspondência por correio eletrônico com Gilson Gemente, coordenador do Donato no Museu Nacional de Belas Artes. GEMENTE, G. Publicação eletrônica [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por jralves@sp.gov.br [15 dez. 2011].

As principais funções que esse banco deverá apresentar são o controle do fluxo de trabalho, o registro da Ficha de inventário⁶² para cada patrimônio, investigado em loco pelos inventariantes, e a Ficha de catalogação⁶³, a ser preenchida posteriormente por técnicos especializados. (TURBAN, 2003, p. 367) Toda essa dinâmica visa à difusão da informação de maneira a atender a todos os participantes da rede e, principalmente, ao cidadão.

3.1 Referências

Para aprender com a experiência prática de outras instituições, foi necessário conhecer outros sistemas de informação, mas, antes de apresentar este estudo, é importante diferenciar o conceito Sistema de Informação e Banco de Dados.

O sentido etnológico da palavra “sistema” tem origem grega (*sietemiun*) e significa “estar junto” (PINHEIRO, 1994, p.5)⁶⁴. No campo administrativo, Sérgio Bio Dias define “sistema” como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado” (2008, p.20). Sistema de Informação pode ser definido como o conjunto dos processos de organização de informações como coleta, armazenamento, classificação, análise e disseminação de dados.

Vania Lima, em sua dissertação de Mestrado (1998), define o sistema de informação por meio de suas funções: “coletar, tratar e disseminar a informação produzida à sociedade ao qual está inserido” (1998, p.12).

Já para Turban, Rainer e Potter, docentes nas áreas de Gerenciamento e Sistema de Informação, mostram que, para estudar Sistema de Informação, é fundamental saber a diferença de seus elementos: dados, informação e conhecimento. Dado é o fato puro, ou seja, a descrição básica das coisas, seja numérica, descrita em palavras ou representada em símbolos que são registrados, armazenados e classificados. São exemplos de dados as dimensões e a descrição do material de um patrimônio. Informação é o conjunto dos dados organizados de maneira a fazer sentido ao destinatário (2003, p. 17), como a relação de tamanho máximo e mínimo de patrimônio, informação importante para avaliar a melhor

⁶² Modelo já aplicado nas oficinas do Programa Patrimônio em Rede e disponível para acesso *on-line* para impressão. Disponível em: <http://eventos.cepam.sp.gov.br/PatrimonioemRede/material/index.html>. Acesso em 12 dez. 2011.

⁶³ O estudo e proposta de ficha catalográfica para o Programa Patrimônio em Rede está reproduzida no Apêndice 3.

⁶⁴ Esse trabalho foi elaborado para a Biblioteca Nacional e publicado, posteriormente, de forma ainda mais sintética, no Jornal de Bibliotecas, da Biblioteca Nacional, disponibilizado na íntegra para a autora por PINHEIRO. Posteriormente uma versão resumida foi publicada em: PINHEIRO, 1997.

maneira de se transportar a peça. Conhecimento consiste em várias informações organizadas, analisadas e aplicadas para resolver um problema ou gerar um entendimento, uma compreensão. Os relatórios gerados a partir das informações retiradas da ficha de inventário, por exemplo, apresentam as facilidades, as dificuldades, as dúvidas e as sugestões apresentadas pelos grupos de trabalho de cada instituição.

E o que é um Banco de Dados? Bevilacqua (2010), tem em sua dissertação como objeto a organização de um arquivo de instituição pública do Governo do Estado de São Paulo – o Arquivo da Pinacoteca do Estado de São Paulo—, dedica uma parte de sua pesquisa para investigar a definição de banco de dados. Ele também encontra em Turban, e outros autores, uma definição que pode ser sintetizada como: conjunto organizado de arquivos relacionados, que armazenam dados e associações entre eles, criado para suprir demandas específicas e compartilhar conteúdo. O banco de dados facilita principalmente a não repetição de informações em locais distintos.

Já um Sistema de Informação agrega valor aos dados e às informações dispostas no banco de dados, gerando conhecimento. Para Turban "dados, informação e conhecimento podem ser os insumos de um sistema de informação".⁶⁵

Carlos Eduardo Schuster e Cândido Ferreira da Silva Filho, no campo da Administração, diferenciam bem os três conceitos para explicar como eles devem ser relacionados em uma organização que visa usar o conhecimento para responder melhor aos seus desafios e problemáticas. A partir da proposta desses estudiosos, segue abaixo uma tabela que visa auxiliar no critério de organização e de seleção dos dados do GEPRE.

⁶⁵ BEVILACQUA, 2010, p.16. Essa dissertação apresenta semelhanças com a problemática desta, pois surgiu a partir da experiência empírica adquirida no trabalho autor junto ao Centro de Documentação e Memória da Pinacoteca do Estado de São Paulo.

Dados	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Observação sobre o estado do patrimônio ou ação • Facilmente dimensionado • Facilmente obtido por máquinas (ou usuários) • Frequentemente quantificável • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de dados dotados de importância e propósito (como a tipologia do patrimônio) • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa para o Programa • Inclui reflexão, sintaxe e contexto • De difícil estruturação • De difícil captura por máquinas (ou usuários) • Frequentemente tácito (visa a meta do Programa)

Tabela 5- Adaptado de SHUSTER e SILVA FILHO, apud Davendorf e Prusak 1998. *In*: Tecnologia da informação para gestão do conhecimento: teoria e estudos em organizações; Org. Cândido Ferreira da Silva Filho e Lucas Frazão Silva. Campinas (SP): Alínea, 2005, p.19.

Nesse novo século XXI, a informação é o principal elemento para a tomada de decisão, como ressalta Castells, que relacionou a transformação social decorrente do período com a tecnologia da informação. Na Era da Informação, um sistema de informação possibilita operações em tempo real, à orientação dos usuários, onde a distância entre espaços físicos já não importa mais. O banco de dados poderá organizar os dados do patrimônio artístico-cultural, gerar informação para a produção de conhecimento, que irá do regional ao centro de coordenação, no tempo e na distância que a conexão da internet permitir.

Exemplos reais de banco de dados

Passa-se agora a algumas experiências práticas de banco de dados usados na organização e na gestão de patrimônio artístico-cultural.

Uma das primeiras instituições consultadas foi o Ministério da Cultura, que possui um Instituto responsável pela gestão dos museus nacionais e, conseqüentemente, pela política pública nacional de preservação de bens artístico-culturais. O Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) foi o órgão responsável pela gestão dos museus até janeiro de 2009, quando foi criado o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), também subordinado ao Ministério. Em 2006, o IPHAN publicou a segunda edição do *Caderno de Diretrizes Museológicas*, distribuído às instituições culturais que se registrassem no *Cadastro Nacional de Museus*.⁶⁶ As instituições consideradas museológicas pelo IBRAM, devidamente

⁶⁶A criação do Instituto Brasileiro de Museus foi sancionada, em janeiro de 2009, com a Lei nº 11.906. Essa nova autarquia vinculada ao Ministério da Cultura sucedeu o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais. Essas informações foram retiradas do site do IBRAM. Disponível em: <http://www.ibram.gov.br/>. Acesso em: 02 ago. 2010.

cadastradas, recebem o citado caderno, um guia de catalogação, informações sobre as ações dos museus, como Fóruns e Semana de Museus, além de outras publicações.

O Seminário Internacional de Sistemas de Catalogação e Gestão de Patrimônio Museológico⁶⁷, realizado pelo IBRAM, em 2010, contribuiu para apresentar outras bases de dados para gerenciamento eletrônico de patrimônio artístico-cultural nacional e internacional, reunindo profissionais da área de gestão de informação em patrimônio museológico de países de língua portuguesa e espanhola. Um dos principais temas discutidos nesse seminário foi a criação de um projeto de acesso digital ampliado e integrado, a começar por uma cooperação técnica (parceria) entre os países lusófonos, encabeçados pelos Ministérios da Cultura do Brasil e de Portugal.

MATRIZ

Tereza Campos⁶⁸, assessora do Departamento de Patrimônio Imaterial do Instituto de Museus e Conservação de Portugal (IMC), apresentou o sistema de informação MATRIZ, implantado em 1994. Esse sistema é usado para inventariar, catalogar e gerir bens patrimoniais de todas as tipologias previstas na Lei de Bases do Patrimônio Cultural (imaterial, móvel e imóvel), nas ações de formação realizadas no âmbito da Rede Portuguesa de Museus ou no âmbito de cooperação internacional.

Esse sistema é o único dos consultados que atende a um programa do governo e que tem como objetivo auxiliar na gestão em rede e na capacitação de profissionais. Administrativamente, o sistema foi criado a partir de uma parceria entre o setor público e o setor privado; respectivamente, pelo IMC, responsável pela concepção, e pela empresa *BOND*, responsável pelo desenvolvimento tecnológico e manutenção.

Sua padronização vem sendo publicada em cadernos desde 1999, e o acesso às informações estão disponíveis na internet após a adequação de cada peça às normas propostas. Esse sistema tem se consolidado e aberto caminho para a participação de outras instituições estrangeiras, como é o caso de dois museus de Moçambique. A extensão da tipologia de acervo é cada vez maior, apesar de não adotarem uma classificação que tenha o

⁶⁷Dados retirados a partir de sites e livros (referenciados na bibliografia), visitas técnicas, grupo de estudo e das apresentações do *Seminário Internacional de Catalogação e Gestão do Patrimônio Museológico*, realizado pelo Programa Ibermuseus em parceria com o Instituto Brasileiro de Museus, Ministério da Cultura (Brasil), e o Instituto de Museus e Conservação (de Portugal), no Rio de Janeiro, com duração de 26 horas, entre 15 e 18 de dezembro de 2010, e do Seminário de Arquivo, 2011.

⁶⁸Ibidem, palestra realizada em 15 dez. 2010.

CIDOC/ICOM como base, o que causa diferença entre o MATRIZ e outras instituições da Europa, Estados Unidos e Canadá⁶⁹.

Entre as vantagens da aplicação de metodologias estratégicas é a possibilidade, por meio de indicadores, de avaliar o andamento e a abrangência do enfoque na capacitação daqueles que trabalham com o patrimônio para o uso dessa ferramenta.

Figura 21 - Primeira página do site Matriz. Fonte: Disponível em: <http://www.matriz.imc-ip.pt/>. Acesso em: 10 de dez. de 2011.

Figura 22 - Patrimônio inventariado na Rede Portuguesa de Museus, no item consulta (*software Matriznet*). Fonte: Disponível em: <http://www.matriz.imc-ip.pt/>. Acesso em: 10 de dez. de 2011.

Em complemento ao Matriz, vale destacar a dissertação na área museológica de Alexandre Manuel Ribeiro Matos, da Universidade de Lisboa, que, a partir da Rede Portuguesa de Museus, propõe um modelo de normas para registro de dados de patrimônio cultural adequado ao modelo *standard* inglês⁷⁰. Ele chama a atenção para a necessidade de padronização e a importância da aplicação de uma terminologia hermética. Nesse ponto, fica

⁶⁹ Esses países usam como proposta para classificação a separação pela função que o patrimônio foi criado (modelo proposto na década de 1970 por Chevall, e até hoje usado em instituições como *Canadian Heritage Information Network*, no Canadá e *Getty Information Institute*, nos EUA)..

⁷⁰ O autor propõe uma adaptação do modelo de normas *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*, para inventário, oficializada em 2005, no Reino Unido pelo *The Museums Libraries and Archives Council*. Disponível em: <http://www.mla.gov.uk/>. Acesso em: 15 nov. 2010.

evidente a fragilidade do sistema Matriz, que apresenta em sua classificação uma mistura de técnica, áreas de estudo, matérias e função de criação.

Donato (antigo SIMBA)⁷¹

Donato é um banco de dados desenvolvido por técnicos do Museu Nacional de Belas Artes, em 1992, a partir do projeto SIMBA (1990), com o objetivo de organizar as informações da coleção do museu para atender às necessidades de documentação e pesquisa sobre o acervo.

Para alcançar esse objetivo, o estudo de Helena Dodd Ferrez foi fundamental com sua proposta de classificação via função primeira do objeto. Seu trabalho é o desdobramento de um estudo realizado a partir da aplicação do modelo de organização proposto por Chevall. Com a criação de uma nova ficha catalográfica, as obras foram recatalogadas de acordo com regras bem definidas, consolidadas em um Manual publicado em 1995, e os dados foram digitalizados. A classificação para bens culturais foi dividida em três classes, e feita com base na função para a qual o objeto havia sido criado. Esse modelo é usado até hoje como referência por diversas instituições culturais brasileiras, como o Museu Histórico de Belas Artes do Rio de Janeiro, a Pinacoteca do Estado de São Paulo e a Curadoria do Acervo dos Palácios.

O Donato passou por três grandes atualizações. Ele começou no *software* Clipper, em seguida foi transferido para o Access, e hoje utiliza um *software* livre (PHP/MySQL). Esta última e mais importante transformação se deu em 2005, com apoio da Fundação VITAE, quando a cessão de uso do Donato passou a ser gratuita para instituições públicas ou privadas, desde que estas tenham a infraestrutura necessária para a instalação (computador e servidor).

É possível utilizar o Donato para o registro e gestão de bens patrimoniais móveis, como objetos de arqueologia, de paleontologia, de etnografia, de artes visuais, esculturas e fotografias. Sua política de difusão e compartilhamento permitiu que 107 instituições culturais adotassem esse sistema, dentre elas destacam-se a Pinacoteca do Estado de São Paulo, o Centro Cultural São Paulo e o Museu de Arte de São Paulo (MASP), citando apenas alguns dos localizados na capital paulista.

Como a atualização e a expansão dependem de projetos, o Donato é o único sistema a ser compartilhado por diversas instituições, pois disponibiliza uma cópia para cada instituição. Porém, se eventualmente uma dessas versões for modificada, mesmo que minimamente, ela deixa de ser o mesmo *software* de banco de dados.

⁷¹ Todos os dados foram consultados com Gilson Clemente, coordenador do Donato, que respondeu a todas as questões e solicitações feitas durante essa pesquisa.

The screenshot shows a web-based registration form for the Pinacoteca do Estado de São Paulo. The interface includes a header with the logo 'Donato 32' and the name 'Pinacoteca do Estado de São Paulo'. Below the header, there are tabs for 'Obra', '(cont.)', 'Partes', 'Autoria', 'Bibliografia', 'Exposição', 'Filamentação', and 'Relacionamento'. The 'Obra' tab is active, displaying a form with the following fields:

- Nº de registro:** 20000/06
- Nº de inventário:** 0
- Controle inventário:** (empty field)
- Coleção/Classe:** Desenho Brasileiro (dropdown menu)
- Museu:** Pinacoteca do Estado de São Paulo
- Nome do objeto:** (empty field)
- Título/Título da série:** Sem título
- Nº de série:** (empty field)
- Título em inglês:** (empty field)
- Título p/ etiqueta:** Sem título
- Cópia:** (empty field)
- Período:** (empty field)

On the left side of the form, there is a small thumbnail image of a drawing and the text 'Nº de registro 20000/06'.

Figura 23 - Reprodução da ficha de registro do Donato. Fonte: Pinacoteca do Estado de São Paulo.

Projeto Portinari⁷²

O banco de dados criado para o Projeto Portinari é pioneiro no Brasil. Foi o primeiro a ser criado e automatizado para registrar o patrimônio artístico produzido pelo artista Candido Portinari. É importante ressaltar que, logo no início do projeto, o desenvolvimento da metodologia objetivava a sua aplicação no levantamento, na catalogação e no registro.

Esse projeto buscou inventariar as obras do artista em loco, quando possível, ou a partir do contato com seu proprietário. As informações foram coletadas conforme o modelo pré-estabelecido. O estudo realizado para esse trabalho pela equipe apresenta unidade no discurso, um levantamento com dados coeso e de fácil entendimento.

A primeira versão desse banco de dados data de 1983. Desde então, a organização destas informações passou por diferentes modelos, já que sua confecção e a manutenção da infraestrutura – a atualização de *softwares* e servidores – dependem de parcerias, como a realizada na implantação do site do catálogo *Raisonné*, entre 2003 e 2004, ou a parceira com a PUC-RJ. Essa dependência acarretou em mudanças constantes e falta de continuidade da infraestrutura informática necessária.

⁷² Informações e material disponibilizado por Noelia Coutinho, a partir de uma visita realizada ao Projeto Portinari, realizada em dez/2011.

Esse estudo sobre a obra de Portinari tem como ponto forte o trabalho metodológico e cuidadoso de pesquisadores, e passou a ser armazenado em suportes disponíveis.

Figura 24 - Site do Projeto Portinari, no item consulta a obras. Fonte: Disponível em: <http://www.portinari.org.br/>. Acesso em 16 dez. 2011

Acervo dos Palácios

A primeira versão de banco de dados para o registro do patrimônio móvel artístico-cultural do Acervo dos Palácios foi criada em 1996. O *software* utilizado foi o *Notes*, implantado e mantido pela Prodesp junto à Casa Civil. O banco de dados foi instalado apenas nos computadores que seriam usados como terminais de pesquisa e acessado somente via rede interna. Os registros de dados traziam poucas informações morfológicas do objeto e menos ainda sobre seu significado e sua história. Grande parte dessa informação histórica encontrava-se armazenada em arquivos administrativos do Estado, sem indicação. Em 2005, uma reformulação da base de dados permitiu o acesso *on-line* de qualquer máquina⁷³, bastando identificar o usuário e inserir a senha. O padrão adotado passou a ser semelhante ao proposto por Helena Dodd Ferrez⁷⁴, que permite alguns controles de histórico e interpretação, como o histórico de movimentação e a classificação do patrimônio pela primeira função do objeto.

A Prodesp era responsável pela manutenção do *software*, o que possibilitava a adequação e a atualização do registro da informação de acordo com as necessidades cotidianas. Mas essa ferramenta tinha as restrições de volume de dados⁷⁵ e do controle de

⁷³ Esse banco de dados foi programado em SQL (Structured Query Language, ou Linguagem de Consulta Estruturada), uma linguagem de tabelas relacionais, com visualização *Notes*. O acesso é *on-line* e permite colocação de dados em site específico disponível em www.acervoartistico.sp.gov.br. Esse sistema começou a ser desenvolvido em 2004, mas só começou a ser implantado em 2005.

⁷⁴ No Manual de Catalogação, publicado pelo do Museu Nacional de Belas Artes, 1995.

⁷⁵ De acordo com o parecer de técnicos da Prodesp, esse banco de dados jamais suportaria um número de 100.000 obras a mais, como são o caso da quantidade de patrimônio nos outros projetos.

usuário, que deviam ser ultrapassadas para conseguir atender a um número maior de patrimônio e público.

ACERVO ARTISTICO-CULTURAL DOS PALACIOS DO GOVERNO

GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE OBRAS DE ARTE

Perfil de acesso | Tabelas | Artistas | Pesquisas | Visitas | Ações Paralelas | Utilitários | Relatórios | Sair

CADASTRO DE OBRAS

* Campo(s) Obrigatório(s)

FICHA DA OBRA

SALVAR SAIR

Tipo de Identificação ☒ AC ☐ PROV Identificação AC/PROV * 505 Registro Antigo 505

Artista * Alfredo Norfini Imagem da Obra (Clique na imagem para ampliar)

Outro(s) Artista(s) INCLUIR / ALTERAR

Título da Obra * Entre Cabreúva e Itú

Título da Obra (em inglês)

Ano da Obra Outras Datas 1922 Outras Datas (em inglês)

Época

Estilo -----selecione-----

ANEXAR IMAGEM

Outras Imagens Proporção Homem x Obra

Sem Imagem Sem Imagem

ANEXAR IMAGEM ANEXAR IMAGEM

Figura 25 - Página da ficha de patrimônio do banco de dados do Acervo dos Palácios. Fonte: Disponível em: www.acevoartistico.sp.gov.br. Acesso em 20 dez. 2011.

Projeto de inventário no Museus da Secretaria da Cultura de São Paulo⁷⁶

Em 2008, a Secretaria da Cultura iniciou um projeto com o objetivo de atualizar as informações acerca dos acervos dos museus sob sua administração, já que o último levantamento desse tipo datava de 1980. Com o apoio da Lei Rouanet e por intermédio da Associação Cultural de Apoio ao Museu (ACAM), a Secretaria contratou a Fundação de Energia e Saneamento para desenvolver a logística e dar suporte ao projeto. A etapa inicial durou 20 meses e abrangeu 15 instituições da Secretaria Estadual de Cultura, das quais dez tiveram o inventário finalizado.

A equipe técnica do SISEM elaborou um estudo para criar o modelo de ficha de inventário de acordo com o tipo de patrimônio a ser investigado no projeto. O trabalho de coleta de informações foi dividido em equipes, que usaram a planilha em Excel desenvolvida pelo SISEM para inserir os dados sobre as obras. Os coordenadores de equipes dos museus organizaram as informações e as repassaram para o coordenador de produção. No final do

⁷⁶ Renata Motta, coordenadora do SISEM e Juliana Monteiro, técnica da equipe apresentaram em reunião realizada no Palácio dos Bandeirantes, dia 18 abr. 2008, um resumo da experiência do projeto que inventariou alguns dos Museus da Secretaria da Cultura.

projeto, foi construída uma base de dados (base SQL - apresentação ASP) para onde migraram as informações das planilhas.

O contrato se encerrou em 2010, com a publicação dos resultados obtidos pelo projeto. A continuidade para atualização das informações sobre as obras ficou a cargo de cada museu, sendo este responsável por atualizar e informar o SISEM a cada 6 meses. Vale ressaltar que a manutenção da infraestrutura na atualização de *softwares* e servidores dependia de novo contrato, o que acarretou em mudanças constantes e falta de continuidade da infraestrutura informática necessária.

Sistema Memória Virtual Rural⁷⁷

Esse sistema foi criado para atender ao projeto de políticas públicas Patrimônio Cultural Rural Paulista, financiado pela FAPESP desde 2008, cuja missão é valorizar o patrimônio cultural rural junto ao turismo.

Os inventários do patrimônio móvel, imóvel e imaterial são considerados primordiais nessa iniciativa. A planilha de descrição das informações foi padronizada, após discussões de equipes interdisciplinares e interinstitucionais (USP, UFSCAR e UNICAMP) que debateram o tema durante um ano. Para o desenvolvimento do sistema “Memória Virtual Rural”, primeiramente, definiu-se os atributos necessários para inventariar os bens culturais, independentemente de sua natureza material ou imaterial, de forma integrada, em uma mesma interface de entrada de dados.

O andamento e a continuidade do programa dependem do investimento feito pela FAPESP e, apesar de ainda não estar disponível ao público, já começou a ser aplicado em algumas comunidades.

⁷⁷ Informações retirada do projeto PATRIMÔNIO CULTURAL RURAL PAULISTA: Espaço Privilegiado para Pesquisa, Educação e Turismo. Fapesp PPPP 2009-11, e no site do Laboratório de Engenharia de Software do ICMC-USP. Disponível em: <http://www.labes.icmc.usp.br/site/content/mem%C3%B3ria-virtual>. Acesso em 08 set. 2011.

Figura 26 - Apresentação dos pesquisadores do Projeto Memória Rural Paulista, na reunião realizada no Palácio dos Bandeirantes, no dia 18 abr. 2011.

Diagnóstico

A partir dos questionamentos apresentados no começo deste capítulo sobre a definição do tipo de bem patrimonial, o perfil do usuário e a relação do banco de dados com a sociedade/meio, foi elaborado um estudo, utilizando a metodologia DAFO, que consiste no levantamento das debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades, para reunir os principais pontos que devem ou não ser aproveitados na construção de um modelo de base de dados:

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de manutenção na infraestrutura de <i>software</i>; • Caráter particularizado e não colaborativo, já que a organização da informação e catalogação geralmente são feitas com os recursos dos próprios de museus e instituições culturais; • Poucos sistemas brasileiros estão disponíveis para acesso <i>on-line</i>, o que dificultaria uma maior integração entre diferentes instituições.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidade dos bancos de dados, tornando obsoletos os projetos mesmo que sejam bons; • Exceto pelo projeto do Instituto de Museus e Conservação, ainda não há leis específicas que auxiliem o investimento e o trabalho auxiliado por sistemas de informação em banco de dados. A continuidade fica à mercê de cada gestão ou do término do contrato.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os projetos apresentaram uma sólida pesquisa sobre patrimônio e colocaram em prática as referências do CIDOC/ICOM.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização – difusão da cultura regional; • Potencial parceria para ações em conjunto.

Tabela 6 - Análise DAFO produzida pela autora.

Um dos maiores de problemas identificados é que, apesar do Brasil ter ótimos projetos/programa de bancos de dados, falta uma política pública que auxilie na continuidade e no incentivo para a aplicação em longo prazo.

Não existe nenhuma política pública consolidada focando o uso de novas ferramentas em mídias digitais. Além do banco de dados, muitas outras operações que também dependem de investimento em tecnologia de informação não têm continuidade. Em uma sociedade da Era da Informação em Rede, é preciso usar amplamente a comunicação *on-line*, criando ou renovando *websites* e bancos de dados, participando de redes sociais, desenvolvendo ferramentas interativas *on-line* que complementem as ações do acervo como, por exemplo, jogos *on-line* sobre as exposições, fórum de discussão complementar ao encontro e pesquisas *on-line* de avaliação das ações do acervo.⁷⁸

O IBRAM tem promovido e realizado estudos visando à padronização dos sistemas de informações sobre o patrimônio artístico-cultural de instituições brasileiras, tendo como modelo os sistemas do Instituto de Conservação de Museus de Portugal (Matriz) e o do Museu Nacional de Belas Artes (Donato). No entanto, até o final de 2011, tais medidas ainda não haviam sido colocadas em prática.

⁷⁸ Um exemplo desta proposta na prática é o questionário disponível no site do ICOM, como ferramenta de avaliação. Disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEVVX3RaSngwSE5rVkmajdsVEtZREE6MQ>. Acesso em 01 dez. 2011.

3.2 Proposta de Modelo

Avaliando as fontes consultadas nota-se a importância de adotar os guias apresentados pelo CIDOC/ICOM, pois quase todos os sistemas e bancos de dados descritos na seção anterior, direta ou indiretamente, tiveram o cuidado de seguir as recomendações de dados mínimos para registro de bens, explicitados abaixo:

- Nome da instituição
- Número do inventário
- Palavra-chave do objeto
- Breve descrição e/ou título
- Método de aquisição/acesso
- Origem da aquisição/acesso (pessoa ou instituição)
- Data de aquisição/acesso
- Local de permanência (CIDOC, 2007)

Outras informações foram acrescentadas, conforme a necessidade específica de cada projeto, mas estes registros são indispensáveis.

Publicada em 1995, o *Internacional Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories*, do Comitê Internacional de Documentação do Conselho Internacional dos Museus (CIDOC/ICOM)⁷⁹ é um dos guias que propõem um conjunto de normas e padrões para registro de patrimônio museológico mais utilizados pelas instituições brasileiras e estrangeiras. Esse guia apresenta uma linha de orientação, um modelo para execução e registro a ser adotado por instituições museológicas (MATOS, 2007, p.13).

Para o cadastro de inventário do GEPRE, que deverá ser preenchido pelo usuário inventariante, foi criado e disponibilizado um manual de inventário⁸⁰ que explica seu objetivo: “identificar, quantificar e classificar” o patrimônio.

Essa ficha permite a inserção de dados nas perspectivas das propriedades físicas do objeto, da sua função e significado e da sua história (MENSCH apud FERREZ 1991, PINHEIRO, 2000, LOUREIRO, 2000). O primeiro aspecto é denotativo, feito a partir das características morfológicas do patrimônio, sua descrição física. O segundo aspecto leva em consideração seu significado e seu sentido simbólico (valor emocional e metafísico). O

⁷⁹ O Comitê Internacional de Documentação (CIDOC), um dos 30 comitês do Conselho Internacional dos Museus (ICOM), tem atualmente mais de 450 membros em mais de 60 países e “dedica-se à documentação de coleções de museus, fomentando a colaboração entre curadores, bibliotecários, especialistas em documentação, registro, manejo de coleções e especialistas em informatização. Os membros recebem boletim, participam de conferências anuais e em grupos de trabalho especializados em normatização de dados (gerais ou específicos do campo do patrimônio cultural) aplicados a multimeios, à Internet ou outros”. Disponível em: <http://www.icom.org.br/comitesinternacionais.cfm?ver=7>. Acesso em 03 de janeiro de 2010.

⁸⁰ Manual de Identificação de Patrimônio Artístico. Org. ALVES, J.R.. Governo do Estado de São Paulo, 2011.

terceiro aspecto é proveniente da relação espaço/tempo, ou seja, descreve a finalidade para a qual ele foi criado, sua função atual e seu estado de conservação.⁸¹

Os dados primários para o bem patrimonial estão enquadrados em diferentes áreas temáticas: Arqueologia; Elementos arquitetônicos; Artes visuais (audiovisual, colagem, desenho, escultura, fotografia, gravura, performance e pintura); Etnologia; Indumentária e costumes; Manuscritos; Mobiliário; Objetos decorativos e vasos; Objetos industriais ou tecnológico; Paleontologia; Taxidermia; e funcionalidades ajustadas aos diversos registros de caráter documental (fotográficos, fontes orais e fontes escritas).⁸²

A estrutura da ficha de inventário pode ser resumida na seguinte forma:

IDENTIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO	Instituição proprietária
	Localização
INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO	Imagens
	Números de registro
	Título/denominação
	Informe se o patrimônio é uma peça única ou conjunto
	Descrição do patrimônio
	Conservação e preservação (estado e aproveitamento)
	Classificação (tipologia dividida por tema)
	Informação técnica (material e dimensões)

⁸¹ Mensch apud Ferrez (1991) define que as categorias de informação a ser identificados a partir dos objetos podem ser agrupadas em três aspectos:

1. Propriedades físicas dos objetos (descrição física)

a) composição material;

b) construção técnica;

c) morfologia, subdividida em: forma espacial, dimensões, estrutura da superfície, cor, padrões de cor, imagens, texto, se existente;

2. Função e significado (interpretação)

a) significado principal: significado da função, significado expressivo (valor emocional);

b) significado secundário: significado simbólico, significado metafísico;

3. História

a) gênese: processo de criação no qual ideia e matéria-prima se transformam em um objeto;

b) uso: uso inicial, geralmente de acordo com as intenções do criador/fabricante, reutilização;

c) deterioração, ou marcas do tempo: fatores endógenos, fatores exógenos

d) conservação, restauração.

⁸² A seleção das tipologias usadas no inventário do Programa Patrimônio em Rede foram discutidas em grupo por Cecília Machado, Juliana Monteiro e Maria Augusta Barradas Barata.

	Datação
	Produção
	Inscrições, marcas e assinaturas
	Aquisição/incorporação
RESPONSÁVEL PELA PESQUISA	Nome, data e nota

Tabela 7 - Campos da ficha de inventário. Fonte: produção da autora.

O controle sobre a gestão de inventário será auxiliado pelo sistema, por meio de consultas e relatórios operacionais. Para mapear se os recursos materiais (infraestrutura) será possível consultar em relatórios:

- instituições contempladas pelo decreto,
- ações internas do programa,
- aprendizado e crescimento.

Para a avaliar essas funcionalidades, estão previstos relatórios sobre:

- Frequência de acesso: usuários que não acessam o sistema há um determinado tempo por x dias. Com essa funcionalidade será possível mapear aqueles de deixaram de trabalhar no inventário, mas não indicaram seus substitutos.
- Frequência de atualização: informa quais fichas de inventário não foram encerradas e que não sofrem manutenção há um determinado período de tempo. Com isso, será possível investigar quais ações foram iniciadas e não tiveram sequência, permitindo investigar as razões para a ficha ter ficado inacabada.
- Aprendizado e conhecimento: a opção “Não sei”, criada para algumas das seções da ficha de inventário, informa o campo que o usuário não soube preencher. Essa informação é importante para mapear quais temas são de difícil compreensão para os inventariantes e investigar os motivos dessa dificuldade: o vocabulário usado é dubio? O assunto não foi abordado nas oficinas ou vídeos aulas? O assunto não foi explicado o suficiente? As respostas para essas perguntas possibilitarão a criação de soluções para o aprimoramento do projeto.
- Vocabulário padronizado: algumas seções possuem o atributo “Outro qual”, para ser preenchido pelo inventariante, quando este não identifica uma resposta adequada no vocabulário controlado. Isso permite a complementação do

tesauros, o vocabulário controlado, adequando-o à coleção e às necessidades dos usuários – sempre após uma discussão com técnicos especializados em nomenclatura.

- Produção de inventário: quantas obras foram inventariadas x edifício x núcleo x equipe.

Uma vez que a ficha de inventário tiver sido avaliada por especialistas e certificada como patrimônio artístico do Estado, é aberto um novo campo de informação, um segundo patamar: a Ficha de catalogação. A catalogação do patrimônio permitirá a inserção de procedimentos específicos para a gestão do patrimônio artístico-cultural (aquisição/incorporação, empréstimo, exposição temporária), ou extensivos à gestão de conservação de patrimônio e imaterial (gestão de plano de salvaguarda). Apresenta igualmente a gestão de direitos e obrigações inerentes à titularidade e/ou atuação sobre todas as tipologias de bens patrimoniais. Incorpora a legislação, em vigor desde 2009/2010, sobre matéria de salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial (PCI), disponibilizando um instrumento de inventário normalizado, concebido para fins da abordagem integrada ao Patrimônio material e imaterial, de acordo com as orientações técnicas e normativas da UNESCO para o assunto.

Ficha de catalogação

A estrutura da Ficha de catalogação pode ser resumida na seguinte forma:

IDENTIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO	Instituição proprietária
	Localização
INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO	Imagens
	Números de registro
	Título/denominação
	Aquisição/incorporação
	Informe se o patrimônio é uma peça única ou um conjunto
	Descrição do patrimônio, iconografia, estilo
	Classificação (tipologia/técnica e 1ª função do objeto)
	Informação técnica (material/material específico, formato, tiragem e dimensões)

	mais específicas)
	Conservação e preservação (notas sobre estado, uso e aproveitamento ideal x atual, condições de armazenamento e traslado, laudo de conservação e restauração)
	Datação
	Produção (autor, escola, oficina, local de produção)
	Inscrições/marcas
GESTÃO DE PATRIMÔNIO	Legendas, etiquetas e site
	Fontes de informação (documentos e bibliografia relacional)
	Direto Autoral
	Eventos, exposições e leilões
	Empréstimo
	Movimentação (internas e externas)
GESTÃO DE USUÁRIO	Logs

Tabela 8 - Campos da ficha de catalogação. Fonte: produção da autora.

A ficha de catalogação contempla a gestão do patrimônio, dos usuários, e também de algumas das ações ligadas às instituições. Ela vai além do inventário e requer conhecimento especializado na área museológica. A Ficha de inventário foi idealizada justamente para aqueles que não têm esse conhecimento, mas que, com cursos de capacitação e material de apoio, poderão preenchê-la. Assim, o envolvimento nas duas fichas será realizado em diferentes níveis.

Voltando novamente às questões levantadas no início do capítulo, sobre as diretrizes gerais do banco de dados:

1. Como será a acessibilidade aos dados de bens patrimoniais? Que tipo de patrimônio irá trabalhar?

Todos os funcionários públicos, designados como responsáveis pelo patrimônio artístico-cultural de sua instituição deverão ter acesso como usuários e estarem aptos a criar, modificar e enviar registros dos bens inventariados. Para isso, eles precisam ter como infraestrutura um computador com acesso a internet. Os revisores destas fichas (coordenadores regionais) poderão visualizar os dados e se comunicar com os inventariantes. Os conselheiros deverão visualizar a ficha após destes estágios e avaliar se a peça pode ou não ser considerada um patrimônio artístico-cultural. A partir daí começa o trabalho de catalogação, onde os patrimônios certificados terão suas informações migradas para uma ficha mais ampla, que requer conhecimento especializado para seu preenchimento.

2. Como poderá ser a consolidação do sistema de informação?

Dependerá do envolvimento das instituições, inventariantes e parceiros. Um projeto dessa dimensão requer trabalho em conjunto.

3.3 Aplicação de Sistema

O modelo proposto GEPRE, apresentado nessa dissertação, é um banco de dados, desenvolvido para auxiliar as informações do patrimônio artístico-cultural do Estado, das instituições proprietárias e dos funcionários públicos (usuários).

Como parte de um sistema, as informações geradas têm como objetivo responder às necessidades de gestão integrada proposta pelo Programa Patrimônio em Rede. O desenvolvimento se deu em parceria com a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP), seguindo um plano de trabalho de prestação de serviços especializados de informática, firmado em acordo com a Casa Civil, secretaria a qual a Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo está subordinada (e instituição a qual o Programa Patrimônio em Rede está vinculado).

O processo de negociação entre o Acervo dos Palácios e a PRODESP seguiu diversas etapas. Na primeira dessas etapas foi preciso definir a demanda, qualificar e criar uma proposta para a negociação.

Seguindo a orientação de Ferrez (1991, p.4) sobre quais são os requisitos para um sistema de informação eficiente, foi necessário pensar em quais seriam as “partes inter-relacionadas que formam um todo coerente, [...] e se estrutura em função do objetivo de atender às necessidades de informação de sua clientela.” Assim, antes da proposta ser

enviada, foram avaliadas as principais necessidades do modelo como: permitir número de patrimônio acima de 100.000 obras, abarcar tipologia para patrimônio móvel, permitir realização de registro de dados em diferentes níveis, auxiliar na comunicação dos usuários da rede e operacionalizar o fluxo de trabalho. O banco de dados que chega mais perto de atender a essas necessidades é o Programa Matriz que, por ter sido desenvolvido em Portugal, apresenta o inconveniente de ter sua manutenção realizada fora do Brasil.

Em seguida, após a definição desses pré-requisitos, a PRODESP analisou e fez uma proposta para negociação, buscando a formalização do contrato. A publicação norte-americana *Museum Registration Methods*⁸³, espécie de “enciclopédia” sobre documentação de patrimônio museológico, no item sobre como escolher e qualificar o banco de dados a ser selecionado, chama a atenção para o fato de que a escolha deve ser pensada equilibrando no custo-benefício. Um banco de dados ruim, difícil de ser utilizado, será um grande desperdício de tempo e dinheiro. Por isso, a proposta da PRODESP teve de ser elaborada como uma plataforma que permanecesse válida a longo prazo, que não dependesse de mão-de-obra singular e tivesse prevista em seu orçamento, a capacitação de seus gestores. A partir do acordo estabelecido entre as partes jurídicas e do contrato ser assinado, iniciou-se uma nova etapa: o planejamento e o replanejamento.

Para que o modelo padrão proposto pela equipe técnica que trabalha com o patrimônio resolvesse as questões levantadas, foi necessário acompanhar todas as fases da modelagem, do desenvolvimento e da programação do banco de dados, pois, entre o modelo museológico e o modelo descrito para o programador (pelo analista de sistemas) havia várias adequações que somente foram detectadas na execução. Nesse momento, foi preciso estar atento, ter os objetivos muito claros e acompanhar de perto as resoluções adotadas. Apesar desse acompanhamento ser longo e sujeito a mal entendidos, foi crucial para a qualidade do sistema o entendimento entre o programador e o idealizador do banco de dados.

As fases de desenvolvimento, implantação, testes e homologação foram subjacentes ao planejamento e também geraram desvios para serem solucionados e adequados.

Quando o banco de dados foi colocado em uso, teve início a fase de teste. Nesse momento, ficou clara a importância de ter sido incluída no contrato de trabalho uma cláusula com as condições de manutenção e adequação que apenas serão reveladas a partir dos testes práticos.

⁸³ Nessa dissertação a edição consultada é a 5 ed., 2010, p.164.

Quando o sistema estiver totalmente implantado, o gestor do banco de dados e os técnicos de patrimônio exercerão um papel de intermediário entre os cidadãos e o patrimônio artístico-cultural. Suas tarefas básicas serão:

- a) coletar e registrar informações sobre o patrimônio individualmente;
- b) completar estas informações por meio de fontes documentais, bibliográficas, registros fotográficos e outras fontes.
- c) tornar essas informações acessíveis a todos os usuários (inventariantes, pesquisadores internos e externos, administradores e público em geral), discutindo e ampliando o vocabulário padronizado que será a base para recuperação da informação. (FERREZ, 1991, p.3)

O GEPRE será o auxiliar desse levantamento, mantendo o cadastro do patrimônio artístico-cultural e os controles para a sua gestão. Além dos passos já descritos acima, a construção desse banco de dados tem se desenvolvido em etapas, previstas conforme descrição e cronograma abaixo:

1ª etapa) De junho de 2010 a dezembro de 2011.

- a. Cadastro do patrimônio inventariado (pré-cadastro);
- b. Cadastro de equipes inventariantes e atribuições (equipes x municípios/edifícios, patrimônios inventariados);
- c. Gestão do andamento dos trabalhos de inventário por meio de relatórios formulados a partir da metodologia BSC.

2ª etapa) De janeiro a dezembro de 2012

- a. Cadastro de patrimônio artístico-cultural das obras certificadas pelo conselho;
- b. Aplicação do fluxo do processo de inventário: levantamento, validação do levantamento e certificação do patrimônio;
- c. Manutenção do histórico do andamento do inventário, bem como dos diversos inventários efetuados no decorrer do tempo;
- d. Definição de cadastros e tabelas necessárias para a gestão de patrimônio, para usuários e instituições, como: empréstimos/saídas, restauro/higienização, partes da obra, movimentação, exposições, etc;
- e. Gestão do andamento dos trabalhos de catalogação por meio de relatórios formulados a partir da metodologia BSC.

3ª etapa) Data a definir - ferramenta para publicação em site.

Seguindo a metodologia explicada no capítulo anterior, o BSC aplicado na gestão de bens patrimoniais móveis será pensado concomitante à gestão dos inventariantes, instituições, plano educacional e infraestrutura. Os relatórios produzidos deverão responder a questões como: a metodologia aplicada de educação está adequada? Qual área de estudo exige mais assistência? Os coordenadores (revisores) estão conseguindo atender às expectativas?

Com esse objetivo, os itens da ficha de inventário, o *workflow*, as pesquisas e os relatórios foram desenvolvidos visando criar indicadores que permitissem medir as ações, de acordo com as perspectivas já citadas no capítulo 2 (Efetividade, Eficácia, Eficiência e Aprendizado e Crescimento).

Seguindo a proposta de responsabilidades e tarefas do Programa, o inventário será realizado em três fases. Esse desdobramento distribui responsabilidades e funções distintas para cada participante e foi pensado para conduzir a uma gestão da informação qualitativa de cada perfil.

O vocabulário é padronizado por meio de cadastros e tabelas inter-relacionadas, o que implica no compartilhamento das informações em consultas e relatórios sem duplicidade:

Fase 1 - O pesquisador local vai até o edifício, verifica o patrimônio exposto e o cadastra no sistema.

Fase 2 – O Coordenador revisa e valida as informações levantadas em loco e administra os prazos para o levantamento das obras.

Fase 3 – Um conselho e técnicos especializados analisam os dados repassados pelo Coordenador e, com base nessas informações, certificam ou não a obra como patrimônio artístico-cultural do Estado.

A divisão de inventariantes por equipes e edifícios permitirá a manutenção do histórico e da gestão do processo de inventário. Para isso, o sistema deve possibilitar à coordenadoria do Acervo dos Palácios a montagem das equipes inventariantes (indicar quem são os usuários e qual o perfil de acesso de cada um deles na equipe) e determinar quais edifícios devem ser inventariados pelas equipes montadas.

Os atores desse fluxograma são: pesquisadores/inventariantes (funcionários públicos a serem qualificados por meio de ações educacionais), coordenadores regionais (revisores que já devem possuir algum conhecimento específico na área de patrimônio, mas que também serão qualificados) e a coordenação do Patrimônio em Rede (equipe gestora formada por membros do Acervo dos Palácios, técnicos especializados e conselho consultivo).

O sistema deve possibilitar informar quando um patrimônio inventariado não é considerado como artístico-cultural pelos pareceristas, alterando o status de sua certificação para patrimônio “não artístico-cultural”. Porém, o registro deste patrimônio deve permanecer no pré-cadastro, com a finalidade de evitar novo levantamento da mesma em inventários futuros. O GEPRE deverá permitir encerrar e criar uma quantidade infinita de inventários periódicos das coleções levantadas.

Os dados sobre cada patrimônio inventariado, cada funcionário cadastrado e cada instituição mapeada serão fontes de informação para planejar, operacionalizar as informações e aprimorar constantemente os resultados.

O levantamento de patrimônio, a validação e a certificação, seguem conforme fluxo abaixo:

Figura 27- Fluxo do plano de trabalho apresentado pela PRODESP. Fonte: criado pela autora.

Como funciona

Situação modelo: inventário dos bens artístico-culturais da secretaria X e unidade Y. O responsável pelo inventário preencherá uma ficha impressa para produzir o primeiro documento. Após anotar os dados em loco e no setor administrativo, ele entrará no GEPRE com a sua senha (que, além de ser sua assinatura digital, carrega seu histórico de uso e seus limites de acesso), selecionará Inserir "Nova Ficha de Inventário" e preencherá os campos

com os dados. Uma vez terminado o preenchimento, o inventariante enviará a ficha para "validação". A ficha seguirá então para o Coordenador Regional (via *workflow*), para revisão. O coordenador, por meio de sua senha, poderá liberar a ficha para os Coordenadores do Programa Patrimônio em Rede, que, por sua vez, poderão certificar o patrimônio como artístico-cultural.

Inventário de Patrimônio Artístico-Cultural na prática

Na prática, o inventário já foi iniciado após a 2ª Oficina de Capacitação, com a utilização da Ficha de Inventário impressa, disponível no endereço eletrônico <http://eventos.cepam.sp.gov.br/PatrimonioemRede/material/index.html>.

PATRIMÔNIO EM REDE
 ACERVOS ARTÍSTICOS
 GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Número de Registro de Inventário

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO

1.1 INSTITUIÇÃO PROPRIETÁRIA

Secretaria DE ESTADO DA CULTURA
 Unidade OFICINA CULTURAL GLAUCO PINTO DE MORAES

1.2 LOCALIZAÇÃO

Nome como o edifício/propriedade é conhecido: *Oficina Cultural Glauco Pinto de Moraes*
 Nome oficial do edifício/propriedade: *Prédio Professor Wilson Monteiro Bonato*

Área
☐ Anexo ☐ Externo ☒ Interno

Pavimento

☐ 1ª andar	☐ 2ª andar	☐ 3ª andar	☐ 4ª andar	☐ 5ª andar	☐ 6ª andar
☐ 7ª andar	☐ 8ª andar	☐ 9ª andar	☐ 10ª andar	☐ 11ª andar	☐ 12ª andar
☐ 13ª andar	☐ 14ª andar	☐ 15ª andar	☐ 16ª andar	☐ 17ª andar	☐ 18ª andar
☐ 19ª andar	☐ 20ª andar	☒ Térreo	☐ Mezanino	☐ Teto	
☐ Intermediário entre 1ª e 2ª andares					
☐ Intermediário entre 2ª e 3ª andares					
☐ Intermediário entre 3ª e 4ª andares					
☐ Intermediário entre 4ª e 5ª andares					
☐ Intermediário entre 5ª e 6ª andares					
☐ Intermediário entre 6ª e 7ª andares					
☐ Intermediário entre 7ª e 8ª andares					
☐ Intermediário entre 8ª e 9ª andares					
☐ Intermediário entre 9ª e 10ª andares					
☐ Intermediário entre 10ª e 11ª andares					
☐ Intermediário entre 11ª e 12ª andares					
☐ Intermediário entre 12ª e 13ª andares					
☐ Intermediário entre 13ª e 14ª andares					
☐ Intermediário entre 14ª e 15ª andares					
☐ Intermediário entre 15ª e 16ª andares					
☐ Intermediário entre 16ª e 17ª andares					
☐ Intermediário entre 17ª e 18ª andares					
☐ Intermediário entre 18ª e 19ª andares					
☐ Subsolo 1					
☐ Subsolo 2					
☐ Subsolo 3					
☐ Subsolo intermediário entre térreo e subsolo 1					
☐ Subsolo intermediário entre subsolos 2 e 3					
☐ Outro. Qual?					

Identificação do Local no Edifício por sua Função

☐ Almoarifado	☐ Auditório	☐ Banheiro	☐ Biblioteca
☐ Corredor	☐ Copa	☐ Estacionamento	☐ Escritório
☐ Gabinete	☐ Jardim	☐ Hall	☐ Laboratório
☐ Loja	☐ Pátio interno	☐ Pátio externo	☐ Porão
☐ Quadra de jogos	☐ Quarto	☐ Recepção	☐ Reserva técnica
☐ Restaurante/Lanchonete	☐ Sala	☐ Sala de aula	☐ Sala de arquivo
☐ Sala de reunião	☐ Salão	☐ Sótão	☒ Outro. Qual?

Sala Coordenação

Numeração do Ambiente -
 Nome como o Ambiente é Conhecido: *Sala do coordenador*
 Nome do Departamento/Unidade: -

2 INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO

2.1 IMAGENS

2.2 NÚMEROS DE REGISTRO

Possui número(s) de registro? ☒ SIM ☐ NÃO

Número principal	Proveniência da informação
15957	Secretaria de Estado da cultura
Outro(s) número(s)	Proveniência da(s) informação(ões)

2.3 TÍTULO/DENOMINAÇÃO

☐ Título ☒ Denominação

Descrição do título/Denominação: *Quadro sem moldura de autoria de Echeverria, 1982. Dois homens, que parecem guardas.*
 Proveniência da Informação: *Visualização da tela.*

2.4 INFORME SE O PATRIMÔNIO É UMA PEÇA ÚNICA OU CONJUNTO

Quantas peças compõem o bem patrimonial

☒ Peça única ☐ Duas ou mais peças ☐ Não sei

Quantidade
 Nome do conjunto

2.5 DESCRIÇÃO DO PATRIMÔNIO

Descreva o patrimônio: *Na tela de técnica mista (acrílica e latéx), a imagem são dois homens, que aparentam ser agentes de segurança ou guardas ferroviários. Um deles está encostado no outro, que traz um cigarro na mão. A pintura dos homens são em amarelo e a tela tem duas cores de fundo: verde e branco. Assinada por Echeverria, no ano de 1982.*

Figura 28 - Exemplo de parte de Ficha de Inventário preenchida pela equipe da Oficina Cultural Glauco Pinto de Moraes, órgãos vinculado a Secretaria de Estado da Cultura. Ago 2011.

A ficha em papel tem sido preenchida desde novembro de 2011. A liberação para inserção da ficha *on-line* deverá acontecer já no início de 2012, junto com a disponibilização de um vídeo-aula para orientação de preenchimento. Também para 2012 está prevista a criação da ficha de catalogação que ainda só existe no modelo.

Todo esse processo depende de profissionais, tecnologia (informática e telecomunicações), recursos, capacitação e aprendizado continuado, com o objetivo comum de coletar, selecionar, processar, recuperar, disseminar e trocar informações, em uma ou mais áreas do conhecimento, para atender às necessidades e demandas de informação de uma determinada comunidade (PINHEIRO, 1994, p.4). Esse trabalho é a contribuição do GEPRE para essa grande rede.

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://homologa.gepre.sp.gov.br/GEPRE/Pesquisaf>. The page title is "Ficha de Inventário (FI)". Below the title, it says "Status da FI: Aguardando validação do levantamento".

The form is divided into sections:

- 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO**
 - 1.1. INSTITUIÇÃO PROPRIETÁRIA**
 - Secretaria: Meio Ambiente
 - Unidade: Fundação Parque Zoológico de São Paulo
 - Outra Unidade. Qual?:
 - 1.2. LOCALIZAÇÃO**
 - Nome como o Edifício/Propriedade é Conhecido: Drads Barretos
 - Nome Oficial do Edifício/Propriedade: Drads Barretos
 - Tipo do Logradouro: Logradouro: N°: 617
 - Avenida: Drads Barretos
 - Bairro: Município: UF: SP
 - Centro: BARRETOS
 - CEP: 14780-050
 - Área: ☐ Anexa ☐ Externa ☒ Interna
 - Pavimento: Outro. Qual?:
 - Térreo: Outro. Qual?:
 - Identificação do Local no Edifício por Função: Sala de reunião
 - Número do Ambiente: Nome como o Ambiente é Conhecido: Sala de reunião da Diretoria
 - Nome do Departamento/Setor: Diretoria
- 2. INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO**
 - 2.1. IMAGENS**
 - Instruções para inclusão de imagens:
 - N° máximo de imagem: 04
 - Somente é permitido anexar arquivo com extensão ".jpg" ou ".gif" ou ".png"
 - Tamanho máximo de cada arquivo de imagem: 1 Mb
 - Procurar...
 - Incluir
 - Image of a deer head in a frame.

Figura 29 - Exemplo de parte de Ficha de Inventário preenchida *on-line*. dez. 2011.

[...], vi o Aleph, de todos os pontos, vi no Aleph a Terra, e na Terra outra vez o Aleph e no Aleph a Terra, vi meu rosto e minhas vísceras, vi teu rosto, e senti vertigem e chorei, porque meus olhos tinham visto aquele objeto secreto e conjectural cujo nome os homens usurpam mas que nenhum homem contemplou: o inconcebível universo.
Borges⁸⁴

⁸⁴ Jorge Luis Borges encerra o livro “O Aleph”, em conto homônimo, com o narrador observando a partir de um orifício no porão o Aleph, e o descrevendo “como lista fatalmente incompleta de lugares, pessoas e estonteantes epifanias” (ECO, 2010 p.82). A indagação levantada por Borges “como transmitir aos outros o infinito Aleph, que minha temerosa memória mal e mal abarca?”, nos mostra que é inconcebível a descrição do infindável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um catálogo único de Patrimônio Artístico-Cultural é uma infindável fonte de memórias, de locais, de pessoas e também de epifanias. É um universo. Por isso, esse estudo não pretende de maneira alguma encerrar a discussão. A intenção de refletir e acrescentar propostas e aspectos que possam estar na pauta das discussões de profissionais de diversas áreas, aprimorando a organização, o controle e a gestão de um acervo, ampliando a difusão de informações sobre objetos artísticos e criando políticas públicas que viabilizem o acesso e a preservação do patrimônio público.

Desse modo, o estudo não perde de vista a construção de um espaço reservado à memória patrimonial, mas também apresenta e discute a experiência prática de trabalho na construção de uma ferramenta de gestão para o Programa Patrimônio em Rede⁸⁵.

No primeiro capítulo, **Patrimônio e Informação**, o patrimônio foi conceituado de forma a representar a relação do homem com o meio, que Guarnieri denomina como Bem Cultural (o objeto como testemunho). Sob esse conceito, o bem patrimonial é visto como uma fonte para a construção da memória.

Nesse sentido, a base de dados contribui na elaboração de uma herança cultural ao reunir e organizar registros, transformando em informações que servem de referência para identificar e agregar valor. A partir do valor atribuído, ações educativas e de difusão completam o vínculo com a comunidade, pois na medida em que esta se reconhece no patrimônio, ela passa a preservá-lo, formando uma rede.

No segundo capítulo, **Gestão de Patrimônio**, a sociedade em rede é apresentada a partir do conceito de Castells (2007), onde o espaço é fluxo e a distância entre dois pontos já não é mais física e sim digital. O autor ressalta que essa é a mais forte mudança cultural contemporânea, pois afeta a noção de espaço e tempo que, sustentada pela globalização, potencializa importância do papel da informação na sociedade atual.

Em uma gestão em rede, o espaço é visto como fluxo, e o banco de dados é um dos principais instrumentos para conectar trabalhos realizados simultaneamente em distantes regiões, como o inventário em uma Casa de Detenção na região de Presidente Prudente e inventário de uma escola centenária na região litorânea paulista. Essa ligação estimula o

⁸⁵ Programa criado para atender ao Decreto nº 54.876/2009, que transfere para a Curadoria do Acervo dos Palácios, a responsabilidade pelos trabalhos de catalogação e divulgação do acervo artístico da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo, exceto museus, universidades e o acervo sob a responsabilidade do Centro de Preservação e Controle do Acervo Artístico-Cultural, vinculado à Casa Civil.

respeito à diversidade de tipologias e entrelaça as coleções artísticas do patrimônio do Estado para que as instituições potencializem recursos em comum e cumpram sua missão de preservação, conservação e acesso ao público.

Para avaliar a gestão, ações de inventário e catalogação são balanceadas por meio de indicadores numéricos retirados a partir de relatórios que ajudam a medir a eficiência, eficácia e efetividade das atividades, mostrando a diferença entre a situação atual e a pretendida. Assim, os ajudam a reavaliar o andamento das metas e adequá-las quando necessário. O valor agregado ao patrimônio inventariado é mensurado por meio dos desdobramentos em ações educativas e de difusão criando um círculo virtuoso entre a comunidade e o bem patrimonial. Essa gestão em rede é de caráter colaborativo e, para isso, o Programa e o GREPE se apoiam no tripé: Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo; Secretarias e órgãos vinculados ao Governo do Estado de SP; Conselho Participativo formado por representantes de instituições de preservação, acadêmicas, de pesquisa e órgãos municipais ligados à cultura.⁸⁶

Uma das obrigações determinadas pelo Decreto nº 54.876/2009 é a criação de um catálogo integrado do patrimônio público paulista via site *on-line*. Por isso, uma das necessidades principais do banco de dados é criar informações compatíveis com outras instituições que têm como missão a preservação de patrimônio, como museus e instituições culturais. Assim, no terceiro capítulo, **Modelo de Banco de Dados**, o diagnóstico da pesquisa em banco de dados de outros projetos, auxilia na seleção do *guideline* (2007) do CIDOC-ICOM, para a normatização da base dos dados. Para alcançar a solução de, no futuro, compatibilizar dados com o maior número possível de instituições que trabalham com patrimônio artístico-cultural, o modelo proposto nessa dissertação, contempla na ficha de inventário e de catalogação os registros e formatos orientados.

Também a partir da referida pesquisa a bancos de dados, é percebido que uma das maiores ameaças às ações decorrentes de um bom trabalho de investigação, registro e valorização de patrimônio é a falta de consolidação dos sistemas e tecnologias aplicadas, pois estas estão vinculadas a projetos temporais. Visando uma continuidade no futuro, o banco de

⁸⁶ Até dezembro de 2011, o trabalho com base nesse tripé encontra-se organizado da seguinte forma: 15 equipes regionais, compostas por coordenadores, Conselho Participativo e pesquisadores locais, sob a orientação da Curadoria do Acervo Artístico e Cultural dos Palácios do Governo; canais de comunicação para compartilhamento de informações como o e-mail patrimonioemrede@sp.gov.br, o fórum de discussão permanente na rede CIM – Célula de Inovação do Município, disponível no endereço eletrônico <http://www.redecim.com.br/group/patrimonio-em-rede>, a capacitação periódica em oficinas presenciais e vídeo aula, o inventário de patrimônio artístico cultural in loco e inventário eletrônico no banco de dados Gerenciamento Eletrônico do Patrimônio em Rede (GEPRE), disponível no endereço eletrônico <http://www.gepre.sp.gov.br/GEPRE>, que permitirá a gestão do acervo.

dados proposto tem relatórios para avaliação além do trabalho de registro documental - inventário e catalogação, mas também contempla medir as ações dos participantes e das instituições nas quatro perspectivas propostas pela metodologia estratégica *Balanced Scorecard* (BSC): efetividade, eficiência, eficácia e aprendizado e crescimento no setor público. A proposta é que as informações desses relatórios gerem conhecimento e possibilitem a manutenção de uma estratégia política para a continuação⁸⁷.

Assim, no roteiro de trabalho com o banco de dados, destacam-se:

- Uso de relatórios de gestão sobre o patrimônio, sobre os inventariantes, catalogadores, revisores e as instituições envolvidas;
- A padronização de dados de coleta e registro nas fichas de inventário e de catalogação para proporcionar tratamento museológico a bens não museais, que intencionam uma gestão racional e equilibrada da coleção; o registro segue as orientações de registro propostos pelo CIDOC-ICOM, ou seja, esse é o primeiro passo em direção a uma divulgação em um portal comum a outras instituições nacionais e internacionais;
- Promoção da valorização do bem público por meio da sensibilização e educação; ações de aprendizagem como, inventariar e registrar dados no sistema, pretendem promover a arte e a cultura como base na capacitação de pessoas.

Porém, mesmo com a sistematização do trabalho, torna-se altamente relevante a conscientização do papel de cada um, no trabalho de valorização do patrimônio artístico cultural do Estado, como objeto representativo da região e da comunidade. O real objetivo do Programa só será atingido se o funcionário inventariar, se o dirigente criar condições, e se uma política pública de preservação for adotada a partir desse trabalho em conjunto. As informações sobre cada patrimônio inventariado, funcionário público participante e instituição mapeada tornam-se importantes para planejar, manter e aprimorar os resultados obtidos. É necessário realizar avaliações constantes entre as ações planejadas e as atividades executadas.

Os conceitos, técnicas e operações do sistema de informação foram sustentados na área da Museologia e pela Ciência da Informação, por se tratar de um gerenciamento do patrimônio voltado à preservação de bens no sentido apresentado por Pearce, Ferrez e

⁸⁷ O modelo de banco de dados será disponibilizado aos participantes no início de 2012, juntamente com o vídeo-aula, quando já estará disponível a seguinte dinâmica:

- As equipes locais inserem os dados das peças inventariadas em seus ambientes de trabalho;
- Os membros do Conselho Participativo acompanham os trabalhos na condição de leitores, aconselhando os membros das Equipes Locais;
- Os coordenadores regionais validam as informações após avaliação preliminar;
- A Curadoria do Acervo dos Palácios do Governo certifica o patrimônio artístico-cultural.

Mensch: preservação é o conjunto de ações de conservar, restaurar, armazenar, documentar; investigar é criar condições para uma interpretação científica do patrimônio cultural e natural; comunicar; publicar, expor e fazer ações educativas adicionais. Assim, o Programa visa suprir a necessidade técnica de preservação do patrimônio artístico-cultural por meio ações museológicas, com auxílio de um instrumento científico que disponibiliza informações: GEPRE.

Acompanhando a reformulação do conceito de gestão pública pela qual as três esferas governamentais tem passado, o modelo aplicado no Programa já é concebido dentro da filosofia da Nova Administração Pública. Em 2008, foi publicado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização da Secretaria de Gestão do Ministério de Planejamento, que orienta a práticas por meio da publicação do Modelo de Excelência de Gestão Pública (2008/2009). Partes destas práticas estão no Programa Patrimônio em Rede, por exemplo: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social e gestão participativa⁸⁸.

Entre as aplicações desses conceitos estão o caráter inovador de gestão de acervo artístico cultural em unidades da administração pública, tanto do Programa, quanto do GEPRE, visto que iniciativas deste tipo na área cultural estão no início. Incluir a capacitação de funcionários públicos no processo de inventário de patrimônio artístico cultural é novo e vem se apresentando como um dos grandes propulsores desse Programa, promovendo conhecimento e conscientização da necessidade de preservar não apenas o patrimônio físico, como a história, a memória e a cultura do Estado de São Paulo.

Cabe salientar que o inventário de patrimônio realizado nas Secretarias e órgãos vinculados segue uma seleção de informações básicas e comuns aos bens patrimoniais; desse modo, visando a multiplicação e a replicabilidade aplicada em outras instituições públicas em critérios museológicos, o banco de dados foi pensado e concebido para contemplar distintas tipologias de acervo móveis.

É essencial para a continuação desse Programa é a eficiência no aproveitamento de recursos utilizados (humanos, financeiros e físicos), pois um dos fatores determinantes é a necessidade de supervisão e diálogo considerando-se o amplo âmbito geográfico, as tipologias e a abrangência de acervos. O banco de dados *on-line*, a capacitação de pessoas e o

⁸⁸ Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

desenvolvimento de parcerias com outras entidades do setor público, social ou privado permitirão um investimento compensado a curto e médio prazo.⁸⁹

Não existe prazo para o término dos trabalhos de registro e documentação, apenas uma data para o começo do processo dinâmico de gestão, com metas e objetivos periódicos para cumprir a missão de preservar e divulgar. O objeto a ser inventariado faz parte do cotidiano do trabalho nas administrações públicas e a proposta é que estes sejam valorizados como patrimônio e passem a fazer parte da herança de uma comunidade.

Oferecer instrumento para criação de uma política de preservação de patrimônio público é cuidar da finalidade do Estado: o Bem Estar Social.

“Educar em uma sociedade da informação [...] trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas [...] bem como aplicar criativamente as novas mídias, seja em usos simples e rotineiros, seja em aplicações mais sofisticadas. Trata-se também de formar indivíduos para ‘aprender a aprender’ [...]” (PINHEIRO apud TAKAHASHI, Tadao. Livro verde, 2000).⁹⁰

Entre as dificuldades a serem vencidas está a de criar um meio no qual todos possam aprender e aprimorar, adotando uma abordagem ativa no aprendizado; um ambiente no qual os inventariantes, coordenadores e parceiros se envolvam nas soluções de problemas, no pensamento criativo e no aproveitamento de oportunidade. Mostrar como um banco de dados pode ajudar indivíduos em diversas áreas funcionais a serem mais eficazes e eficientes, tem efeitos desejáveis à população já que aumenta a efetividade. Além disso, retomando Pearce trabalhar com o patrimônio cultural é partir de um objeto e investigar suas funções, seus formatos, sua história e criar um legado que ficará para as próximas gerações.

Há também desafios como a desumanização e a cultura do investimento. A primeira trata de vencer a ideia de que o mundo virtual, representado pelo banco de dados, desumaniza e despersonaliza objetos e pessoas. Muitos sentem a perda da identidade, pois imaginam que a informação representada é apenas mais um número; porém, o principal objetivo das novas tecnologias não é substituir o real pela representação, mas ser uma ferramenta complementar mais acessível e flexível ao gerenciamento, pois seu espaço é um fluxo e seu tempo é integral.

⁸⁹ Vide diagrama de círculo virtuoso de fluxos de valor no capítulo 2. Já foram investidos R\$ 1.267.575,81 (um milhão, duzentos e sessenta e sete mil, quinhentos e setenta e cinco reais e dezoito centavos), entre recursos humanos e materiais. Se levarmos em consideração que a previsão de inventário da primeira fase contemplará 100.000 peças, isso gerará um gasto de aproximadamente R\$ 12,67, o que representa 52 centavos por mês, gastos nestes dois últimos anos na preservação de cada patrimônio, em ações de investimento: na valorização da obra, na capacitação de 641 pessoas, na formação da rede. Esse investimento integrou o orçamento do programa no período de 2010 a 2011, destinando-se especificamente ao contrato com a Fundação Prefeito Faria Lima (CEPAM), que contempla o cadastro das instituições, a formação dos núcleos regionais, a realização de duas oficinas de capacitação por região administrativa e a elaboração de vídeo aula.

⁹⁰ Apresentação de Seminário Colóquio de Pós Doutorado Seminário Aproximação de Ciência e Sociedade e Configurações Interdisciplinares. Rio de Janeiro, 06 out. 2010 (Apresentação disponibilizada pela autora).

A questão é pesquisar dinâmicas para que essa conexão entre um computador e uma pessoa que não esteja familiarizada, aconteça de maneira natural.

A cultura do investimento é um paradigma a ser quebrado na gestão pública brasileira⁹¹. De acordo com o site da Secretaria do Estado de Planejamento, em 2012, 10,2% dos recursos do Estado serão aplicados em investimento (projetos novos). Essa mudança é importante para a “Visão de Futuro”. O investimento em novas tecnologias e projetos se justifica pelas oportunidades que se abrem, pela perspectiva de interlocução com outras regiões, pela troca de conhecimento e pelo enriquecimento conjunto. Vale ressaltar que o inventário e a catalogação auxiliarão na segurança destes bens.

A convergência do trinômio “patrimônio artístico-cultural, educação e sociedade” pode sustentar a formação individual e social, norteadora da consciência e propulsora da inclusão social. (PINHEIRO, 1996). Essa é uma vantagem embutida indiretamente, a facilidade está em sensibilizar pela cultura, pela arte e pela emoção. O banco de dados é uma ferramenta que gera conhecimento, agrega valor às obras e auxilia na difusão cultural, estabelecendo uma conexão entre o patrimônio e sua história. Dessa maneira, o patrimônio extrapola sua função de uso e adquire um significado de expressão cultural, tornando-se um meio pelo qual a sociedade tem acesso às suas memórias.

⁹¹ SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: http://www.planejamento.sp.gov.br/noti_anexo/files/planejamento_orcamento/orcamentos/2012/Lei_Orcamentaria_V201201031015.swf. Acesso em: 02 jan.2012.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJZENBERG, Elza. Patrimônio Artístico-Cultural: uma conquista. **Pesquisa em debate**, Paulínia (SP), 10. ed., v. 6, n. 1, jan/jun. 2009. Disponível em: http://smarcos.br/paulinia/pesquisaemdebate/edicao10/artigo_3.pdf . Acesso em: 10 nov. 2011.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. Colaboração de Edgard Bruno Cornachione Jr. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Revista Ciência da Informação**: Brasília, v. 29, n. 3, Dez. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000300003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 Jan. 2011

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coord). ARAÚJO, Marcelo Mattos (colab). COUTINHO, Maria Inês Lopes (colab). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Governo do Estado de São Paulo, 2010. 2 v.

BUCK, Rebecca A., GILMORE, Jean Allman. **Museum Registration Methods**. 5th edition. Washington D.C.: American Association of Museums, 2010.

CANADIAN HERITAGE INFORMATION NETWORK. Disponível em: <http://www.chin.gc.ca/>. Acesso em 15 ago. 2011.

CAMARGO-MORO, Fernanda de. Museu, aquisição/documentação tecnologias apropriadas para a preservação dos bens culturais. Rio de Janeiro: Livraria Eça, 1986.

CARVALHO, Ana Cristina Barreto de. **Gestão de patrimônio museológico: as redes de museus**. 2008. 185 f. Tese (Doutorado em Artes Visuais) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. A ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos. **Rede de Informações do Terceiro setor**. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/47407665/acao-em-rede>. Acesso em: 24/08/2011.

CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. **As transformações da relação museu e público: a influência das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento de um público virtual**. 2005. 291 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6 ed. Tradução Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 2007, v.1.

CASTELLS, Manuel e CARDOSO, Gustavo. **A Sociedade em Rede** – Do Conhecimento à Acção Política. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2005 [?]. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/59092587/Sociedade-Em-Rede-CASTELLS> . Acesso em 12 dez. 2011.

CERAVOLO, Suely Moraes. **Proposta de sistema de informação documentária para museus (SIDM)** a organização da informação para o museu de anatomia veterinária da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo. 1998. 122 f. Tese (Mestrado em Ciências da Informação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

CIDOC (1995) – International Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories. International Committee for Documentation. Disponível em [http://cidoc.mediahost.org/pub-guidelines-1995\(en\)\(E1\).xml](http://cidoc.mediahost.org/pub-guidelines-1995(en)(E1).xml).. Acesso em 10 de novembro de 2010.

CIDOC (2005) – Definition of the CIDOC Conceptual Reference Model International Committee for Documentation. International Committee for Documentation. Disponível em [http://cidoc.mediahost.org/publication\(en\)\(E1\).xml](http://cidoc.mediahost.org/publication(en)(E1).xml). Acesso em 10 de novembro de 2010.

CIDOC/ICOM. Home. Disponível em: <http://cidoc.mediahost.org/>. Acesso em: 08 mar. 2010.

CUNHA, Lelia G.C. da. Sistemas e Redes de Informação. **Revista Ciência da Informação**: Rio de Janeiro, 6(1): 35-43, 1977. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/1561/1177>. Acesso em 15 Dez. 2010.

ECO, Umberto. **A vertigem das listas**. Tradução de Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Record, 2010.

FERREZ, Helena Dodd; BIANCHINI, Maria Helena S. Thesaurus **para acervos museológicos**. Rio de Janeiro: Fundação Nacional Pró-Memória, 1987. 2 v.

FERREZ, Helena Dodd. Documentação museológica: teoria para uma boa prática. In: FÓRUM NORDESTINO DE MUSEU, 4., Recife. Trabalhos apresentados. Recife: IBPC/Fundação Joaquim Nabuco, 1991. Disponível em: <http://www.crnti.edu.uy/02cursos/ferrez.doc>. Acesso em: 18 dez. 2010.

FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves & Vidal, Diana Gonçalves.(Orgs) **Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna**. Belo Horizonte: Argvmentvm; Brasília: CNPq. 2005. 240p.

FONTENELLE, Alessandro de Araújo. **TRT – 1ª Região Analista Judiciário – Área Administrativa - Noções de Administração Pública**. Brasília: Vestcon, 2008.

GARCÍA, M.^a Francisca Abad. **Evaluación de La Calidad de los Sistemas de Información**. Madrid: Editorial Síntesis, 2005.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. 2006. 84 f. Dissertação (Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, 2006.

GOMBRICH, Ernert Hans. **Arte e Ilusão: um estudo da psicologia da representação pectórica** (tradução Raul de Sá Barbosa). 3ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; TOLEDO, José Carlos de. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 1, Abr. 2009 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 15 Jan. 2011. doi: 10.1590/S0100-19652009000100004.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Documentação e conservação de acervos museológicos: diretrizes**. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo/ACAM Portinari, 2010.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca. **Manual de Museología**. Madrid: Síntesis, 2001.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; SPINOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação**. Prod., São Paulo, v. 16, n. 1, abr. 2006 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000100012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 dez. 2011.

ICOM . Disponível em: <http://www.icom.org.br>. Acesso em: 10 mai. 2010.

ICOM. **Como gerir um museu: manual prático**. Conselho Internacional de Museus – ICOM: Paris, 2004. Disponível em: http://www.icom.org.br/Running%20a%20Museum_trad_pt.pdf . Acesso em 01 de agosto de 2010.

ICOM-BR/ICOM-PT **Código de Ética do ICOM para Museu**. Disponível em: <http://www.icom.org.br/sub.cfm?subpublicacoes=publicacoes3&canal=publicacoes> . Acesso em 05 de agosto de 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/>. Acesso em: 10 out. 2011.

INSTITUTO DE MUSEUS E CONSERVAÇÃO. Disponível em: <http://www.ipmuseus.pt/>. Acesso em: 03 mai. 2010.

KAPLAN, Robert, NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LADKIN, Nicola. **Gestão de Acervo**. In: Como Gerir um Museu: manual prático. Paris: ICOM, 2006.

LEITE, Edson. Turismo cultural e patrimônio imaterial no Brasil. São Paulo: ITERCOM, 2011.

LEMOS, Carlos. O que é patrimônio histórico. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

LIMA, Diana Farjalla Correia. **Acervos artísticos: modelo estrutural para pesquisas em artes plásticas**. In: _____ et al. Interdiscursos da Ciência da Informação: Arte, Museu e Imagem. Rio de Janeiro; Brasília: IBICT/DEP/DDI, 2000.

LIMA, R. H. P. **Desenvolvimento e aplicação de uma ferramenta de medição de desempenho em indústrias de bens de capital**. 2008. 195 p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

LOUREIRO, Maria Lucia de Niemeyer Matheus. Museu, Informação e Arte. A obra de arte como objeto museológico e fonte de informação. 1998. 143f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1998.

_____. **Webmuseus de arte**: aparatos informacionais no ciberespaço. revista Ciência da Informação: Brasília, v. 33, n. 2, Ago. 2004 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 03 Jan. 2011.

MARTINS, Ana Elisa Santana. **Proposta de Modelo de Gerenciamento e Medição de Desempenho numa Instituição de Pesquisa Tecnológica do Setor Público**, com Foco no Cidadão. 2005. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, 2005.

MATOS, Alexandre Manuel Ribeiro. **Os sistemas de informação na gestão de colecções museológicas**: contribuições para a certificação de museus. 2007. 204 f. Tese (Mestrado em Museologia) – Faculdade de Letras Departamento de Ciências e Técnicas do Património da Universidade do Porto, 2007.

MATTOZZI, Ivo. **Currículo de História e educação para o patrimônio**. Educ. Rev., Belo Horizonte, n. 47, jun. 2008. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982008000100009&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 16 dez. 2011.

MEIRA, Ana Lúcia Goelzer. **Políticas públicas e gestão do patrimônio histórico**. História em Revista 10,

MELO, Rubem Pinto de. **Gestão estratégica de programas**: eficiência, eficácia, efetividade e aprendizado contínuo como critérios de avaliação do plano plurianual. Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Núcleo de Ciências Sociais – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração - PPGMAD, 2008.116f.

MENEZES, Ulpiano. “Problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento)”. **Anais do Museu Paulista**: História e Cultura Material. São Paulo, n.1, pp. 207-22, 1993.

_____. Do Teatro da Memória ao Laboratório da História: exposição museológica e conhecimento histórico. **Anais do Museu Paulista**, São Paulo: USP, v.2, p 9-41, 1994.

_____. Memória e cultura material: documentos pessoais no espaço público. **Revista de Estudos Históricos**, n. 21, 1998.

_____. **A exposição museológica e o conhecimento histórico**. In: Museus: dos gabinetes à museologia moderna. Belo Horizonte: Argvmentvm; Brasília: CNPq, 2005.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Caderno de diretrizes museológicas**. 2. ed. Brasília: Ministério da Cultura / Iphan / Demu; Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura / Superintendência de Museus, 2006.

MOTTA, Renata Vieira da. Museu e cidade: o impasse dos MAC's. Tese (Doutorado - Área de Concentração: História e Fundamentos da Arquitetura e do Urbanismo) – FAU/USP. Orientadora: Maria Cecília França Lourenço, 2009. 300 p.

MUSEU NACIONAL DE BELAS ARTES. **Manual de catalogação:** pintura, escultura, desenho, gravura. Compilação Helena Dodd Ferrez e Maria Elizabete Santos Peixoto. Rio de Janeiro: IPHAN, 1995.

PEARCE, Susan M. **Museums, Objects and Collections.** Washington D.C.: Smithsonian Institution Press, 1993.

_____. **Interpreting objects and collections.** London: Taylor & Francis e-Library, 2003.

PEIXINHO, Frederico Cláudio. **Proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard para uma empresa pública.** Pós-Graduação Lato Sensu em Gerência Estratégica da Informação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. **Arte, Objeto Artístico, Documento e Informação em Museus.** Simpósio em Museologia e Arte. XVII Conferência anual do ICOFOM e UNI-RIO, Escola de Museologia, 17, 1996, Rio de Janeiro. Conferência...:Rio de Janeiro: Tacnet Cultural, p.8-14, 1996. Disponível em: <http://cidoc.mediahost.org>. Acesso em: 13 de jun. 2010.

_____. Redes e sistemas de informação: interação e integração. **Jornal das Bibliotecas,** Rio de Janeiro, v.4, n.5, p.5, maio/jun. 1997.

_____. Documentação de hoje e de amanhã: uma abordagem revisitada e contemporânea da ciência da informação e de suas aplicações biblioteconômicas, documentárias, arquivísticas e museológicas. **Cien. Inf., Brasília,** v. 35, n. 3, dez. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652006000300026&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 dez. 2011.

_____. Itinerários epistemológicos da instituição e constituição da Informação em Arte no campo interdisciplinar da Museologia e da Ciência da Informação. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio,** Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, jul/dez. 2008. Disponível em <http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.16br/index.php/ppgpmus>. Acesso em: 08 de jan. 2011.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro; VIRUEZ, G. V.; DIAS, M. Sistema de Informação em Arte e Atividades Culturais (Iara): aspectos políticos, institucionais, técnicos e tecnológicos. **Revista Ciência da Informação:** Brasília, v. 23, n. 3, p. 327-334, set/dez. 1994. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/1150/796>. Acesso em 15 Dez. 2010.

PINHEIRO, Lena Vânia; GÓMEZ, Maria Nélide González de (Org.). **Interdiscursos da Ciência da Informação: Arte, Museu e Imagem..** Rio de Janeiro/ Brasília: IBICT/DEP/DDI, 2000.

RUAS, Edgar Bertini. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A IPT. **RAE electron.**, São Paulo, v. 2, n. 1, jun. 2003. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 16 dez. 2011.

SANT'ANNA, Marcia. **Da cidade-monumento à cidade-documento**: a trajetória da norma de preservação de áreas urbanas no Brasil (1937-1990). Salvador: UFBA, 1995. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo), Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal da Bahia, 1995.

SILVA, Armando Malheiro da. **A informação**. Da compreensão do fenômeno e construção do objeto científico. Porto: Afrontamento, 2006.

SOTO, Monica. Os Museus e a Sociedade em Rede. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio**, Rio de Janeiro, v. 3, n.1, jan/jun. 2010. Disponível em <http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.16.br/index.php/ppgpmus>. Acesso em: 08 jan. 2011.

THE GETTY RESEARCH INSTITUTE. Disponível em: <http://www.getty.edu/research/>. Acesso em: 03 mai. 2010.

THORNES, Robin; DORRELL, Peter G; LIE, Henry. **Introduction to Object ID : guidelines for making records that describe art, antiques, and antiquities**. Los Angeles : Getty Information Institute, c. 1999. Disponível em http://archives.icom.museum/object-id/guide/guide_index.html. Acesso em 12 de novembro de 2010.

TORRES, Maria Teresa Marin. **Historia de la documentación museológica**: la gestion de la memória artística. Gijón: Trea, 2002.

TURBAN, Efraim, RAINER JR, Kelly, POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia de informação**. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YASSUDA, Sílvia Nathaly. **Documentação museológica**: uma reflexão sobre o tratamento descritivo do objeto no Museu Paulista. 2009. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2009.

APÊNDICES

A. Modelo de Gestão Estratégica

Em complemento ao resultado da pesquisa é apresentado neste apêndice um modelo de aplicação da metodologia BSC na estratégia de gestão do Programa Patrimônio em Rede, a partir de indicadores de resultados e tendências em quatro perspectivas: Sociedade (efetividade), Processos Internos no Setor Público (eficácia), Recursos Financeiros (eficiência) e Aprendizagem e Crescimento no Setor Público.

B. Ficha de InventárioNúmero de Registro
de Inventário**1 IDENTIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO****1.1 INSTITUIÇÃO PROPRIETÁRIA**

Secretaria: _____

Unidade _____

1.2 LOCALIZAÇÃO

Nome como o edifício/propriedade é conhecido: _____

Nome oficial do edifício/propriedade _____

Área

() Anexo () Externo () Interno

Pavimento

- () 1º andar () 2º andar () 3º andar () 4º andar () 5º andar () 6º andar
 () 7º andar () 8º andar () 9º andar () 10º andar () 11º andar () 12º andar
 () 13º andar () 14º andar () 15º andar () 16º andar () 17º andar () 18º andar
 () 19º andar () 20º andar () Térreo () Mezanino () Teto
 () Intermediário entre térreo e 1º andar () Intermediário entre 1º e 2º andares
 () Intermediário entre 2º e 3º andares () Intermediário entre 3º e 4º andares
 () Intermediário entre 4º e 5º andares () Intermediário entre 5º e 6º andares
 () Intermediário entre 6º e 7º andares () Intermediário entre 7º e 8º andares
 () Intermediário entre 8º e 9º andares () Intermediário entre 9º e 10º andares
 () Intermediário entre 10º e 11º andares () Intermediário entre 11º e 12º andares
 () Intermediário entre 12º e 13º andares () Intermediário entre 13º e 14º andares
 () Intermediário entre 14º e 15º andares () Intermediário entre 15º e 16º andares
 () Intermediário entre 16º e 17º andares () Intermediário entre 17º e 18º andares
 () Intermediário entre 18º e 19º andares () Intermediário entre 19º e 20º andares
 () Subsolo 1 () Subsolo 2 () Subsolo 3 () Subsolo intermediário entre térreo e subsolo 1
 () Subsolo intermediário entre subsolos 1 e 2 () Subsolo intermediário entre subsolos 2 e 3
 () Outro. Qual? _____

Identificação do Local no Edifício por sua Função

- () Almoxarifado () Auditório () Banheiro () Biblioteca
 () Corredor () Copa () Estacionamento () Escritório
 () Gabinete () Jardim () Hall () Laboratório
 () Loja () Pátio interno () Pátio externo () Porão
 () Quadra de jogos () Quarto () Recepção () Reserva técnica
 () Restaurante/Lanchonete () Sala () Sala de aula () Sala de arquivo
 () Sala de reunião () Salão () Sótão () Outro.
 Qual? _____

Numeração do Ambiente: _____

Nome como o Ambiente é Conhecido: _____

Nome do Departamento/Unidade: _____

2 INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO

2.1 IMAGENS

--	--	--	--

2.2 NÚMEROS DE REGISTRO

Possui número(s) de registro? () SIM () NÃO

Número principal	Proveniência da informação
Outro(s) número(s)	Proveniência da(s) informação(ões)

2.3 TÍTULO/DENOMINAÇÃO

() Título () Denominação

Descrição do título/Denominação: _____

Proveniência da Informação: _____

2.4 INFORME SE O PATRIMÔNIO É UMA PEÇA ÚNICA OU CONJUNTO

Quantas peças compõem o bem patrimonial

() Peça única () Duas ou mais peças () Não sei

Quantidade

Nome do conjunto

2.5 DESCRIÇÃO DO PATRIMÔNIO

Descreva o patrimônio

2.6 CONSERVAÇÃO E PRESERVAÇÃO

Informe o Estado

() Bom

() Regular

() Ruim

() Não sei avaliar

Notas sobre o Estado de Conservação

Notas sobre Uso e Aproveitamento

2.7 CLASSIFICAÇÃO

Tipologia (Escolha uma opção)

() Não sei

() Arqueologia	() Elementos arquitetônicos	() Artes visuais – audiovisual
() Artes visuais – colagem	() Artes visuais – desenho	() Artes visuais – escultura
() Artes visuais – fotografia	() Artes visuais – gravura	() Artes visuais – <i>performance</i>
() Artes visuais – pintura	() Etnologia	() Indumentária e costumes
() Manuscritos	() Mobiliário	() Objetos decorativos e vasos
() Objetos industriais ou tecnológicos	() Paleontologia	() Taxidermia
() Outro. Qual? _____		

Especificações

2.8 INFORMAÇÃO TÉCNICA

Material (escolha um ou mais)

() Não sei

Escolha quantas opções forem necessárias para descrever os materiais

() Acrílica	() Aquarela	() Argila	() Azulejo	() Borracha
() Carvão	() Cera	() Cerâmica	() <i>Crayon</i>	() Couro
() Eucatex	() Gesso	() Grafite	() Guache	() Madeira
() Mármore	() Metal	() Nanquim	() Óleo	() Osso
() Papel	() Pastel seco/Oleoso	() Pedra	() Plástico	() Porcelana
() Resina	() Sanguínea	() Tecido	() Tela	() Vidro
() Outros. Quais? _____				

Especifique o(s) material(is) selecionado(s)

DIMENSÃO E QUANTIFICAÇÃO

() Com moldura () Sem moldura

Altura (cm): _____

Largura (cm) : _____

Profundidade (cm) : _____

Diâmetro (cm) : _____

Outras dimensões : _____

2.9 DATAÇÃO

() Com data () Sem data

Dia/mês/ano ____/____/____

Ano _____

Século _____

Outras datas _____

2.10 PRODUÇÃO

() Autor(es) () Desconhecido () Anônimo () Fabricante

AUTOR(ES)**1º AUTOR**

Nome artístico: _____

Nome completo _____

Nascimento

Local: País _____ Estado: _____ Município: _____

Data: Dia/mês/ano: ____/____/____ Outras datas _____

Morte

Local: País _____ Estado: _____ Município: _____

Data: Dia/mês/ano: ____/____/____ Outras datas _____

2º AUTOR

Nome artístico: _____

Nome completo _____

Nascimento

Local: País _____ Estado: _____ Município: _____

Data: Dia/mês/ano: ____/____/____ Outras datas _____

Morte

Local: País _____ Estado: _____ Município: _____

Data: Dia/mês/ano: ____/____/____ Outras datas _____

3º AUTOR

Nome artístico: _____

Nome completo _____

Nascimento

Local: País _____ Estado: _____ Município: _____

Data: Dia/mês/ano: ____/____/____ Outras datas _____

Morte

Local: País _____ Estado: _____ Município: _____

Data: Dia/mês/ano: ____/____/____ Outras datas _____

OFICINA FABRICANTE: _____

LOCAL DE PRODUÇÃO

Local: País _____ Estado: _____ Município: _____

Outro. Qual? _____

2.11 INSCRIÇÕES/MARCAS

QUANTIDADE

() 1 () 2 () 3 () mais de 3 () Nenhuma () Não sei

POSIÇÃO DA(S) INSCRIÇÃO(ÕES) / MARCAÇÃO(ÕES)

Assinale nas imagens a seguir onde está localizada cada inscrição/marcação

Marque até 3 posições

Numere: 1, 2 ou 3 e transcreva a respectiva inscrição/marcação

Bidimensional frente

Identifique em uma das imagens a seguir a localização da(s) inscrição(ões)/marcação(ões)

ou

Bidimensional verso

Identifique em uma das imagens a seguir a localização da(s) inscrição(ões)/marcação(ões)

Tridimensional

Outros. Qual? _____

Inscrição/Marcação 1

Transcrição: _____

Função da inscrição:

- ☐ Assinatura ☐ Data de produção ☐ Tipo de peça _____ ☐ Local de produção
☐ Tiragem ☐ N° de registro ☐ Placa ☐ Informações sobre o produtor
☐ Informações sobre o patrimônio ☐ Informações sobre exposição
☐ Informações sobre restauração e conservação ☐ Outro. Qual? _____

Tipo de Inscrição

- ☐ Carimbo ☐ Marca d'água ☐ Etiqueta
☐ Gravada ☐ Incrições de punho ☐ Papel timbrado
☐ Placa ☐ Outro. Qual? _____

Inscrição/Marcação 2

Transcrição: _____

Função da inscrição:

- ☐ Assinatura ☐ Data de produção ☐ Tipo de peça _____ ☐ Local de produção
☐ Tiragem ☐ N° de registro ☐ Placa ☐ Informações sobre o produtor
☐ Informações sobre o patrimônio ☐ Informações sobre exposição
☐ Informações sobre restauração e conservação ☐ Outro. Qual? _____

Tipo de Inscrição

- ☐ Carimbo ☐ Marca d'água ☐ Etiqueta
☐ Gravada ☐ Incrições de punho ☐ Papel timbrado
☐ Placa ☐ Outro. Qual? _____

Inscrição/Marcação 3

Transcrição: _____

Função da inscrição:

- ☐ Assinatura ☐ Data de produção ☐ Tipo de peça _____ ☐ Local de produção
☐ Tiragem ☐ N° de registro ☐ Placa ☐ Informações sobre o produtor
☐ Informações sobre o patrimônio ☐ Informações sobre exposição
☐ Informações sobre restauração e conservação ☐ Outro. Qual? _____

Tipo de Inscrição

- ☐ Carimbo ☐ Marca d'água ☐ Etiqueta
☐ Gravada ☐ Incrições de punho ☐ Papel timbrado
☐ Placa ☐ Outro. Qual? _____

2.12 AQUISIÇÃO/INCORPORAÇÃO**Modo de Incorporação**

() Compra () Desconhecido () Doação pessoa física () Doação pessoa jurídica
() Comodato/Empréstimo () Legado () Guarda/Depósito () Permuta
() Transferência () Outro. Qual? _____

Descrição e Histórico do Modo de Incorporação

Número do Processo: _____ **Data do Processo:** ____/____/____

Procedência

3 RESPONSÁVEL PELA PESQUISA

Nome: _____

Data:

Dia/mês/ano: ____/____/____

Notas do Pesquisador

C. Proposta de Modelo para Criação da Ficha de Catalogação⁹²

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROPRIETÁRIO

1.1. INSTITUIÇÃO PROPRIETÁRIA

Secretaria

Unidade

1.2. LOCALIZAÇÃO

Nome como o
edifício/
propriedade
é conhecido

Nome oficial
do edifício/
propriedade

Área

() anexo () externo () interno

Pavimento

Identificação
do local no
edifício por
sua função

Nº Ambiente

Nome como é
conhecido

Nome do
Departamento

⁹² Este desenho da ficha catalográfica é o estudo. A ficha finalizada e diagramada será feita após a programação com a Prodesp prevista para terminar no começo de 2013.

2. INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO

2.1. IMAGENS

Autor da imagem: _____

Direito de Uso (...) ☐ sim ☐ não

Data da fotografia: _____

Crédito da Imagem para publicação: _____

2.2. NÚMEROS DE REGISTRO

Nº de patrimônio do Estado: _____

Proveniência da Informação:

Fonte de Informação:

2.3. TÍTULO/DENOMINAÇÃO

☐ Título ☐ Denominação

Título/Denominação: _____

Proveniência da Informação:

Fonte de Informação:

Série: _____

2.4. AQUISIÇÃO/INCORPORAÇÃO

Modo de incorporação

Descrição e Histórico do modo de incorporação

Procedência(s)
Ano: _____ Nome _____ do _____ ex-proprietário:

Histórico:

Documento(s) associado(s)

Tipo: Nº: _____ Data:

Descritivo:

Localização _____ física:

Valores da peça

Incorporação: _____ Data: _____ Proveniência _____ da
Informação: _____
Seguro: _____ Data: _____ Avaliado _____ por:

2.5. INFORME SE O PATRIMÔNIO É UMA PEÇA ÚNICA OU CONJUNTO**Quantas peças compõem o bem patrimonial**

() Peça única

(...) duas ou mais peças, Nome do conjunto _____

Cadastrar partes:

Obras Vinculadas :**2.6. DESCRIÇÃO DO PATRIMÔNIO****Descritivo:**

Tipo de descrição:

Fonte de Pesquisa:

Autor da descrição:

Iconografia:**Estilo:****2.7. CLASSIFICAÇÃO****Tipologia****Sub-Tipologia
(técnica)****Categoria****Subcategoria****Divisão da coleção**

2.8. INFORMAÇÃO TÉCNICA

Material:

Material específico:

Formato:

Tiragem:

Informe se a peça é: (....) Original

(....) Cópia, Referência a

Dimensão e quantificação

Da obra

Altura :

Largura

Profundidade

Diâmetro

Da mancha

Altura :

Largura

Profundidade

Diâmetro

Do passepartout Janela

Altura :

Largura

Profundidade

Diâmetro

Medida externa

Altura :

Largura

Profundidade

Diâmetro

Da moldura

Altura :

Largura

Profundidade

Diâmetro

Outras medidas Area:

Peso

Tempo de duração

Outras dimensões

2.9. CONSERVAÇÃO E PRESERVAÇÃO

Informe o Estado:

(.....) Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

() Péssimo

Notas sobre o estado de conservação pelo inventariante/Data de referência

Notas sobre uso e aproveitamento atual

Condições de Conservação e Plano Ideal de Armazenamento e Translado

Laudo de conservação /laudo de restauração

Inserir
cadastro

2.10. DATAÇÃO() **Com data**() **Sem data**

Dia/mês/ano ____/____/____

Ano _____

Século _____

Outras datas _____

Proveniência da informação sobre a data

2.11. PRODUÇÃO

Escolha uma opção:

(☐) Autor(es) (☐) Desconhecido (☐) Anônimo (☐) Fabricante (☐)
Escola

Cada opção abrirá um cadastro diferente (exceto Desconhecido e Anônimo)

Autor:

Fabricante

Escola:

Local de produção

2.12. INSCRIÇÕES/MARCAS

Quantidade:

Classificação da inscrição:

Tipo:

Transcrição:

Posição:

Detalhamento da posição

3. CADASTROS AUXILIARES

3.1. INFORMAÇÕES PARA LEGENDAS/ETIQUETAS/SITE

3.2. FONTES DE INFORMAÇÃO/PESQUISA

3.3. DIREITO AUTURAL

3.4. EVENTO/EXPOSIÇÕES/MOSTRAS

3.5. EMPRÉSTIMO DE OBRAS EXTERNAS

3.6. MOVIMENTAÇÃO

3.7. EMPRÉSTIMO/SAÍDA INTERNO

**3.8. CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO E PLANO IDEAL DE
ARMAZENAMENTO E TRANSLADO**

3.9. NOTAS SOBRE USO E APROVEITAMENTO ATUAL

3.10. LAUDO DE CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO

4 LOGS

ANEXOS⁹³

A. Decreto nº 50.743, de 24 de abril de 2006⁹⁴

Institui Grupo de Trabalho para verificar, em todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado, a existência de obras de arte e dá providências correlatas

CLÁUDIO LEMBO, GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais,

Considerando que a divulgação das obras de arte existentes nos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado é de interesse para a população em geral; e

Considerando que a reunião em um único catálogo de informações a respeito dessas obras de arte contribuirá, inclusive, para a realização de pesquisas por estudantes e profissionais da área da cultura,

Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído, junto à Casa Civil, Grupo de Trabalho para:

I - verificar, em todos os órgãos e entidades a seguir indicados, a existência de obras de arte:

- a) Secretarias de Estado, Procuradoria Geral do Estado e demais órgãos da Administração Direta do Estado;
- b) Autarquias estaduais;
- c) Fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público Estadual;
- d) empresas em cujo capital o Estado tenha participação majoritária;
- e) demais entidades direta ou indiretamente controladas pelo Estado;

II - identificar as obras de arte encontradas e, quando for o caso, descrever os elementos que compõem a história de cada uma;

III - apresentar sugestão para elaboração e difusão de catálogo unificado das obras de arte identificadas, incluindo a utilização de recursos de tecnologia da informação.

Artigo 2º - O Grupo de Trabalho é composto dos seguintes membros:

I - ÂNGELO PONZONI NETO, R.G. 6.148.130, que exercerá a coordenação dos trabalhos;

II - PEDRO JACINTHO CAVALHEIRO, R.G. 10.800.743;

III - ELZA BITTENCOURT RUBIO, R.G. 3.180.034.

⁹³ Os anexos A, B e C são Decretos referentes ao Programa Patrimônio em Rede e o anexo D refere-se Política de Informação/Informatização do Estado de São Paulo.

⁹⁴ SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 50.743, de 24 de abril de 2006. Institui Grupo de Trabalho para verificar, em todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado, a existência de obras de arte.

Disponível em:

<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2006/decreto%20n.50.743,%20de%2024.04.2006.htm> . Acesso em 10 nov. 2011.

Parágrafo único - Poderão participar de reuniões do Grupo de Trabalho, mediante convite, pessoas que, por seus conhecimentos e experiência profissional, venham a contribuir para a discussão das matérias em exame.

Artigo 3º - O Grupo de Trabalho poderá:

I - solicitar, junto aos órgãos e entidades a que se refere o inciso I do artigo 1º deste decreto, as informações necessárias à consecução de suas tarefas;

II - formar subgrupos de trabalho e/ou solicitar a participação de profissionais da Administração Estadual, objetivando apoiar o desempenho de suas atividades.

Artigo 4º - Os órgãos e entidades a que se refere o inciso I do artigo 1º deste decreto deverão:

I - prestar, com prioridade e precisão, as informações solicitadas pelo Grupo de Trabalho;

II - permitir, aos membros do Grupo de Trabalho e dos subgrupos de trabalho, bem como aos profissionais de que trata o inciso II do artigo anterior, o livre acesso às dependências para as verificações necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos.

Artigo 5º - Os representantes da Fazenda do Estado nas entidades a que se referem as alíneas "c" a "e" do inciso I do artigo 1º deste decreto e o Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC adotarão, em seus respectivos âmbitos de atuação, as providências necessárias ao cumprimento do disposto no artigo anterior.

Artigo 6º - O Grupo de Trabalho deverá apresentar ao Secretário-Chefe da Casa Civil relatório de conclusão dos trabalhos no prazo de 60 (sessenta) dias, contados a partir da data da publicação deste decreto.

Artigo 7º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 24 de abril de 2006.

CLÁUDIO LEMBO

(*) Revogado pelo Decreto nº 51.083, de 31 de agosto de 2006

B. Decreto nº 51.083, de 31 de agosto de 2006⁹⁵

Institui, junto à Casa Civil, o Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico da Administração Direta e Indireta do Estado e dá providências correlatas

CLÁUDIO LEMBO, GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais,

Considerando a importância do acervo artístico dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado;

Considerando que o acesso às obras de arte integrantes desse acervo é de interesse para a população em geral;

Considerando o propósito deste Governo de tornar disponível, para conhecimento público, catálogo unificado de informações a respeito dessas obras de arte; e

Considerando os estudos realizados pelo Grupo de Trabalho instituído pelo Decreto nº 50.743, de 24 de abril de 2006, para verificar, em todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado, a existência de obras de arte,

Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído, junto à Casa Civil, diretamente subordinado ao Chefe de Gabinete, o Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico da Administração Direta e Indireta do Estado.

~~Artigo 2º - O Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico é composto dos seguintes membros:~~

~~I - 1 (um) representante da Casa Civil, que exercerá a coordenação dos trabalhos;~~

~~II - os Chefes de Gabinete das Secretarias de Estado, exceto o da Casa Civil;~~

~~III - o Procurador do Estado - Chefe de Gabinete;~~

~~IV - 1 (um) representante de cada uma das seguintes entidades vinculadas à Casa Civil:~~

~~a) Fundação do Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP;~~

~~b) Imprensa Oficial do Estado S.A. - IMESP;~~

~~c) Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP.~~

~~§ 1º - Os membros do Grupo de que tratam os incisos I e IV deste artigo serão designados pelo Secretário - Chefe da Casa Civil.~~

~~§ 2º - As funções de membro do Grupo não serão remuneradas, sendo, porém, consideradas como de serviço público relevante.~~

~~§ 3º - O Grupo poderá convidar para participar de suas reuniões pessoas que, por seus conhecimentos e experiência profissional, possam contribuir para a discussão das matérias em exame.~~

~~§ 4º - Integrarão, ainda, o Grupo os servidores que para esse fim vierem a ser designados pelo Secretário - Chefe da Casa Civil.~~

⁹⁵ SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 51.083, de 31 de agosto de 2006. Institui, junto à Casa Civil, o Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico da Administração Direta e Indireta do Estado. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2006/decreto%20n.51.083,%20de%2031.08.2006.htm>. Acesso em 12 jul. 2010.

(*) Redação dada pelo Decreto nº 51.991, de 18 de julho de 2007

"Artigo 2º - O Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico é composto dos seguintes membros:

- I - 1 (um) representante da Casa Civil, que exercerá a coordenação dos trabalhos;
- II - os Chefes de Gabinete das Secretarias de Estado, exceto o da Casa Civil;
- III - o Procurador do Estado-Chefe de Gabinete;
- IV - o Chefe de Gabinete do Fundo de Solidariedade e Desenvolvimento Social e Cultural do Estado de São Paulo.

§ 1º - O membro do Grupo de que trata o inciso I deste artigo será designado pelo Secretário-Chefe da Casa Civil.

§ 2º - As funções de membro do Grupo não serão remuneradas, sendo, porém, consideradas como de serviço público relevante.

§ 3º - O Grupo poderá convidar para participar de suas reuniões pessoas que, por seus conhecimentos e experiência profissional, possam contribuir para a discussão das matérias em exame.

§ 4º - Integrarão, ainda, o Grupo os servidores que para esse fim vierem a ser designados pelo Secretário-Chefe da Casa Civil."; (NR)

Artigo 3º - O Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico tem, em sua área de atuação, as seguintes atribuições:

I - em relação às obras do acervo artístico:

- a) catalogar e manter informações atualizadas;
- b) acompanhar os empréstimos e as cessões;
- c) providenciar os trabalhos de:
 - 1. fotografia, organização e publicação de catálogo unificado;
 - 2. criação de catálogo eletrônico unificado como parte integrante do sítio oficial do Governo do Estado;
- d) recomendar a adoção de outras medidas que se fizerem necessárias à sua defesa e ao acesso a estudantes, a pesquisadores e à população em geral;

II - propor normas e procedimentos a serem adotados para preservação, desenvolvimento e gestão do acervo artístico;

III - manifestar-se a respeito de assuntos pertinentes à sua área de atuação que lhe forem encaminhados.

Parágrafo único - Para apoiar o desempenho de atividades específicas, o Grupo poderá contar com a participação de profissionais de reconhecida competência em sua área de atuação.

Artigo 4º - O Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico exercerá suas atribuições no âmbito dos órgãos e entidades a seguir indicados:

- I - Secretarias de Estado, Procuradoria Geral do Estado e demais órgãos da Administração Direta do Estado;
- II - Autarquias estaduais;
- III - Fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público Estadual;
- IV - Empresas em cujo capital o Estado tenha participação majoritária;
- V - demais entidades direta ou indiretamente controladas pelo Estado.

Parágrafo único - O disposto neste artigo não se aplica:

~~1. ao acervo sob a responsabilidade do Grupo de Preservação e Controle do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo, da Casa Civil;~~

(*) Redação dada pelo Decreto nº 51.991, de 18 de julho de 2007

"1. ao acervo sob a responsabilidade do Centro de Preservação e Controle do Acervo Artístico-Cultural, da Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo, da Casa Civil;". (NR)

2. aos Museus de Arte;

3. às Universidades Estaduais.

Artigo 5º - Ao responsável pela coordenação dos trabalhos do Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico compete:

I - dirigir os trabalhos do Grupo;

II - convocar e coordenar as reuniões do Grupo;

III - representar o Grupo junto a autoridades e órgãos.

Artigo 6º - Os membros do Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico responderão pela efetivação das providências que se fizerem necessárias em seus respectivos âmbitos de atuação, em especial pela permanente atualização dos dados relativos às obras de arte.

Artigo 7º - Os representantes da Fazenda do Estado nas entidades a que se referem os incisos III a V do artigo 4º deste decreto e o Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC adotarão, em seus respectivos âmbitos de atuação, as providências necessárias ao pleno exercício das atribuições do Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico.

Artigo 8º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogado o Decreto nº 50.743, de 24 de abril de 2006.

Palácio dos Bandeirantes, 31 de agosto de 2006

CLÁUDIO LEMBO

(*) Revogado pelo Decreto nº 54.876, de 6 de outubro de 2009

C. Decreto nº 54.876 de 06 de outubro de 2009⁹⁶

Transfere para o Curador do Acervo Artístico- Cultural dos Palácios do Governo a responsabilidade pelos trabalhos de catalogação e divulgação do acervo artístico da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo e dá providências correlatas

JOSÉ SERRA, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

Artigo 1º - Fica transferida para o Curador do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo a responsabilidade pelos trabalhos de catalogação e divulgação do acervo artístico da Administração Direta, Indireta e Fundacional do Poder Executivo, que compreendem, especialmente:

I - em relação às obras do Acervo Artístico:

a) catalogar e manter informações atualizadas;

b) acompanhar os empréstimos e as cessões;

c) providenciar os serviços de:

1. fotografia, organização e publicação de catálogo unificado;

2. criação de catálogo eletrônico unificado como parte integrante do sítio oficial do Governo do Estado;

d) recomendar a adoção de outras medidas que se fizerem necessárias à sua defesa e ao acesso a estudantes, a pesquisadores e à população em geral;

II - propor normas e procedimentos a serem adotados para preservação, desenvolvimento e gestão do acervo artístico;

III - manifestar-se a respeito de assuntos pertinentes à catalogação e divulgação do acervo artístico que lhe forem encaminhados.

Parágrafo único - O disposto neste artigo não se aplica:

1. ao acervo sob a responsabilidade do Centro de Preservação e Controle do Acervo Artístico-Cultural, da Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo, da Casa Civil;

2. aos Museus de Arte;

3. às Universidades Estaduais.

Artigo 2º - Para o desenvolvimento dos trabalhos de que trata o artigo 1º deste decreto, o Curador do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo contará com a colaboração das autoridades a seguir indicadas, que responderão pela efetivação das providências que se fizerem necessárias em seus respectivos âmbitos de atuação, em especial pela permanente atualização dos dados das obras de arte:

I - os Chefes de Gabinetes das Secretarias de Estado, exceto o da Casa Civil;

II - o Procurador do Estado- Chefe de Gabinete;

III - o Chefe de Gabinete do Fundo de Solidariedade e Desenvolvimento Social e Cultural do Estado de São Paulo - FUSSESP.

⁹⁶ SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 54.876, de 06 de outubro de 2009. Transfere para o Curador do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo a responsabilidade pelos trabalhos de catalogação e divulgação. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto%20n.54.876,%20de%2006.10.2009.htm>. Acesso em: 03 mar. 2010.

Artigo 3º - Para apoiar o desenvolvimento de trabalhos específicos, o Curador do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo poderá contar, ainda, com a colaboração de pessoas com conhecimentos e experiência profissional na área.

Artigo 4º - Fica extinto o Grupo de Catalogação e Divulgação do Acervo Artístico da Administração Direta e Indireta do Estado, instituído pelo artigo 1º do Decreto nº 51.083, de 31 de agosto de 2006.

Artigo 5º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial:

I - o Decreto nº 51.083, de 31 de agosto de 2006;

II - do Decreto nº 51.991, de 18 de julho de 2007:

a) o inciso II do artigo 5º;

b) a Seção VI, do Capítulo VIII, com seu artigo 124;

c) o artigo 143.

Palácio dos Bandeirantes, 6 de outubro de 2009

JOSÉ SERRA

D. Decreto Política de Informação/Informatização do Estado de São Paulo⁹⁷

MÁRIO COVAS, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais e diante das prioridades da Administração em relação à política de informação/informatização, previstas na Lei nº 9.173, de 18 de julho de 1995, Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído, no Estado de São Paulo, o Sistema Estratégico de Informações, com os seguintes objetivos:

I - viabilizar o uso da informação como instrumento de gestão, de maneira a, em especial:

- Institui o Sistema Estratégico de Informações e dá providências correlatas atender às necessidades do processo de tomada de decisões;
- facilitar a interação entre os membros do grupo executivo do Governo, assegurando-lhes a troca contínua e sistemática de informações;
- contribuir para a integração das ações governamentais;
- propiciar o controle, a avaliação e o ajustamento constante das ações governamentais;
- permitir a otimização do uso dos recursos existentes no Estado;
- II - tornar disponíveis e/ou disseminar informações que atendam a demandas dos cidadãos e de entidades da sociedade civil.

Parágrafo único - O Sistema instituído por este artigo abrangerá os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta, inclusive as autarquias de regime especial.

Artigo 2º - São responsáveis pela efetivação do Sistema Estratégico de Informações, com a necessária precisão e confiabilidade em relação ao seu conteúdo:

- I - Os Secretários de Estado e o Procurador Geral do Estado;
 - II - Os Secretários Adjuntos;
 - III - Os Chefes de Gabinete;
 - IV - Os dirigentes das unidades orçamentárias e de despesa;
 - V - Os dirigentes das entidades da Administração Indireta, inclusive das autarquias de regime especial;
 - VI - Todos os servidores e empregados da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta, inclusive autarquias de regime especial, incumbidos:
- do fornecimento de dados para o Sistema; ou
- do desempenho de atividades específicas do Sistema.

Artigo 3º - O Sistema Estratégico de Informações conta, para o desempenho de atividades específicas, com as seguintes unidades e entidade:

- I - junto à Secretaria do Governo e Gestão Estratégica:
- diretamente subordinados ao Titular da Pasta:

⁹⁷ SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 40.656, de 9 de fevereiro de 1996. Institui o Sistema Estratégico de Informações e dá providências correlatas. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1996/decreto%20n.40.656,%20de%2009.02.1996.htm>. Acesso em 03 jan. 2011.

o Conselho do Sistema Estratégico de Informações;

a Unidade de Gestão Estratégica do Governo, criada pelo Decreto nº 39.914, de 11 de janeiro de 1995;

o Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações;

a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP, vinculada à Pasta;

II - junto a cada Gabinete de Secretário de Estado e ao Gabinete do Procurador Geral do Estado, diretamente subordinado ao Titular da Pasta, o Grupo Setorial de Informações Estratégicas.

Artigo 4º - O Conselho do Sistema Estratégico de Informações será composto dos seguintes membros:

I - o Secretário do Governo e Gestão Estratégica, que será o seu Presidente;

II - o Secretário de Economia e Planejamento;

III - o Secretário da Fazenda;

IV - o Secretário da Administração e Modernização do Serviço Público.

Artigo 5º - Ao Conselho do Sistema Estratégico de Informações cabe:

I - estabelecer, periodicamente, diretrizes e prioridades para o Sistema;

II - acompanhar o andamento dos trabalhos relativos ao Sistema, com vistas a, em especial:

garantir o cumprimento das diretrizes e prioridades a que se refere o inciso anterior;

promover os ajustamentos que se fizerem necessários, a cada momento, para viabilizar a consecução dos objetivos definidos pelo artigo 1º deste decreto.

Artigo 6º - À Unidade de Gestão Estratégica do Governo, em relação ao Sistema Estratégico de Informações, cabe, em especial:

I - prestar serviços de apoio ao Conselho do Sistema Estratégico de Informações;

II - propor, periodicamente, diretrizes e prioridades relativas ao Sistema;

III - promover o envolvimento dos diversos setores da Administração, com vistas à adequada implantação e ao efetivo funcionamento do Sistema;

IV - avaliar o Sistema, propondo os ajustes de rumo que se fizerem necessários;

V - propor, analisar e manifestar-se a respeito de estudos, projetos, pesquisas e formação de grupos de trabalho necessários ao Sistema.

Artigo 7º - O Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações será integrado pelos seguintes membros, designados pelo Secretário do Governo e Gestão Estratégica:

I - servidores ou empregados públicos em exercício na Secretaria do Governo e Gestão Estratégica ou que vierem a ser afastados de outros órgãos ou entidades da Administração Pública Estadual, um dos quais exercerá a coordenação dos trabalhos do Grupo;

II - 1 (um) representante de cada uma das seguintes entidades:

vinculada à Secretaria do Governo e Gestão Estratégica:

Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP;

vinculadas à Secretaria de Economia e Planejamento:

Fundação Prefeito Faria Lima - Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal - CEPAM;

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE;

vinculada à Secretaria da Administração e Modernização do Serviço Público:

Fundação do Desenvolvimento Administrativo - FUNDAAP;

vinculada à Secretaria dos Transportes Metropolitanos:

Empresa Metropolitana de Planejamento da Grande São Paulo S.A. - EMPLASA.

Artigo 8º - Ao Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações, unidade responsável pela articulação, integração, orientação e acompanhamento das atividades necessárias à adequada implantação e ao efetivo funcionamento do Sistema, cabe, em especial:

I - assegurar a implementação das diretrizes e prioridades estabelecidas, fornecendo ao Conselho do Sistema Estratégico de Informações, por intermédio da Unidade de Gestão Estratégica do Governo, subsídios para os ajustes que se fizerem necessários;

II - articular-se, contínua e sistematicamente, com a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP, acompanhando as suas atividades em relação ao Sistema e promovendo a adoção das medidas que se fizerem necessárias, a cada momento, para a consecução dos objetivos definidos pelo artigo 1º deste decreto;

III - coordenar, orientar, acompanhar e apoiar as ações dos Grupos Setoriais de Informações Estratégicas, relatando, periodicamente, ao Conselho do Sistema, por intermédio da Unidade de Gestão Estratégica do Governo, o andamento de suas atividades;

IV - promover a realização periódica de atividades que permitam:

a concepção de sistemas de informações, tendo em vista o atendimento das demandas consideradas prioritárias;

o conhecimento das informações existentes no Estado, para identificação daquelas consideradas de natureza estratégica para o Governo;

V - promover a adoção de medidas que viabilizem:

a efetiva integração dos Sistemas Setoriais de Informações;

o acesso e a disponibilização das informações do Sistema em tempo hábil e com a qualidade necessária;

a transferência de metodologias e a disseminação de informações do Sistema;

o acompanhamento e a avaliação permanentes do Sistema;

o contínuo aprimoramento do Sistema e a sua compatibilização com as necessidades do Governo;

VI - responder a consultas, realizar estudos e elaborar normas sobre assuntos relativos ao Sistema.

Parágrafo único - O Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações exercerá suas atribuições em plena integração com a Unidade de Gestão Estratégica do Governo.

Artigo 9º - À Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP, entidade responsável pelo desenvolvimento, implantação, administração e suporte técnico do Sistema Estratégico de Informações, cabe, em especial:

I - definir, em conjunto com o Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações, o uso de tecnologias apropriadas, necessárias ao Sistema, estabelecendo, na sua implementação, quando for o caso, parcerias com órgãos e entidades públicos e privados;

II - assegurar a conectividade entre os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, promovendo:

- a adequada interface com as tecnologias disponíveis;
- a verticalização da rede;
- o desenvolvimento de sistemas necessários ao aprimoramento do Sistema Estratégico de Informações, a serem definidos em conjunto com o Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações;
- o treinamento de pessoal para operacionalização do Sistema.

Parágrafo único - Para os fins deste decreto entende-se por:

- conectividade, o acesso e a troca de informações entre os órgãos e entidades do Governo, por meio de redes de comunicação de dados;
- da rede, a instrumentalização dos órgãos e entidades estaduais com redes de computadores estendidas at os escalões que recebem e alimentam as informações formuladas pelo nível estratégico do Governo.

Artigo 10 - Os Grupos Setoriais de Informações Estratégicas serão compostos dos seguintes membros, designados pelo Titular da Pasta:

- I - representantes dos órgãos integrantes da estrutura da Secretaria e das entidades a ela vinculadas, um dos quais exercerá a coordenação dos trabalhos do Grupo;
- II - 1 (um) representante da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP, para atuar como consultor e facilitador de processos de informatização, verticalização, treinamento e capacitação de profissionais em informática.

Parágrafo único - Na constituição do Grupo Setorial de Informações Estratégicas, do Gabinete do Procurador Geral do Estado, também serão observadas as normas estabelecidas por este artigo.

Artigo 11 - Aos Grupos Setoriais de Informações Estratégicas, unidades que deverão funcionar em plena integração com a Unidade de Gestão Estratégica do Governo e com o Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações, cabe, no âmbito de suas respectivas Pastas e das entidades a elas vinculadas:

- I - garantir a alimentação permanente do Sistema Estratégico de Informações;
- II - responder, em tempo hábil, às demandas da Unidade de Gestão Estratégica do Governo e do Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações;
- III - observar as diretrizes e metodologias oriundas da Unidade de Gestão Estratégica do Governo e do Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações, propondo os ajustes considerados fundamentais diante das realidades setoriais;
- IV - formular diretrizes e definir mecanismos necessários para a verticalização da rede, garantindo a conectividade com o grupo executivo do Governo;
- V - coordenar e acompanhar atividades e projetos na área de informação e informatização, desenvolvidos em seus respectivos âmbitos de atuação, de interesse geral do Governo, estabelecendo integração com o Sistema Estratégico de Informações;
- VI - avaliar, periodicamente, o Sistema Setorial de Informações, oferecendo subsídios para o seu contínuo aprimoramento e compatibilização com as necessidades do Governo;
- VII - realizar estudos, elaborar normas e desenvolver outras atividades que se fizerem necessárias à adequada implantação e ao efetivo funcionamento do Sistema Setorial de Informações.

Artigo 12 - A definição de normas complementares e a instituição de grupos de trabalho que se fizerem necessários ao adequado cumprimento deste decreto serão objeto de atos das seguintes autoridades:

- I - quando de âmbito geral, pelo Secretário do Governo e Gestão Estratégica, mediante resolução;
- II - quando de âmbito setorial, para o atendimento de necessidades específicas, pelos respectivos Secretários de Estado e pelo Procurador Geral do Estado, mediante resolução.

Artigo 13 - Serão constituídos dentro do prazo de 15 (quinze) dias, contados a partir da data da publicação deste decreto:

- I - o Grupo de Coordenação do Sistema Estratégico de Informações;
- II - os Grupos Setoriais de Informações Estratégicas.

Artigo 14 - Cabe aos representantes da Fazenda do Estado nas entidades da Administração Indireta, inclusive autarquias de regime especial, bem como ao Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC, a adoção das providências necessárias ao cumprimento deste decreto.

Artigo 15 - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 9 de fevereiro de 1996

MÁRIO COVAS

Antônio Angarita

Secretário do Governo e Gestão Estratégica