

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

Bianca Corazza

Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto  
de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da  
Resistência de São Paulo

São Paulo  
2017

Bianca Corazza

Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto  
de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da  
Resistência de São Paulo

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

Área de Concentração: Museologia

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cristina  
Oliveira Bruno

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

Versão original.

São Paulo

2017

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

CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
Serviço de Biblioteca e Documentação do  
Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo

C788 Corazza, Bianca.

Organizações sociais de cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da museologia: um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo / Bianca Corazza; orientadora Maria Cristina de Oliveira Bruno -- São Paulo, 2017.

124 f.: il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Museu de Arqueologia e Etnologia, Programa Interunidades em Museologia, 2017.

1. Museus. 2. Museologia. 3. Organização social de cultura. 4. Memorial de Resistência de São Paulo. 5. Gestão. 6. Gestão museológica. I. Bruno, Maria Cristina de Oliveira II. Universidade de São Paulo. Museu de Arqueologia e Etnologia. Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia. III. Título.

**CORAZZA, B. Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Museologia.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profa. Dra. Maria Cristina Oliveira Bruno (Orientadora)

Instituição: Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Marcelo Mattos Araujo

Instituição: Instituto Brasileiro de Museu - IBRAM

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Renata Vieira da Motta

Instituição: Universidade de São Paulo - USP

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família (sempre), em especial ao meu marido, mãe e pai que me ajudaram tanto no aspecto operacional, quanto no emocional. Ao meu filho que me estimula a crescer.

À minha orientadora querida, tão generosa, que propiciou com suas estratégias de trabalho, que essa jornada fosse muito tranquila e especial.

À minha amiga Gabriela Aidar que me deu de presente a tradução do Resumo.

Aos meus amigos Katia Felipini e Marcelo Dantas por entenderem a importância dessa dissertação e me apoiarem na realização do Mestrado.

Aos entrevistados que aqui participaram, cada qual com seu olhar e boas histórias, minha profunda gratidão.

A Marcelo Mattos Araújo pelo exemplo, apoio constante e por me inspirar a vontade de estudar Museologia.

Aos integrantes do “Bonde da Cristina”: Carlos, Fiorela, Ivan, Lea, Mauricio, Renata e Ricardo, pela terapia em grupo, pelas risadas e pelo apoio.

A todos que lerem essa dissertação, espero poder colaborar. Tashi Delek!

## RESUMO

**CORAZZA, B. Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo.** 2017. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

A partir de 2005 o modelo de gestão por Organização Social de Cultura passa a ser realidade para os museus do Estado de São Paulo, quando se dá início às assinaturas dos Contratos de Gestão entre as Organizações Sociais e a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. O modelo, gerador de muita polêmica, tem se mostrado indiscutivelmente profícuo na medida em que trouxe ganhos, agilidade e maior transparência para a administração pública, para os museus e para o público. Não obstante este modelo encontra um terreno fértil no qual a gestão museológica qualificada vem sendo amplamente discutida e cada vez mais premente para os museus. Pretende-se estudar e discutir como se deu a implantação e estruturação do Modelo de Gestão de Organização Social, na área de museus, em relação a cadeia operatória museológica que ali já se desenvolvia, tendo como estudo de caso o Memorial da Resistência de São Paulo. Considerando que a área de museus possui seu dinamismo e especificidade própria e tendo como base as discussões de modelo de museu integral e sua vocação social, perfil do Memorial da Resistência, pretende-se contextualizar o modelo de gestão por OS, que tem ocupado um espaço significativo na administração pública, mas ainda não foi estudado por meio do ponto de vista da Museologia.

**Palavras-chave:** Museus, Museologia, Organização Social de Cultura, Memorial da Resistência de São Paulo, Gestão, Gestão Museológica.

## ABSTRACT

CORAZZA, B. **Cultural Social Organizations: a management model seen from the perspective of Museology. A case study of the Memorial da Resistência de São Paulo [Sao Paulo Resistance Memorial]**. São Paulo, 2017. 121 f. Dissertation (Master's degree) - Postgraduate Studies, University of São Paulo, São Paulo, 2017.

From 2005 on, public museums in the State of Sao Paulo started being managed through the Cultural Social Organization Management Model, after the signature of the first Management Agreements between the Social Organizations and the Sao Paulo State Secretary of Culture. Although this management model is controversial, it has been undoubtedly beneficial since it brought advantages, agility and greater transparency to public administration, as well as for the museums and their audiences. None the less, this model finds an interesting space in which qualified museum management is being widely discussed and ever more pressing for museums. This dissertation aims to study and discuss how the Social Organization Management Model was established and structured in the museum field, relating to the museological working chain already in place in museums. For this, will use as a case study the Memorial da Resistência de São Paulo [Sao Paulo Resistance Memorial]. Considering that the museum area has its own dynamics and particularities, and based on the discussions about the integral museum and its social role, which are related to the Memorial da Resistência de São Paulo [Sao Paulo Resistance Memorial] institutional profile, this work intends to put into context the Social Organization Management Model, which has occupied a major role in public administration, but has not yet being studied from a museological perspective.

Key words: Museums, museology, Cultural Social Organization, Memorial da Resistência de São Paulo [São Paulo Resistance Memorial], Management, Museum Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico: Repasses anuais de recursos feitos pela SEC SP aos Contratos de gestão – por área (em valores nominais). .....	44
Figura 2 - Gráfico: Repasse anual de recursos para Contratos de Gestão – percentual por área. ....	44
Figura 3 - Gráfico: Recursos Humanos CLT dos Contratos de Gestão de 2005 a 2014 – por área da SEC. ....	45
Figura 4 - Andar térreo. ....	93
Figura 5 - Terceiro andar. ....	93
Figura 6 - Andar Térreo: exposição "Lugares da Memória" .....	95
Figura 8 - Proposta conceitual de uma das vistas da exposição Lugares da Memória .....	95
Figura 9 - Organograma Geral Atual .....	104
Figura 10 - Proposta de Organograma Geral .....	107
Figura 11 - Organograma Geral proposto com indicações das atividades-meio, comuns aos equipamentos Pinacoteca e Memorial (em cinza) .....	108
Figura 12 - Organograma atual do Memorial .....	109
Figura 13 - Proposta de organograma para o Memorial .....	110
Figura 14 - Esquema: Principais Campos de Ação Museológica .....	113

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Estação Pinacoteca .....	60
Fotografia 2 - Reuniões de Coleta de Testemunhos com ex-presos políticos .....	60
Fotografia 3 - Reuniões com ex-presos políticos para mapeamento do espaço e construção de maquete.....	61
Fotografia 4 - Ex-presos políticos acompanhando os trabalhos de construção da Expografia.....	61
Fotografia 5 - Reconstituição da cela para a exposição de longa duração. Inscrição de protestos nas paredes.....	61
Fotografia 6 - Grupos de ex-presos políticos na inauguração do Memorial da Resistência .....	62
Fotografia 7 - Módulo B da exposição: Controle, repressão e resistência: o tempo político e a memória.....	62
Fotografia 8 - Módulo C da exposição: A construção da memória: o cotidiano nas celas do Deops/SP.....	63
Fotografia 9 - Lista das exposições temporárias do Memorial, de 2009 a 2016 .....	66
Fotografia 10 - Convite da exposição “Carta Aberta”. Inaugurada no 3º andar da Estação Pinacoteca .....	66
Fotografia 11 - Detalhe da exposição “Carta Aberta” .....	67
Fotografia 12 - Vista da exposição “Carta Aberta”. Primeira exposição temporária realizada no 3º andar da Estação Pinacoteca .....	67
Fotografia 13 - Cartaz de peça teatral.....	68
Fotografia 14 - Sábado Resistente. Discussão sobre Resistência Juvenil (março de 2017).....	69
Fotografia 15 - Contação de Histórias para público infanto-juvenil.....	69
Fotografia 16 - Roda de Conversa com ex-presos políticos .....	70
Fotografia 17 - Mural de grafite na parte externa do edifício, de Daniel Melim, em homenagem às vítimas da ditadura no Brasil (2016).....	70
Fotografia 18 - Seminário “Museologia, Arqueologia e Resistência Política”, 2009. Palestra de Huges de Varine .....	71
Fotografia 19 - Programação do “Cinema da Resistência” – Veiculação do filme “Cabra Cega” .....	72

Fotografia 20 - Programação da Virada Cultural de 2010 – peça teatral “Santo Guerreiro e o Herói Desajustado” do grupo Cia. São Jorge de Variedades.....	72
Fotografia 21 - Alunos da EE Uniban em visita educativa (2015).....	73
Fotografia 22 - Programa Memorial Para Todos, Ação Educativa que promove acessibilidade a pessoas com deficiência: visita educativa ao grupo Abrace na mostra “Cartas da Prisão” (2016).....	74
Fotografia 23 - Programa Memorial Para Todos, Ação Educativa que promove acessibilidade a pessoas com deficiência: atividade em visita educativa ao grupo Abrace na mostra “Cartas da Prisão” (2016).....	74
Fotografia 24 - Programa Coleta Regular de Testemunhos. Entrevista com ex-presos político Geraldo Siqueira .....	75
Fotografia 25 - Programa Coleta Regular de Testemunhos. Entrevista com ex-presos político Carlos Lichtsztejn. A entrevista gerou material para a organização da exposição temporária “Politica FC: O Futebol na Ditadura” .....	76
Fotografia 26 - Programa Coleta Regular de Testemunhos. Entrevista com ex-presos política Ana Estevão .....	76
Fotografia 27 - Programa Lugares da Memória. Reunião de levantamento de dados que subsidiou a exposição “Lugares das Memória” .....	77
Fotografia 28 - O Memorial da Resistência ganha o prêmio Direitos Humanos 2015, pelo seu trabalho na defesa, na promoção e no enfrentamento às violações dos direitos humanos .....	78
Fotografia 29 - Visita aos membros da Coalizão Internacional de Sítios de Consciência, na qual o Memorial é membro institucional desde 2009..	78
Fotografia 30 - Fachada do edifício ganha logo dos dois equipamentos, em 2016, confirmando a existência de duas institucionais culturais.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo dos Decretos 20.955, de 1 de junho de 1983, e 50.941, de 5 de julho de 2006, com relação ao Campo Funcional da Secretaria da Cultura.....	29
Quadro 2 - Comparativo dos Decretos 20.955, de 1 de junho de 1983, e 50.941, de 5 de julho de 2006, com relação à estrutura básica da Secretaria da Cultura. .....	30
Quadro 3 - Leis, Decretos e Resoluções sobre gestão por Organização Social, para a área da cultura, no Estado de São Paulo.....	38
Quadro 4 - Planejamento Estratégico Pinacoteca de SP 2010 - 2014 .....	53
Quadro 5 - Planejamento Estratégico Pinacoteca de SP 2014 - 2018 .....	55
Quadro 6 - Despesas do Contrato de Gestão .....	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo de valor de repasse .....	88
Tabela 2 - Quantidade de metas do MRSP x fases do Plano Museológico.....	96

## LISTA DE SIGLAS

APAC – Associação Pinacoteca Arte e Cultura  
CG – Contrato de Gestão  
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho  
DEMA – Departamento de Museus e Arquivos  
Deops/SP - Departamento Estadual de Ordem Política Social  
MRSP – Memorial da Resistência de São Paulo  
OS – Organização Social  
OSs – Organizações Sociais  
SEC – Secretaria da Cultura  
SEC SP – Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo  
SMAC – Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura  
UGE – Unidade Gestora  
UM – Unidade de Monitoramento  
UPPM – Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	14
Contextualização .....	14
Trajetória Pessoal e razões da escolha do tema .....	15
Objetivos .....	17
Metodologia de pesquisa.....	17
Estrutura da dissertação .....	19
1 PRIMEIRO CAPÍTULO: ORGANIZAÇÃO SOCIAL - UM MODELO DE GESTÃO POR PUBLICIZAÇÃO.....	21
1.1 A Reforma do Estado .....	21
1.2 A implantação do modelo no Estado de São Paulo e a reestruturação da Secretaria da Cultura ....	24
1.3 Legislação e a busca constante pela melhoria do modelo .....	35
1.4 Especificidades do Contrato de Gestão .....	39
1.5 Ganhos com o modelo de gestão por publicização .....	40
1.6 Pinacoteca de São Paulo e a administração por Organização Social .....	45
2 SEGUNDO CAPÍTULO: MEMORIAL DA RESISTENCIA DE SÃO PAULO.....	47
2.1 Histórico.....	47
2.2 Planejamento Estratégico .....	52
2.3 Plano Museológico.....	55
2.4 Memorial da Resistência em imagens .....	60
3 TERCEIRO CAPÍTULO: ANÁLISE DA GESTÃO DO MEMORIAL DA RESISTÊNCIA COM RELAÇÃO A METODOLOGIA E CADEIA OPERATÓRIA MUSEOLÓGICA, A PARTIR DA GOVERNANÇA DA SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO .....	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	112
REFERÊNCIAS.....	119

## INTRODUÇÃO

### Contextualização

No final dos anos 90 a Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998 (BRASIL, 1998), criava as Organizações Sociais (OSs) como novas figuras jurídicas.

Essa lei objetivava fortalecer as ações de parceria entre o governo e o chamado Terceiro Setor, dando origem a um modelo de gestão pública conhecido como publicização<sup>1</sup>, contratualização ou simplesmente gestão pública não estatal a ser aplicada nas áreas da saúde, ciências e tecnologia e da cultura.

No caso, pessoas jurídicas sem fins lucrativos - na forma de associações, fundações ou institutos – recebem uma qualificação tendo cumprido certos pré-requisitos, que lhes permite firmar parcerias com o Estado a fim de receber recursos públicos para administrar bens e equipamentos do Estado (PONTE, 2012, p. 24).

A parceria se concretiza por meio do Contrato de Gestão, documento que explicita as atividades e metas a serem realizadas pela Organização Social, devendo estar as mesmas em conformidade com o planejamento e diretrizes macro do Estado.

Em junho de 1998 o Estado de São Paulo, sob gestão do Governador Mario Covas, cria a Lei complementar nº 846, que especifica a gestão das OSs para as áreas da saúde e cultura. Mas é somente em 2004 que o primeiro projeto cultural é publicizado em São Paulo, tratando-se do Projeto Guri que oferece iniciação musical a crianças e jovens em áreas de vulnerabilidade social.

Em 2005 a então Associação Amigos da Pinacoteca do Estado de São Paulo - atual Associação Pinacoteca Arte e Cultura – APAC<sup>2</sup> - é qualificada como Organização Social da Cultura e assina, no mesmo ano, Contrato de Gestão com a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo para administrar a Pinacoteca de São Paulo,

---

<sup>1</sup> A publicização é um modelo de gestão de serviços e atividades públicas por meio de parcerias entre o Estado e o Terceiro Setor (PONTE, 2012, p. 24)

<sup>2</sup> A alteração da razão social da Associação dos Amigos da Pinacoteca do Estado para Associação Pinacoteca Arte e Cultura – APAC acontece em junho de 2010. Para evitar desentendimentos durante a leitura, padronizaremos o uso da denominação Associação Pinacoteca Arte e Cultura - APAC sempre que nos referirmos a Organização Social. Quando a referência for sobre o trabalho da Associação antes de ser qualificada como OS, utilizaremos Associação dos Amigos da Pinacoteca.

compreendendo seus dois edifícios: a Pinacoteca Luz e a Estação Pinacoteca, ambos sediados no centro de São Paulo.

Na ordem dos avanços e ganhos que o modelo de gestão pode conferir, em 2008, o Contrato de Gestão da APAC recebe um Aditamento para que se dê início à implantação do Memorial da Resistência de São Paulo (MRSP) no edifício da Estação Pinacoteca, objeto de estudo de caso dessa pesquisa.

No que diz respeito aos museus e sua ressignificação ao longo da história destaco que, desde o encontro de 1972 organizado pelo Conselho Internacional de Museus – ICOM, em Santiago – Chile, se propõe e se discute a necessidade de o museu estar voltado de forma dinâmica para os problemas contemporâneos da sociedade como um museu integral denotado por sua função social.

Um museu não deve se restringir a uma exposição de longa duração, que deve ser vista “como um produto visível do processo de musealização” (BRUNO<sup>3</sup> apud NEVES, 2011, p. 35), mas, em sua função social, está comprometido com a produção e extroversão de conhecimento, bem como a conservação do seu acervo, seja ele material ou imaterial. “Por isso, devemos agir sob uma perspectiva processual; o museu não é algo acabado, mas sim em constante processo de construção” (NEVES, 2011, p. 35).

Seria a gestão por publicização um modelo que compactua com essa perspectiva processual de museu, com esse novo aspecto desejado para o museu, cooperando com a realização do processo de musealização em toda sua cadeia operatória?

Este trabalho encontra sua justificativa na importância que permeia uma gestão museológica qualificada, resultante de se trabalhar o processo museológico de forma integral com o apoio do modelo de Gestão por Organização Social, além da importância de se contextualizar a evolução desse modelo de gestão na área de museus, sob um ponto de vista museológico.

### **Trajatória Pessoal e razões da escolha do tema**

Minha escolha por esse tema está diretamente ligada ao meu fazer profissional e a minha vontade de refletir sobre o mesmo, bem como documentá-lo.

---

<sup>3</sup> BRUNO, M. C. O. Texto de apresentação da exposição “Formas da Humanidade” do Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo – MAE/USP, em conferência realizada no MAE/USP em 11 de abril de 1996.

Ingressei na Pinacoteca de São Paulo em 2002, durante a chamada administração direta, tipo de gestão que se estendeu até início de 2006. Nesse período fiz parte do grupo dos chamados funcionários credenciados, denominação para aqueles profissionais que trabalhavam nos equipamentos culturais da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, por contrato temporário, sem vínculo empregatício.

Acompanhei e participei das realizações da Pinacoteca, a partir da convicção e comprometimento da equipe técnica da Instituição, na ocasião liderada pelo museólogo Marcelo Mattos Araújo. O museu contava, ainda, com a Associação dos Amigos da Pinacoteca, entidade de interesse civil e sem fins lucrativos, cujo objetivo era buscar recursos que subsidiassem as ações do museu para além do orçamento recebido pelo Estado.

Fiz parte da organização das comemorações do centenário desse que é o museu de arte mais antigo da cidade de São Paulo e de sua reestruturação, quando a mesma ganhou seu segundo edifício, a Estação Pinacoteca.

Foi a partir da incorporação da Estação Pinacoteca, situada no edifício onde funcionou o Departamento Estadual de Ordem Política Social (Deops/SP), órgão de repressão durante a ditadura militar, que pude acompanhar a reformulação do Memorial da Liberdade em Memorial da Resistência de São Paulo, por meio de um projeto museológico que contou com a participação singular da sociedade civil, como veremos a diante.

Dessa forma e, ainda sem vínculo empregatício, me mantive funcionária do Museu até 2006 quando, a partir da qualificação da Associação dos Amigos da Pinacoteca como Organização Social da Cultura, passei a ser contratada via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Foi, então, doravante o modelo de gestão por publicização que acompanhei outro salto na gestão do museu, que ganhou corpo funcional qualificado, orçamento compatível, além de incrementar sua possibilidade de captação de patrocínio e fomento.

Assim, minha escolha por esse tema está (arriscadamente) conectada a meu percurso profissional, um tanto apaixonado, que acredito, seja fundamental para o tipo de reflexão aqui pretendido, pois meu conhecimento pragmático aliado ao conhecimento teórico pode contribuir para documentar e aportar novas questões ao escopo teórico-metodológico na área de gestão de museus.

Com relação à escolha de se analisar, como estudo de caso, o Memorial da Resistência de São Paulo, me interessa sua situação bastante diferenciada. O Memorial

[...] é uma instituição dedicada à preservação de referências das memórias da resistência e da repressão políticas do Brasil republicano

(1889 à atualidade) por meio da musealização de parte do edifício que foi sede, durante o período de 1940 a 1983, do Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo – Deops/SP, uma das polícias políticas mais truculentas do país, principalmente durante o regime militar” (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017e).

É uma instituição reconhecida tal qual pelo Governo do Estado de São Paulo, por meio de Decreto, com forte participação da sociedade civil, como veremos mais adiante. Além disso, para sua implantação contou com Programa Museológico, Plano Museológico e Planejamento Estratégico, documentos norteadores de instituições museológicas preocupadas em destacar sua vocação institucional, bem como analisar as necessidades de realinhamento de ações junto ao seu público.

Entretanto e, justamente, apesar de sua vocação institucional, o MRSP está, desde o início, vinculado à Pinacoteca de São Paulo, compartilhando seu espaço museológico, bem como seu Contrato de Gestão, no qual configura-se como atividade da Pinacoteca.

## **Objetivos**

Essa pesquisa tem como objetivo estudar e discutir como se deu a implantação e estruturação do modelo de Gestão de Organização Social – OS, no Estado de São Paulo, na área de Museus, em relação a cadeia operatória museológica, tendo como estudo de caso o Memorial da Resistência de São Paulo. Pretende-se contextualizar o modelo, que tem ocupado um espaço significativo na administração pública, mas ainda não foi estudado por meio do ponto de vista da Museologia.

Além disso, o modelo de gestão por Organização Social na área da Cultura e, mais especificamente, no Estado de São Paulo, carece ainda de bibliografia que registre seu histórico de implantação e desenvolvimento e essa dissertação pretende cobrir essa lacuna.

## **Metodologia de pesquisa**

Para o desenvolvimento desta dissertação se utiliza como base metodológica pesquisa bibliográfica, levantamento documental e entrevistas:

- Pesquisa bibliográfica: voltada à teoria, metodologia e processos museológicos, bem como as publicações sobre o modelo de gestão por publicização e sobre o Memorial da Resistência de São Paulo;
- Levantamento documental: legislações; documentação sobre o Memorial da Resistência de São Paulo, tais quais Plano Museológico e Planejamento Estratégico; Contratos de Gestão e Planos de Trabalho da Associação Pinacoteca Arte e Cultura – APAC; documentos da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico e da Unidade de Monitoramento da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, apresentações de seminários e mesas redondas sobre os temas afins;
- Entrevistas: entrevistas realizadas com agentes que participaram da implantação da gestão por Organização Social no Estado de São Paulo e do Memorial da Resistência de São Paulo, tanto da parte dos museus, quanto da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Conforme dito anteriormente, o assunto carece de bibliografia específica. Portanto, a realização de entrevistas no contexto dessa dissertação é de fundamental importância, não só para registrar impressões e pensamentos, mas também informações significativas que ainda não foram documentadas em publicações.

Cumprе ressaltar que os questionários das entrevistas não possuem a mesma estrutura e foram pensados respeitando a especificidade de conhecimento de cada entrevistado.

Listo abaixo os entrevistados e o motivo de tê-los escolhidos:

- Marcelo Mattos Araújo, Presidente do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM). Marcelo foi Diretor da Pinacoteca durante a administração direta (de 2002 a 2006) e Diretor Executivo da Associação Pinacoteca Arte e Cultura nos primeiros seis anos da gestão por O.S (2006 a 2012), tendo um papel fundamental na implantação e estruturação do modelo, além da concepção e implantação do Memorial da Resistência. Ocupa o cargo de Secretário da Cultura do Estado de São Paulo, de 2012 a 2016, durante o qual buscou sempre evidenciar a importância e qualidades do modelo;
- Claudineli Moreira Ramos, Coordenadora da Unidade de Monitoramento - Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Claudineli foi Coordenadora da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico – UPPM / SEC (de janeiro de 2008 a maio de 2013), participando da reestruturação da própria UPPM e na implantação do modelo de gestão na área de museus. Como Coordenadora da Unidade de Monitoramento vem atuando diretamente no aperfeiçoamento e

- consolidação do modelo, defendendo sempre o diálogo constante com as Organizações Sociais;
- Cristiane Batista Santana. Cristiane é Diretora Técnica da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria da Cultura desde 2011, com profunda experiência no modelo de gestão na área de museus;
  - Silvia Antibas, atual Coordenadora do Departamento de Difusão Cultural Bibliotecas e Leituras da Secretaria da Cultura. Silvia foi Coordenadora do então Departamento de Museus e Arquivos da Secretaria – DEMA (atualmente UPPM), sendo protagonistas na implantação do modelo de gestão na área de Museu, no Estado de São Paulo;
  - Marcelo Costa Dantas, atual Diretor Administrativo Financeiro da Associação Pinacoteca Arte e Cultura. Marcelo foi Coordenador do Núcleo Financeiro da Pinacoteca, de 2006 a 2014, quando então passou ao cargo de Diretor. Antes disso, era funcionário da Associação dos Amigos da Pinacoteca, ou seja, acompanhou o trabalho da Associação durante a administração direta do Museu pela Secretaria, acompanhou a implantação do modelo de gestão por OS e a implantação do Memorial da Resistência de São Paulo;
  - Mila Milene Chiovatto, coordenadora da Ação Educativa da Pinacoteca, que acompanhou todo o processo de implantação do modelo de gestão.
  - Katia Regina Felipini Neves é museóloga e Coordenadora do Memorial da Resistência de São Paulo, desde 2008, participando de sua concepção, implantação e consolidação;
  - Marília Bonas Conte é especialista em Museologia pela Universidade de São Paulo (USP) e mestre em Museologia Social pela Universidade Lusófona de Lisboa. Atual Diretora Executiva no Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração, em sua entrevista me interessava conhecer seu “olhar museológico” sobre a gestão por Organização Social.
  - Maurice Politi é membro do Conselho de Orientação Artística do Memorial da Resistência e Diretor do Núcleo de Preservação da Memória Política.

### **Estrutura da dissertação**

O primeiro capítulo dessa pesquisa apresenta ao leitor um histórico sobre a concepção do modelo de gestão por Organização Social e sua implantação no Estado de São Paulo, mais especificamente na área de museus.

É importantíssimo entender a idealização desse modelo no âmbito da Reforma do Estado, realizada na década de 90, e as necessidades da área da cultura do Estado

de São Paulo, que pontuaram a apropriação do modelo, bem como uma reestruturação da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Destacamos, dentro dessa reestruturação, aquelas significativas para as áreas de museus: a alteração do Departamento de Museus e Arquivos – DEMA em Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico – UPPM e a criação da Unidade de Monitoramento.

Expomos ainda no primeiro capítulo o ciclo de vida de um Contrato de Gestão a fim de que fique registrado e claro todas as etapas de trabalho operacional dessa forma de gestão.

Tratamos a legislação estabelecida no Estado, para a área cultural que, por meio de seus vários decretos e resoluções foi possível implantar melhorias e readequações ao modelo. Por fim, apresentamos um breve histórico sobre a implantação do modelo na Pinacoteca de São Paulo. O segundo capítulo está dedicado ao Memorial da Resistência de São Paulo. Nele é apresentado o histórico do Memorial, Programa Museológico e sua implantação. Buscamos, ainda, discutir seus documentos norteadores: Plano Museológico e Planejamento Estratégico. O final do capítulo exhibe imagens sobre o Memorial.

O terceiro capítulo apresenta um estudo sobre os Planos de Trabalho e metas estabelecidas, de 2008 a 2017, com vistas a colocar em prática os caminhos evidenciados pelos documentos norteadores do segundo capítulo. É no terceiro capítulo que algumas sugestões são expostas, tais quais: a proposição de um Plano de Trabalho específico para o Memorial, independente do Plano de Trabalho da Pinacoteca e a proposição de um novo organograma para a APAC.

Passamos, então, às Considerações Finais nas quais exponho os principais campos da ação museológica: campo essencial, campo de projeção e campo de interlocução, e como o modelo de gestão pode, com estes campos, colaborar.

## 1 PRIMEIRO CAPÍTULO: ORGANIZAÇÃO SOCIAL - UM MODELO DE GESTÃO POR PUBLICIZAÇÃO

Chega de política do adiamento constante de soluções, do adiamento de decisões, do amanhã-eterno na Administração, chega do 'homem cordial', amorfo, amébico, que deixa tudo para amanhã porque espera que os conflitos e tensões se resolvam por si (GUARNIERI apud BRUNO, 2010, p. 66).

### 1.1 A Reforma do Estado

É importante compreender a implantação do modelo de gestão por Organização Social, em São Paulo, em um maior âmbito, aquele do contexto da Reforma do Estado ou reforma da Gestão Pública, realizada na década de 90.

A partir da década de 70 o Estado entrou em crise, face ao crescimento distorcido da população e ao processo de globalização, tornando-se a principal causa da redução das taxas de crescimento econômico, da elevação das taxas de desemprego e do aumento da taxa de inflação (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Com intenções de mudanças econômicas, fiscais e gerenciais a Reforma envolvia quatro problemas:

- a) A delimitação do tamanho do Estado;
- b) A redefinição do papel regulador do Estado;
- c) A recuperação da capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo;
- d) O aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e, governar.

Assim, sob a liderança do então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira<sup>4</sup>, a reforma indicava, dentre seus objetivos, a qualificação de carreiras e de gestores públicos e a operação eficiente da máquina pública, visando um aparelho de Estado forte, eficiente e mais moderno e, compreendia três dimensões:

[...] a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de

---

<sup>4</sup> No início do primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, Luiz Carlos Bresser Pereira assumiu o cargo de ministro da Administração e Reforma do Estado.

novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Diversas estratégias foram levadas a termo, como a criação de novas carreiras de servidores públicos; a privatização das atividades econômicas que poderiam ser racionalizadas pelo mercado; a instituição de agências reguladoras; e o planejamento e financiamento públicos de serviços sociais e científicos não exclusivos do Estado, via publicização desses serviços, que passariam a ter suas metas contratualizadas com a sociedade civil (NETTO, 2015).

Uma outra forma de conceituar a reforma do Estado em curso, é entendê-la como um processo de criação ou de transformação de instituições, de forma a aumentar a governança e a governabilidade [...]. É no sentido de enfrentar a crise de gestão do Estado que se coloca a proposta de se qualificar organizações sociais para assumirem a prestação de serviços não exclusivos do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 19).

Desse brevíssimo relato sobre a Reforma do Estado nos interessa, em particular, o processo de delimitação da área de atuação do Estado, no qual se reconheceu que o mesmo não deveria executar diretamente as atividades nas áreas sociais e científicas, por não lhe serem exclusivas e por não envolverem poder de Estado, sendo elas: escolas, universidades, centros de pesquisa científicos e tecnológicos, creches, hospitais, museus, orquestras sinfônicas, emissoras de rádio e TV, dentre outras.

Isso porque os maiores problemas identificados no Estado brasileiro eram o excesso de burocracia e formalismo, nos quais pairavam a falta de instrumentos e incentivos para o constante aprimoramento dos serviços acima apontados, falta de agilidade e busca de resultados concretos.

Sobre a crise de gestão do Estado, Claudia Costin<sup>5</sup> comenta que

[...] as amarras burocráticas próprias de órgão da administração direta são, em parte, necessárias para coibir o clientelismo. São, no entanto, um problema grave quando se lida com atividades que requerem

---

<sup>5</sup> Claudia Costin foi Ministra da Administração Federal e Reforma do Estado e Secretária da Cultura do Estado de São Paulo de janeiro de 2003 a maio de 2005.

criatividade, flexibilidade e agilidade, próprias das atividades artísticas” (COSTIN, 2005, p. 114).

Portanto, um dos pontos da Reforma visava formular as bases legais de um novo modelo de prestação de serviços públicos, uma parceria entre o poder público e instituições sem fins lucrativos, que passariam a prestar os tais serviços não exclusivos do Estado, as atividades chamadas finalísticas, dando origem a um modelo de gestão pública conhecido como publicização, contratualização ou simplesmente gestão pública não estatal a ser aplicada nas áreas da saúde, ciências e tecnologia e da cultura.

No caso, pessoas jurídicas sem fins lucrativos - na forma de associações, fundações ou institutos – diretamente controladas pela sociedade por meio de seus conselhos de administração, recebem uma qualificação tendo cumprido certos pré-requisitos, que lhes permite firmar parcerias com o Estado a fim de receber recursos públicos para administrar bens e equipamentos do Estado (PONTE, 2012). Por sua vez, esses entes assumem compromissos de cumprir obrigações e metas.

Importante ressaltar que havia o claro entendimento de que as atividades não exclusivas do Estado não deveriam permanecer dessa forma, mas tampouco não se justificava sua privatização, pois tratavam-se de atividades subsidiadas pelo Estado e, em alguns casos, por doações voluntárias da sociedade e, nunca deveriam estar voltadas para o lucro e o consumo privado, alicerces das empresas privadas.

Que fique claro que Privatização é o processo de transformar uma empresa estatal em privada e, Publicização é o ato de transformar uma organização estatal em uma organização de direito privado, mas pública não-estatal, ou seja, estamos falando de uma “terceira forma de propriedade relevante no capitalismo contemporâneo: a propriedade pública não estatal” (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 25).

Seria a criação de um novo tipo de instituição pública não estatal, norteada pelo interesse público, balizado por estratégias e políticas traçadas por governantes eleitos, fiscalizado pelo Estado, comprometido com a transparência, submetido ao controle social e dotado da autonomia necessária à constante busca de eficiência e excelência (LOBO, 2014, p. 30).

Organização Social e Publicização foi o nome dado ao projeto incluído no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995 pelo governo federal. Em 1998 foi promulgada a Lei nº 9637, a chamada Lei das OSs.

Entretanto, na ocasião, o Partido dos Trabalhadores (PT), grupo de oposição ao Governo Federal vigente, foi contrário às propostas de Reforma do Estado, tendo como alvo principal as privatizações que viriam a acontecer, como foi o caso da área de telecomunicações. Nesse contexto, a perspectiva de publicização era, aos olhos desse

grupo, uma forma de privatização camuflada do setor público. Incapaz de impedir a aprovação da nova legislação o PT, aliado ao Partido Democrático Trabalhista (PDT) entrou, em dezembro de 1998, com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) contra a Lei nº 9.637 e apresentou ao Supremo Tribunal Federal uma solicitação de Medida Cautelar para suspender imediatamente todos os efeitos da referida lei.

O desenrolar dessa Ação não impediu que vários Estados implantassem versões locais da Lei de OS, mas mantinha um certo grau de incerteza dentre seus agentes e defensores. Finalmente, em 16 de abril de 2015, o Supremo Tribunal Federal indeferiu a ADI e votou a favor da Lei das OSs, concordando que a execução de serviços públicos como saúde, ensino, pesquisa, cultura e preservação do meio ambiente não é de exclusiva responsabilidade do Estado, desde que sejam obedecidos os critérios de fiscalização previstos no artigo 37 da Constituição Federal, que determina obediência aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Não obstante, e ao meu ver, foi essa batalha que acabou resultando numa propaganda negativa sobre o modelo de gestão e, parte da sociedade ainda defende ser a gestão por publicização uma forma de privatização, em grande parte por falta de conhecimento dos detalhes da legislação e dos resultados logrados.

## **1.2 A implantação do modelo no Estado de São Paulo e a reestruturação da Secretaria da Cultura**

A partir da Lei nº 9637/1998, vários Estados da Federação começaram a implantar versões locais da Lei de OS.

Especificamente na área cultural, em 1999, foi inaugurada a primeira Organização Social na cidade de Fortaleza – Ceará, para administrar o Dragão do Mar – Centro de Arte e Cultura, experiência essa seguida pelos Estados da Bahia e Minas Gérias que também foram aderindo ao novo modelo.

No Estado de São Paulo essa adesão se deu por meio da Lei Complementar 846 de 1998, promulgada pelo governador Mário Covas, criando a possibilidade de qualificação de Organizações Sociais nas áreas da saúde e cultura.

O então Secretário da Cultura, Marcos Mendonça, sabendo dos estudos que se desenvolviam na Casa Civil, com vistas à qualificação das OSs para a área da saúde, conseguiu, “em uma ação resultante de última hora” (CONSTIN, 2005), que se fizesse incluir a área da cultura na Lei. “Preocupava o Secretario a inadequação do modelo

vigente para operar a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo – OSESP (*Ibid.*, p. 111). A tônica de se propor usar o modelo de gestão por publicização, no Estado de São Paulo e para a área da cultura, estava na necessidade de se regulamentar os profissionais da área, que eram contratados de forma inadequada, por conta das normas de contratação do setor público.

A Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo havia tentado suprir a carência de pessoal com quadros de contratados, que incluía os contratos via BANESER<sup>6</sup> e, posteriormente, por contratos temporários sem vínculo empregatício, os chamados credenciados.

Essas formas de contratação deram oportunidade a desvirtuamentos de todos os tipos: os funcionários fantasmas, falta de perfil específico para os cargos, salários inadequados e os credenciados que, pese a questão temporária que permeia a natureza de prestação de serviço, trabalhavam para a Pasta a anos. Em 2003 esses credenciados totalizavam 3.500 profissionais espalhados pela Secretaria e pelos equipamentos culturais do Estado (LEVY<sup>7</sup> apud CRUZ, 2009).

Por conta dessa realidade o Ministério Público do Trabalho impôs a Secretaria um Termo de Ajuste e Conduta (TAC), a partir do qual ficou determinado que todos os funcionários que se encontrassem nessa situação deveriam ser desligados até julho de 2007 (CRUZ, 2009).

Além disso, a falta de pessoal na Secretaria precedia um problema de gestão que recaía na falta de rotinas de trabalho e de pessoal para formulação, execução e controle de políticas de cultura, principalmente no que diz respeito ao acompanhamento das atividades realizadas nos equipamentos da Secretaria.

Afora o problema de recursos humanos, havia uma questão de ordem financeira, já que a área da Cultura sempre representou um dos menores orçamentos do Estado. A questão se desdobrava em dois aspectos: os equipamentos culturais que integravam a Secretaria não se estabeleciam, no orçamento, como unidades de despesas, portanto o Estado não conhecia o quanto, de fato, custava manter cada equipamento, sendo assim, os recursos disponíveis para a manutenção de suas atividades eram menores do que as demandas reais da área.

---

<sup>6</sup> O Baneser era uma empresa do Banespa, originalmente encarregado de recrutar pessoal para atividades de limpeza, vigilância e copa do banco, mas que passou a contratar funcionários para a administração direta. Sofreu intervenção 12/1994 (CONSULTOR JURÍDICO, 1999).

<sup>7</sup> Informação indicada por Evelyn Levy durante a apresentação “Reformas e melhorias dos serviços em São Paulo 1995 - 2007”, durante a Sessão III – Grupos Paralelos sobre as Questões-chave para a Reforma do Setor Público, no seminário “Maximizando a eficiência no setor público estadual: Perspectivas internacionais e brasileiras”, promovido pelo Banco Mundial, nos dias 26 e 27 de março, em Brasília.

A Secretaria concentrava seu orçamento e o distribuía de acordo com os projetos apresentados ou com “a visibilidade política que as unidades poderiam oferecer. Essa forma de administrar foi objeto de questionamento por parte do Tribunal de Contas do Estado, que percebia indícios de má gestão, fracionamento de licitações e de abuso de um expediente que tem como característica a excepcionalidade” (CRUZ, 2009, p. 11).

Pese a inclusão da área cultural na Lei de 1998, nenhuma OS foi qualificada ou Contrato de Gestão assinado até 2004, quando, então, as Organizações Sociais Fundação OSESP e Amigos do Projeto Guri passaram a administrar a Orquestra Sinfônica do Estado e o Projeto Guri, respectivamente.

Esse acontecimento explica-se pelo fato de que, durante esse período, a proposta do modelo gerou desconfiança tanto nos profissionais dos equipamentos culturais, que não tinham segurança na proposta de repasse de verba e acompanhamento pelo Estado, quanto nos funcionários da Secretaria, que consideravam o modelo uma forma disfarçada de contratação de mão de obra e de redução do papel do Estado na execução da política cultural (em fase de elaboração)<sup>8</sup>.

Assim sendo, a implantação do modelo teve início durante a gestão de Claudia Costin como Secretária da Cultura (2003 a 2005), cujo ponto focal da administração foi transpor essas resistências, logrando a implantação do modelo com a qualificação das primeiras Organizações Sociais, que assinariam os primeiros Contratos de Gestão.

Na área museológica, a primeira Organização Social a ser qualificada foi a Associação dos Amigos da Pinacoteca do Estado, em 2005 que, em dezembro do mesmo ano assina seu primeiro Contrato de Gestão com a Secretaria.

Conforme a entrevista realizada com Silvia Antibas, que durante a implantação do modelo coordenava o Departamento de Museus e Arquivos – DEMA, da Secretaria da Cultura, todo o trabalho de desenvolvimento de como se daria o modelo de gestão foi realizado sob coordenação da Secretária Claudia Costin, em conjunto com a Casa Civil do Governo do Estado, a Consultoria Jurídica da Secretaria e os coordenadores dos demais departamentos da Secretaria que, a partir do que estava sendo realizado na área da Saúde, desenharam o que seria praticado na área da Cultura<sup>9</sup>.

Ainda, segundo Antibas, foi extremamente profícuo o fato de que maioria dos museus já contavam com o apoio de Associações de Amigos, entidades sem fins lucrativos cujo objetivo era, por meio da participação da sociedade civil, lograr ajuda financeira para seus específicos museus. Era crescente o uso das Leis de Incentivo à

---

<sup>8</sup> Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Cultura que (se) transforma: 10 anos de parceria do Estado de São Paulo com Organizações Sociais de Cultura. A ser editado pela SEC.

<sup>9</sup> Entrevista realizada com Silvia Antibas, coordenadora da Difusão Cultural de Bibliotecas e Leituras da Secretaria da Cultura, em 14 de março de 2016.

Cultura, a participação em editais de fomento, bem como a contratação de pessoal especializado via as Associações. Essas Associações, no ato da implantação da gestão por OS, foram incentivadas pela SEC a se organizarem dentro dos requisitos da lei, a fim de serem qualificadas como Organizações Sociais da Cultura e poderem celebrar os Contratos de Gestão com o Estado.

“Como já trabalhávamos com as Associações de Amigos, nós (Departamento de Museus e Arquivos - DEMA) tínhamos a experiência de trabalhar com ONGs junto dos museus. Isso deu uma experiência ótima para formularmos o nosso modelo de gestão junto com as OSs. Porém, nós tivemos de aguardar, naquele momento, que as Associações se qualificassem como Organizações Sociais” (informação verbal)<sup>10</sup>.

Em entrevista com Claudineli M. Ramos, que passa a ser Coordenadora da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico - UPPM em 2008, a mesma destaca que, nesse início, a gestão por OS não é tanto um modelo de parceria, mas sim um modelo de fomento, visto que a SEC vislumbra a importância de se fomentar a qualificação das Associações dos Amigos. Isso porque, naquele momento, não existiam Instituições da Sociedade Civil com histórico de atuação na área cultural capazes de se qualificarem como Organizações Sociais e assumirem a parceria com o Estado (informação verbal)<sup>11</sup>.

Cumprir destacar que essas primeiras Organizações Sociais, oriundas das Associações dos Amigos dos museus de São Paulo, tiveram, na sua origem, o que se costuma chamar de nascimento vocacionado, visto que cada uma delas já estava organizada em torno de um museu específico e possuía em seu cerne o objetivo de administrar aquele determinado museu e nenhum outro. Tanto foi assim, que os primeiros Contratos de Gestão foram diretamente assinados com essas OSs, sem a utilização, ainda, das convocações públicas<sup>12</sup>.

Vencida essa primeira etapa, essas Organizações Sociais se desenvolveram em estruturas mais robustas e altamente profissionalizadas, com governança interna bem estruturada, bastante diferente da composição inicial das Associações de Amigos. O

---

<sup>10</sup> Entrevista realizada com Silvia Antibas, coordenadora da Difusão Cultural de Bibliotecas e Leituras da Secretaria da Cultura, em 14 de março de 2016.

<sup>11</sup> Entrevista realizada com Claudineli M. Ramos, coordenadora da Unidade de Monitoramento - SEC, em 21 de outubro de 2016.

<sup>12</sup> “O processo de convocação pública para gestão de equipamento, programa cultural ou grupo artístico se inicia com a publicação de Resolução da Secretaria da Cultura, contendo as diretrizes da política pública para o objeto em questão e um Termo de Referência para a elaboração da proposta técnica e orçamentária, a ser apresentada pelos proponentes. As propostas são analisadas por instâncias internas da Pasta, e uma Organização Social é selecionada, firmando-se parceria por meio de contrato de gestão” (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017b).

setor foi evoluindo e aparecendo, inclusive, outras Instituições que se qualificaram como OSs. A SEC percebeu que já era hora de dar início as convocações públicas, para seleção de qual OS administraria seus equipamentos culturais. De tal modo, em 2009 a UPPM é a primeira Unidade Gestora da Secretaria a publicar uma convocação pública, no caso para administrar o Museu Afro Brasil (informação verbal)<sup>13</sup>.

Sendo assim, as Associações dos Amigos constituíram base para o ideal de participação da sociedade civil que preconizava a Reforma do Estado, idealizada por Bresser Pereira, na qual

[...] o Estado estará agindo em parceria com a sociedade e de acordo com seus anseios. (...) Será um Estado que não utilizará burocratas estatais para a executar os serviços sociais e científicos, mas contratará competitivamente organizações públicas não-estatais (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 52).

Vimos que a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo precisou fazer uso do modelo de gestão por Organização Social para sanar os problemas oriundos das dificuldades de contratação de recursos humanos apropriados, tanto no que dizia respeito a falta de perfil específico para alguns cargos, quanto com relação aos salários inadequados e vínculo empregatício precário.

Essa questão incidia não só nos equipamentos culturais do Estado, mas na própria estrutura da Secretaria, o que desencadeava em outro problema: a falta de rotinas de trabalhos e de pessoal para formulação, execução e controle de políticas públicas de cultura, bem como a falta de acompanhamento das atividades realizadas nos equipamentos. Portanto, pode-se dizer que a adoção do novo modelo visava sanar essa fragilidade estrutural da SEC e, por outro lado, o próprio uso do modelo fez com que fosse necessária uma reformulação na estrutura da Secretaria que desse cabo das demandas de uma gestão qualificada.

No caso específico da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, uma das razões da implantação do modelo de OSs, foi justamente pela fragilidade estrutural da SEC que, nós sabemos, não lograva ter um corpo funcional a altura das suas necessidades. Então essa fragilidade estrutural em termos de funcionários, foi uma das razões que levou a adoção do modelo de gestão. Além disso, a própria estrutura, a maneira como a Secretaria se organiza e pensa, foram reformulados e, tiveram de ser com a adoção do modelo de gestão. Porque a Secretaria passou de ser uma Secretaria executiva, ou seja, uma Secretaria que desempenha ações, para ser uma Secretaria

---

<sup>13</sup> Entrevista realizada com Claudineli M. Ramos, coordenadora da Unidade de Monitoramento - SEC, em 21 de outubro de 2016.

propositiva, em termos de diretrizes e de acompanhamento, monitoramento e avaliação (informação verbal)<sup>14</sup>.

A reorganização da Secretaria acontece a partir do Decreto nº 50.941, de julho de 2006, que revoga o Decreto nº 20.955, de 1 de junho de 1983. A alteração de uma Secretaria executiva para uma Secretaria propositiva fica clara quando se analisa, em ambos os Decretos, os Campos Funcionais da SEC e as Estruturas Básicas ali propostas.

<b>Decreto n. 20.955 de 1 de junho de 1983. Título II – Artigo 2º. Constitui o Campo Funcional da Secretaria da Cultura:</b>	<b>Decreto n. 50.941 de 5 de julho de 2006. Título II – Artigo 2º. Constitui o Campo Funcional da Secretaria da Cultura:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Execução da política do Estado no amparo à cultura;</li> <li>II. A promoção, documentação e difusão das atividades artísticas e das ciências humanas;</li> <li>III. A promoção da defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico, Paisagístico e Turístico do Estado;</li> <li>IV. A contribuição para o desenvolvimento, e de modo geral, das atividades artísticas;</li> <li>V. O amparo à cultura, de acordo com as diretrizes fixadas pela Lei n. 10.294, de 3 de dezembro de 1968;</li> <li>VI. A promoção de atividades educativas e culturais por meio do rádio e da televisão</li> <li>VII. A promoção e o estímulo à pesquisa em Artes e Ciências Humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Formulação, planejamento, coordenação e execução da política cultural do Estado.</li> <li>II. Formulação, proposição de diretrizes, planejamento, coordenação e controle estratégico nos seguintes eixos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Valorização, promoção, documentação e difusão das atividades artístico-culturais e das ciências humanas;</li> <li>b) Promoção da defesa e preservação do patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico, Paisagístico e Turístico do Estado;</li> <li>c) Promoção da preservação e difusão cultural do Estado de São Paulo;</li> <li>d) Formação na área cultural, incluindo-se a promoção de atividades educativas e culturais por meio do rádio e televisão;</li> <li>e) Promoção e preservação da memória do Estado</li> <li>f) Monitoramento e avaliação das atividades descritas nas alíneas anteriores.</li> </ul> </li> <li>III. Contribuição para o desenvolvimento cultural e das atividades artísticas, de modo geral;</li> <li>IV. Fomento à cultura, de acordo com as diretrizes fixadas pela legislação em vigor;</li> <li>V. Promoção e estímulo à pesquisa e ao estudo em Artes e Ciências Humanas;</li> <li>VI. Supervisão da administração dos equipamentos culturais e recebimento e análise de relatórios de gestão;</li> <li>VII. Integração cultural entre o Estado de São Paulo e os outros países da América Latina;</li> <li>VIII. Formulação e implementação da política estadual de arquivos e gestão documental.</li> </ul>

Quadro 1 - Comparativo dos Decretos 20.955, de 1 de junho de 1983, e 50.941, de 5 de julho de 2006, com relação ao Campo Funcional da Secretaria da Cultura.

Fonte: Bianca Corazza, com base em SÃO PAULO (1994, 2006).

<sup>14</sup> Entrevista com Marcelo Mattos Araújo, Presidente do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), realizada em 28 de março de 2016.

Enquanto o Decreto de 1983 discorre sobre execução e promoção, o Decreto de 2006 coloca como Campo Funcional da SEC a formulação, planejamento, coordenação e execução da política cultural do Estado. Todos os do primeiro Decreto passarão a vigorar no Decreto posterior como eixos temáticos da “formulação, proposição de diretrizes, planejamento, coordenação e controle estratégico”. A esses eixos temáticos incorpora-se a preocupação com o monitoramento e avaliação das atividades descritas e que viriam a ser pontos focais no acompanhamento dos Contratos de Gestão. Por isso e, não obstante, como um novo item, alia-se a “supervisão da administração dos equipamentos culturais e recebimento e análise de relatórios de gestão”.

Portanto, fica claro que o Campo Funcional da Secretaria teve que abarcar as demandas oriundas do modelo de gestão por Organização Social, na qual a parceria com entes privados se faz a partir da formulação de diretrizes e políticas públicas claras e, do controle e monitoramento das ações desenvolvidas, por meio de critérios de avaliação estabelecidos e, transparência e bom uso dos recursos públicos.

Enfim, as mudanças na estrutura da Secretaria completavam as alterações necessárias para se pôr em marcha a operação do modelo.

<b>Decreto n. 20.955 de 1 de junho de 1983. Título III. Capítulo 1. Artigo 3º Da Estrutura básica.</b>	<b>Decreto n. 50.941 de 5 de julho de 2006. Título III. Capítulo 1. Artigo 3º Da Estrutura básica:</b>
<p>A Secretaria da Cultura tem a seguinte estrutura básica:</p> <p>I – Administração centralizada;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Gabinete do Secretario</li> <li>b) Assessoria Técnica</li> <li>c) Departamento de Artes e Ciências Humanas – DACH</li> <li>d) Departamento de Atividades Regionais da Cultura – DARC</li> <li>e) Departamento de Museus e Arquivos – DEMA</li> <li>f) Conselho Estadual de Artes e Ciências Humanas</li> <li>g) Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado - CONDEPHAAT</li> </ol> <p>II – Administração Descentralizada: Fundação Padre Anchieta – Centro Paulista de Rádio e TV Educativa.</p>	<p>A Secretaria da Cultura tem a seguinte estrutura básica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I – Gabinete do Secretario</li> <li>II – Conselho Estadual de Cultura</li> <li>III – Conselho de Orientação da Loteria da Cultura</li> <li>IV - Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado – CONDEPHAAT</li> <li>V – Comissão de Avaliação</li> <li>VI – Unidades de Atividades Culturais</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Unidade de Fomento e Difusão de Produção Cultural - UFDPC</li> <li>b) Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico - UPPM</li> <li>c) Unidade de Formação Cultural - UFC</li> <li>d) Unidade de Arquivo Público do Estado</li> <li>e) Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico - UPPH</li> <li>f) Parágrafo único – A Secretaria da cultura conta, ainda, com a seguintes entidades vinculadas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundação Padre Anchieta – Centro Paulista de Rádio e TV Educativa</li> <li>2. Fundação Memorial da América Latina.</li> </ol> </li> </ol>

Quadro 2 - Comparativo dos Decretos 20.955, de 1 de junho de 1983, e 50.941, de 5 de julho de 2006, com relação à estrutura básica da Secretaria da Cultura.

Fonte: Bianca Corazza, com base em SÃO PAULO (1994, 2006).

Primeiramente percebe-se uma separação clara entre os Conselhos e as Unidades de Atividades Culturais que, por sua vez, substituem os Departamentos. A alteração de departamento para unidade é extremamente significativa e demonstra uma intenção clara de melhoria na organização das equipes, que atuavam em contato com os equipamentos da Secretaria e os profissionais desses equipamentos, que ali desenvolviam as atividades finalísticas. É de se conceber que a Secretaria passa a adotar a ideia de Unidade Estratégica de Negócio, que designa uma entidade dentro de uma Organização, com a sua própria missão, objetivos e estratégias e que possui autonomia estratégica e operacional (STRATEGIC..., 2016). Dentro dessa premissa se organizam as Unidades que passaram a desenvolver as diretrizes e realizar o acompanhamento das áreas arquivística, museológica, de difusão cultural e de fomento.

O Departamento de Museus e Arquivos – DEMA, era composto por uma equipe que desenvolvia, basicamente, as ações de organização e atualização dos acervos e deveria: prestar orientação às unidades culturais e opinar sobre a prestação de assistência financeira para atividades culturais; estabelecer programas de interiorização da cultura e estimular o relacionamento de suas unidades com as entidades da Capital, interior do Estado, País e exterior. Além disso, cabia ao DEMA estimular a ampliação e a criação de bibliotecas no Estado.

As Unidades estabelecidas pelo Decreto 50.941, por sua vez, abrangem uma estrutura segmentada em grupos ou departamentos que darão cabo das suas atribuições. No caso, a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico - UPPM, que substitui o DEMA, ganha uma estrutura dividida em: Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico; Grupo Técnico de Coordenação do Sistema de Museus do Estado de São Paulo e Núcleo de Apoio Administrativo, estando esse último presente em todas as demais Unidades.

Vale destacar que as Bibliotecas saem da estrutura da então UPPM para figurar na Unidade de Fomento e Difusão de Produção Cultural, ligadas ao Departamento de Difusão Cultural, com Centro de Bibliotecas.

As atribuições da UPPM crescem ou são descritas com mais detalhamento em 18 itens do Artigo 51. Desses itens destacamos aqueles que já fazem alusão ao modelo de gestão por publicização, seja no que diz respeito as diretrizes de políticas públicas, seja no acompanhamento e avaliação e, inclusive, no acompanhemos dos projetos realizados com o uso de verbas incentivadas:

IV – Prestar orientação quanto às diretrizes de política cultural para seus equipamentos culturais e entidades congêneres, nacionais e estrangeiras.

VI – Colaborar na elaboração de projetos, normas e manuais de procedimentos, objetivando sua consciência e padronização.

IX – Realizar o acompanhamento e a avaliação de resultados dos Contratos de Gestão que tenham por objeto ações de exposição e preservação do patrimônio cultural dos museus do Estado, de acordo com os artigos 95 e 96 deste decreto.

XI – Produzir pareceres sobre projetos de incentivo e fomento à cultura na sua área de atuação.

XVI – Analisar processos e expedientes que lhe forem encaminhados (SÃO PAULO, 2006).

É importante ressaltar que, para além das atribuições postuladas no Decreto a UPPM se organizou de forma a

[...] atuar no âmbito da efetivação de políticas públicas, com foco estratégico e de multiplicação das melhores práticas para todos os museus do Estado, pautando e supervisionando a gestão dos museus da SEC e estruturando o sistema de museus do Estado de SP. Não deve atuar na execução de exposições e capacitações pontuais ou outras ações de abrangência limitada ou meramente burocrática (UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO, 2008, p. 5).

A Unidade Gestora dos museus se reorganiza estruturalmente, objetivando dar fim a grande rotatividade de pessoal a favor de uma equipe qualificada (ainda que pequena), composta inclusive por museólogos e técnicos. Em 2008, a UPPM cria os Comitês Técnicos, grupos de trabalho focados em acompanhar a execução dos Planos de Trabalho e metas fixados nos Contratos, dando início, inclusive, a visitas técnicas *in loco*, em cada Museu: Comitê de Política de Acervo, Comitê de Infraestrutura, Comitê Educativo, Comitê de Comunicação e Comitê de Indicadores (informação verbal)<sup>15</sup>.

Retornando ao Decreto o mesmo discorre sobre o significado de entidades museológicas, expondo publicamente e formalmente, por primeira vez, o conceito de museu que a SEC compartilha como o ideal a ser trabalhado.

[...] consideram-se entidades museológicas os equipamentos culturais caracterizados como instituições permanentes, com acervos abertos ao público para finalidade de estudo, pesquisa, educação, fruição e deleite, e que possuam um quadro de pessoal adequado ao seu funcionamento (SÃO PAULO, 2006, grifo nosso).

Além da apresentação da definição acima exposta, os equipamentos culturais são listados, um a um, no Artigo 71 do Decreto nº 50941 e fica estabelecido, por meio do Artigo 69, que esses equipamentos se destinam a consecução das atividades

---

<sup>15</sup> Entrevista realizada com Cristiane B. Santana, Diretora Técnica da UPPM – SEC, em 23 de setembro de 2016.

finalísticas da Secretaria da Cultura, ou seja, as atividades não exclusivas de serem desenvolvidas pelo Estado, podendo, portanto, sua gestão ser realizada por entidades privadas, em parceria com o Estado.

Percebe-se, assim, que existe uma preocupação em deixar claro as questões que legitimam o novo modelo de gestão, já no Decreto que reorganiza a estrutura da Secretaria, pois, uma questão não poderia estar desassociada da outra.

Os Artigos 94 e 95 do Decreto estabelecem as diretrizes e tarefas das Unidades Culturais na administração dos contratos de gestão, com Organizações Sociais, passando por: definição de diretrizes, avaliação das propostas das OSs, fiscalização por meio de visitas técnicas, medição do nível de cumprimento dos objetivos de cada contrato, medição da realização das metas estabelecidas nos Plano de Trabalho, elaboração de relatórios técnicos-financeiros e apresentação de pareceres à Comissão de Avaliação da Secretaria.

Outro capítulo a ser inserido nesse Decreto é o que apresenta as atribuições da Comissão de Avaliação, que havia sido criada pelo Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, o mesmo que dispõe sobre a qualificação das Organizações Sociais.

A Comissão fica então responsável por fiscalizar a execução de todos os Contratos de Gestão da SEC, nos termos daquele Decreto e conta com uma célula de apoio administrativo.

Outra questão a ser destacada é o fato de que no Decreto de 1983 listava-se as atribuições dos Diretores dos equipamentos culturais, mais precisamente dos museus, que na ocasião eram nomeados pelo Secretário da Cultura. Essa redação passa a não existir mais no Decreto de 2006, uma vez que os Diretores das instituições, a partir do novo modelo de gestão, passam a ser contratados pelo Conselho de Administração, órgão superior executivo da Organização Social.

A reestruturação da Secretaria da Cultura, em detrimento do modelo de gestão por contratualização, tem seu ápice com a criação da Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão - UM, por meio do Decreto nº 59.046, de 5 de abril de 2013 (SÃO PAULO, 2013).

A Unidade de Monitoramento foi criada para atuar em todos os Contratos de Gestão da Secretaria da Cultura. Respondendo diretamente ao Secretário, são tarefas da UM o estabelecimento de diretrizes para que se realize o acompanhamento dos Contratos de Gestão, por cada Unidade Gestora. A Unidade de Monitoramento vem trabalhando na orientação e uniformização de procedimentos, desde a convocação pública, análise e processo de seleção da Organização Social escolhida para celebrar determinado Contrato, analisando e emitindo pareceres sobre as propostas

orçamentárias das OS participantes na convocação pública; na avaliação da prestação de contas e conclusão do contrato.

Dentre as suas atribuições estão a elaboração de metodologias, normas, procedimentos e manuais referentes às atividades de monitoramento dos contratos. Também cabe a Unidade de Monitoramento a análise das prestações de contas, a partir da documentação enviada pela OS e dos pareceres realizados pelas Unidades Gestoras.

Compete à Unidade de Monitoramento, inclusive, elaborar recomendações anuais referentes à execução orçamentária do Contrato e auxiliar a Comissão de Avaliação em suas análises e pareceres.

A UM tem, ainda, como responsabilidade o estudo e publicização dos resultados do modelo de gestão por Organização Social, evidenciando como “Valores” (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017f):

O Compromisso público: com a preservação e valorização do patrimônio, a defesa do interesse público e o zelo pelo bem comum.

A Ética: atuação ética no dia a dia, com respeito aos princípios da Administração Pública Estadual - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, finalidade, motivação, interesse público e eficiência.

A Transparência: nos processos internos e externos e nos resultados, com clareza e visibilidade, para auxiliar a avaliação social e a tomada de decisão na área cultural.

O Respeito: a todos os cidadãos, em sua diversidade, com tratamento justo, isento e igualitário.

O Comprometimento e responsabilidade: proatividade em relação ao cumprimento dos propósitos da Unidade e da SEC como um todo.

A Cooperação: cultivo do diálogo e da parceria com os agentes internos e externos e compartilhamento de informações e novos aprendizados.

A Excelência: empenho pela adoção das melhores práticas na execução dos serviços públicos, com simplicidade, inovação, agilidade, equilíbrio, alegria e foco no resultado.

Pensando, ainda, na alteração dos Departamentos da SEC em Unidades e, considerando a definição das Unidades Estratégicas de Negócio, pela qual cada uma possui uma estratégia específica, percebe-se que o primeiro passo da reestruturação da Secretaria foi ordenar a lógica de trabalho das equipes que trabalhariam na linha de frente da implantação e acompanhamento do modelo de gestão por OS; como a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, a Unidade de Fomento e Difusão de Produção Cultural e Unidade de Formação Cultural. Um segundo passo foi a criação da Unidade de Monitoramento a fim de que essa pudesse tecer um olhar sobre o conjunto dessas Unidades, acompanhando a estratégia de trabalho de cada uma e propondo uma padronização nos processos, quando fosse o caso.

A última mudança e talvez a mais emblemática desse processo todo, tenha sido a criação da Unidade de Monitoramento, que ocorreu em 2014 e que, justamente, veio responder essa demanda da Secretaria: ter uma área especificamente voltada para essa atividade de monitoramento. Não só dos contratos, das metas e das ações, mas de um monitoramento do modelo como um todo, que pudesse inclusive desenvolver uma reflexão sobre os impactos do modelo, a médio e longo prazo, pensando em critérios, índices mais gerais. É uma ação que permite retroalimentar todo o processo com essas avaliações que vão indicar a adequação, a necessidade de correção de uma determinada diretriz, ou de um determinado procedimento” (informação verbal)<sup>16</sup>.

### 1.3 Legislação e a busca constante pela melhoria do modelo

A criação da Lei complementar nº 846 foi seguida pela concepção de Decretos e Resoluções específicos às OSs da área cultural, nos quais cada qual contribuiu para o amadurecimento do modelo de gestão no Estado, pontuando questões e importantes mudanças tais como: requisitos e parâmetros na gestão de seus recursos humanos e maior transparência na contratação e aquisição de serviços e produtos (neste caso trata-se do Decreto nº 50.611, de 30 de março de 2006). Tais questões foram se originando de demandas apresentadas pelas Unidades Gestoras dos equipamentos, pelos Órgãos de Controle do Estado, bem como das próprias Organizações Sociais, o que só deve evidenciar, por um lado, a complexidade da implantação desse modelo de gestão e, por outro lado, o caráter participativo de várias instâncias da sociedade na construção do modelo.

Sobre isso discorre Elizabeth Ponte (2012, p. 103):

Essas alterações e complementações nos dispositivos legais que regulam a publicização na área cultural em São Paulo revelam o processo de amadurecimento desse modelo, bem como a necessidade de revisão constante dos procedimentos e melhorias na relação entre OSs e Estado. Apesar de sua história bastante recente, é possível visualizar as etapas de consolidação da gestão pública não estatal na área da cultura em São Paulo.

Ao meu ver, o dinamismo na publicação de Decretos e Resoluções, na busca do amadurecimento do modelo é impingido pela própria especificidade e dinamismo presente na área cultural, conforme o Quadro 3:

---

<sup>16</sup> Entrevista com Marcelo Mattos Araújo realizada em 28 de março de 2016.

Ano	Dispositivo Legal	Objeto
1998	Lei Complementar nº 846 de 4 de junho	Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais para as áreas da saúde e cultura e dá providências correlatas. Destacamos: O estabelecimento de requisitos para a qualificação; define Conselhos de Administração; defini questões relacionadas a execução e fiscalização dos Contratos e desqualificação das OSs.
	Decreto nº 43.493 de 29 de setembro	Dispõe sobre a qualificação das Organizações Sociais para a área da Cultura e dá providências correlatas. Destacamos: o estabelecimento de qualificação nas áreas museológicas e arquivística. A determinação de condicionante para qualificação: mínimo de três anos de atuação na respectiva área. A criação da Comissão de Avaliação.
2006	Decreto nº 50.611 de 30 de março	Altera a redação e inclui dispositivo que especifica no Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, que dispõe sobre a qualificação das OSs da área da cultura. Destacamos: A inclusão de parâmetros para a contratação e gestão dos Recursos Humanos das Organizações Sociais, nos quais cada OS deverá estabelecer seu Manual de Recursos Humanos. Estabelece que os Regulamentos de Contratação de bens e serviços deverão ser publicados em Diário Oficial, dentro de prazo especificado. Reitera a necessidade de publicização dos processos de compra, observando o princípio de economicidade, razoabilidade e eficiência.
2008	Resolução SC 10 de 27 de maio	Dispõe sobre qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações Sociais na área da Cultura. Destacamos: Estabelece os requisitos e documentação para solicitar a qualificação. Inclui, para além das áreas museológicas e arquivísticas, as áreas de difusão cultural e fomento, como objeto de parceria via Contrato de Gestão. Apresenta como Anexo o requerimento a ser preenchido para solicitar a qualificação.
	Decreto nº 53.330 de 18 de agosto	Acrescenta Parágrafo Único ao Artigo 3º do Decreto nº 43.493 de 29 de setembro de 1998, estabelecendo que não seria necessário como requisito para a qualificação, a experiência de no mínimo três anos na área da cultura, para entidades que queiram administrar museus que não tenham acervos artísticos relevantes, assim definido pela Secretaria da Cultura. Destacamos: As únicas Organizações Sociais que foram qualificadas antes de completarem três anos de existência e, que possuem Contratos na área de museus são: a ID Brasil Cultura, Educação e Esporte (administra os Museus do Futebol e da Língua Portuguesa) e a Catavento Cultural e Educacional (administra o Catavento Cultural). Além dessas existe a Associação Diversa Arte e Cultura, qualificada após um ano de existência e que não possui Contrato assinado com a SEC, portanto desconhecemos se o interesse dessa OS seria a de administrar um equipamento museológico. De qualquer forma, penso que seria inteiramente possível revogar a necessidade de que uma Entidade tivesse três anos

Continua...

		de existência para se qualificar, uma vez que poderia se considerar os anos de experiência de seus Diretores, por exemplo. Entretanto, fica o estranhamento de que essa premissa possa ser desnecessária no caso do interesse ser “administrar museus que não tenham acervos artísticos relevantes”, sendo que o incomodo recai sobre a escolha da palavra relevante.
2009	Decreto nº 54.340 de 15 de maio	Acrescenta dispositivo ao Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, permitindo a constituição de um Fundo de Reserva de recursos, por parte da OS, destinado a contingências conexas à execução do programa de trabalho.
	Lei complementar nº 1.095 de 18 de setembro	Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências.
2010	Lei complementar nº 1.131 de 27 de dezembro	Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais.
2012	Decreto nº 58.052 de 16 de maio	Regula o acesso a informações, regulamentando a Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Destacamos: O Decreto define procedimentos a serem observados pelos órgão e entidades da Administração Pública Estadual, bem como as Organizações Sociais, no que diz respeito ao acesso e divulgação de informações, guarda de documentos e afins.
2013	Resolução SC nº 110 de 27 de dezembro de 2013	Dispõe sobre a aplicação das sanções administrativas, previstas na Lei Federal 8.666, de 21 de junho de 1993 e na Estadual 6.544, de 22 de novembro de 1989, no âmbito dos Contratos de Gestão. Destacamos: o Decreto destaca as condutas que podem ensejar a aplicação de sanções administrativas e como se dá a aplicação de multas e penalidades.
2014	Lei complementar nº 1.243 de 30 de maio de 2014	Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais.
	Decreto nº 60.681 de 23 de julho	Altera o Decreto nº 43.493, de 23 de julho de 2014, no tocante a Comissão de Avaliação e prazo de entrega de Relatórios. Destacamos: A composição da Comissão de Avaliação passa a ser: 5 profissionais de notória especialização, membros da comunidade e 4 funcionários públicos estaduais; quando no Decreto anterior eram 5 profissionais de notória especialização, 3 funcionários da pasta e 1 membro do Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo – CONDEPHAAT. A Comissão passa a poder contar com subcomissões, não permanentes, criadas mediante resolução do Secretário da Cultura. Inclui-se Parágrafo Único: A Comissão de Avaliação poderá sugerir a implementação das medidas corretivas que se fizerem necessárias para o atendimento dos termos contratados. O prazo de entrega de relatórios é alterado de 10 para 30 dias, no caso da entrega de relatórios anuais realizada pela OS e de, 7 para 60 dias, no caso da entrega dos pareceres trimestrais da Comissão.

... Continua...

...conclusão

2015	Resolução SC nº 101 de 6 de outubro	<p>Aprova a minuta referencial do Contrato de Gestão da Secretaria da Cultura com Organizações Sociais.</p> <p>Destacamos:</p> <p>A padronização do conteúdo dos Contratos de Gestão, utilizados pelas Unidades Gestoras, inclusive no que diz respeito as partes integrantes do Contrato, que passa a ter VII Anexos;</p> <p>A implantação de dois Anexos dedicados a Planos de Trabalho: o Anexo I que discorre sobre as estratégias de ação e o Anexo II que apresenta as metas e proposta orçamentária. Outro importante ganho é que, a partir desse modelo de Plano de Trabalho, as metas passam a ser separadas em metas de produto e metas de resultado;</p> <p>A inclusão de procedimentos já praticados e aceitos por ambas as partes, Contratante e Contratado, mas nunca antes definidos por dispositivo legais, principalmente no que diz respeito as atribuições e responsabilidades de cada parte. Como exemplo, ressalto a inserção das definições das fontes de recursos financeiros, praticadas para a execução do objeto do Contrato: repasse, receitas operacionais e receitas diversas, bem como a definição do uso desses recursos na execução das metas contratadas e aquelas condicionadas;</p> <p>A inclusão de cláusula que regula o encerramento contratual e que, inclusive, abarca algumas solicitações das Organizações Sociais. Por exemplo, a definição de que o saldo remanescente de um Contrato não será devolvido a Contratante, se a Organização Social que já administra o equipamento, objeto daquele Contrato, for escolhida para se manter na administração.</p> <p>Em suma, a última Resolução SC 37, de 05 de junho de 2014, vem alterar a minuta dos contratos de gestões da cultura considerando a oportunidade de padronizar, no âmbito da Secretaria da Cultura, as normas e os procedimentos atinentes aos contratos de gestão, incluindo reivindicações das OSs no que diz respeito a melhorias na fase de conclusão e renovação contratual. Além disso, esta alteração deposita foco na constante e importantíssima discussão de se estabelecer indicadores e metas mais apropriados para a área cultural, propondo uma divisão em duas categorias: metas de produto e metas de resultado.</p>
2017	Decreto nº 62.528 de 31 de março	<p>Estipula que o limite de remuneração bruta mensal para empregados e diretores das OSs não pode ultrapassar o subsídio mensal do Governador.</p> <p>Discorre também sobre a convocação pública e seleção da OS e sobre a constituição e uso do fundo de contingência.</p>

Quadro 3 - Leis, Decretos e Resoluções sobre gestão por Organização Social, para a área da cultura, no Estado de São Paulo

Fonte: Bianca Corazza, com base em Transparência Cultura – Legislação (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017c).

Vale destacar que todas essas alterações e incorporações realizadas por meio dos dispositivos legais, visando melhorias no modelo de gestão, foram realizadas

paulatinamente e a partir da própria experiência prática que, muitas vezes, precedia a teoria e acabava por determinar a necessidade de estabelecimento de procedimentos via Decretos e Resoluções.

#### **1.4 Especificidades do Contrato de Gestão**

O Contrato de Gestão é o instrumento que disciplina a parceria entre o Poder Público e a Organização Social, estabelecendo as atribuições, responsabilidades e obrigações de cada parte e definindo o orçamento para execução do Plano de Trabalho e formas de avaliação. No Plano de Trabalho constam os indicadores de resultado e metas contratadas, que representam as ações, digamos, principais e fundamentais, que contarão com recurso do Estado para sua execução. Para além dessas ações, a Organização Social pode se comprometer com outras atividades que serão realizadas caso se consiga verba adicional, via captação de recursos ou ainda repasses extras; são as chamadas metas condicionadas.

O Contrato de Gestão é constituído por três fases:

1. Convocação Pública.

É na Convocação Pública que a Secretaria explicita os critérios adotados para o processo de seleção da Organização Social parceira, bem como os referenciais necessários à elaboração da proposta técnica e orçamentária. As OSs interessadas devem preparar suas propostas dentro dessas diretrizes.

2. A gestão do Contrato. Tem início logo após a sua assinatura e inclui a atualização dos Planos de Trabalho e orçamentos anualmente, o que desencadeia em posteriores assinaturas de Aditamentos Contratuais.

As prestações de contas para o Poder Público se faz da seguinte maneira:

- a) Prestação de Contas mensais, trimestrais, quadrimestrais e anuais a SEC, por meio de relatório de atividades e envio de documentos variados, que seguem para a Unidade Gestora e para a Unidade de Monitoramento.
- b) Prestação de Contas a Secretaria da Fazenda, por meio de relatórios mensais e auditoria anual.
- c) Prestação de Contas ao Tribunal de Contas do Estado, por meio de relatório anual cuja determinação se dá por Instrução Normativa do TCE e, além disso, auditoria anual.
- d) Auditoria independente

- e) Prestação de contas as Leis Fiscais de Incentivo à Cultura e Editais que a Organização Social venha a fazer uso, para a realização das metas condicionadas.
3. Encerramento do Contrato. A Organização Social deve realizar as prestações de contas conclusivas do Contrato. Além disso pode, se desejar permanecer à frente da gestão daquele equipamento, participar da nova convocação pública, enviando proposta de gestão para o próximo Contrato.

### **1.5 Ganhos com o modelo de gestão por publicização**

Após 12 anos da implantação do modelo de gestão por Organização Social, os ganhos são visíveis e mensuráveis.

Com relação aos problemas apontados anteriormente e que levaram o Estado a adotar o modelo, no caso recursos humanos e financeiro, ambos foram transpostos.

Em entrevista com Marcelo Mattos Araújo, foi possível levantar os seguintes pontos positivos, oriundos da experiência com a gestão por OS.

Primeiramente a possibilidade de a Secretaria poder focar, especificamente, na formulação das diretrizes e no monitoramento e acompanhamento da realização das metas e avaliação, enquanto cabe as Organizações Sociais o desenvolvimento dos programas e das ações.

Com relação aos recursos humanos, a possibilidade que as OSs têm de uma agilidade e flexibilidade na contratação das equipes, com adequada remuneração e benefícios, permitindo a renovação de pessoal quando necessário. Essa questão é fator contribuinte, inclusive, de uma maior profissionalização da área, a partir do momento que se pôde buscar no mercado profissionais qualificados para suas respectivas funções, além de fomentar e apoiar o treinamento e desenvolvimento daqueles já contratados.

No caso específico dos museus, a própria implantação de modelos museológicos que atentem para especificidade da cadeia operatória da Museologia, requer a existência de equipes técnicas comprometidas, que tenham consciência e condições de implantação das diferentes etapas dessa cadeia, então acho que esse é um modelo de gestão que responde e que cria condições muito favoráveis para toda a dinâmica da cadeia operatória museológica (informação verbal)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Entrevista com Marcelo Mattos Araújo realizada em 28 de março de 2016.

Outro ponto que vale ser destacado é com relação a um dos maiores desafios que o Estado brasileiro, em todas as suas esferas, enfrentam hoje em dia: a Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece o limite do orçamento que os poderes podem utilizar para pagamento de funcionalismo. Esse desafio se agrava em tempos de crise financeira nacional pois, com a diminuição do orçamento e a manutenção do valor do funcionalismo, uma vez que os salários não podem ser reduzidos, o percentual aumenta, se aproximando sempre muito perigosamente dos limites da responsabilidade fiscal.

No modelo de gestão por Organização Social, todo o recurso investido pelo Estado, que inclui o pagamento pelas OSs dos seus funcionários contratados via CLT, saí da rubrica de custeio do Estado, mas não impacta nesse limite da Lei de Responsabilidade Fiscal. Essa questão permite que o Estado, dentro das suas políticas, possa aumentar os recursos de investimentos para as Organizações Sociais.

Essa flexibilidade e agilidade das Organizações Sociais é vivenciada não só na contratação de funcionários, mas também na compra de bens e contratação de serviços, para a execução de seus Planos de Trabalho.

Com relação aos aspectos financeiros, o Estado passou, após a implantação do modelo, a ter conhecimento do custo de cada equipamento cultural e seus programas, o que no caso da administração direta não ocorria.

Segundo o então Secretário, por exemplo, na administração direta, os custos dos recursos humanos ficavam muitos diluídos em diferentes esferas, então, essa era uma área na qual sempre houve uma enorme dificuldade em se ter um conhecimento mais preciso.

Atrelado ao conhecimento orçamentário da área cultural, está a gestão qualificada e transparente desse orçamento, pelo qual se pode planejar a implantação de ações e sua manutenção a longo prazo e, priorizar ações em detrimento de outras, quando for o caso.

Alinhado a essas duas questões está a possibilidade da obtenção de busca de recursos externos que vão se somar aos orçamentos do Estado, para execução dos planos de trabalho, na medida que isso é uma das metas das Organizações Sociais, que inclusive têm, não só equipes específicas para isso, como também possuem as próprias condições jurídicas para buscar, receber e processar esses recursos.

Essa captação de recursos se dá não só por meio de patrocínio, mas também pela exploração de verbas operacionais: bilheteria, loja, café, aluguel de espaço para eventos, por exemplo. Esse também era um desafio e dificuldade da gestão direta. Esses recursos operacionais não tinham caminho direto de aplicação no próprio

equipamento, mas eles eram recebidos pela Secretaria e incorporados ao orçamento do Estado, portanto o retorno para o próprio equipamento era totalmente indireto ou distante, ou na verdade inexistente.

“Essa somatória de questões faz com que o modelo de gestão permita essa visão, esse conhecimento mais preciso e uma agregação de valores e, portanto, isso resultou - nós vemos isso de maneira nítida nas curvas orçamentárias da Secretaria - em um aumento do investimento do Estado nos orçamentos dos programas e dos equipamentos, até pela possibilidade que a Secretaria tem de dar visibilidade a esses investimentos” (informação verbal)<sup>18</sup>.

Somadas a essas considerações sobre as quais, de fato, pude acompanhar sua evolução, gostaria de incluir alguns aspectos bastante significativos.

A partir da reestruturação da Secretaria e, no caso de nosso interesse, da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, vimos que a SEC passa a desempenhar um papel mais propositivo em termos de diretrizes e de acompanhamento, monitoramento e avaliação, deixando para as OSs o planejamento e execução.

Há quem critique o modelo de gestão supondo que o Estado se isenta da administração de seus museus, mas, na realidade, desde sua implantação, que gerou na reestruturação acima destacada e, se comparado com a administração direta, a Secretaria da Cultura, nessa tarefa representada pela UPPM, se faz cada vez mais presente no cotidiano das Instituições Museológicas, por meio da divulgação clara de suas diretrizes e políticas públicas, bem como do acompanhamento e avaliação. Cumpre destacar que cada agente dessa relação (UM - UPPM - OS) tem se dedicado a trabalhar em parceria, sem cometer interferências mútuas, o que demonstra a importância de cada qual conhecer bem seu papel.

A própria organização dos Comitês Técnicos, por parte da UPPM e a implantação de uma agenda de visitas técnicas trimestrais aos museus, demonstra o comprometimento no acompanhamento das ações das OSs.

Com relação ao planejamento das ações a serem desenvolvidas pelos equipamentos culturais, além do mesmo atender as diretrizes da Secretaria cuja política pública se faz clara e divulgada, esse planejamento é cumprido durante a realização do Contrato de Gestão, que possui de três a cinco anos de vigência. Esse fato proporciona a continuidade das ações e manutenção de programas que, na administração direta, poderiam simplesmente ser descontinuados por questões pessoais de ingerência de

---

<sup>18</sup> Entrevista com Marcelo Mattos Araújo realizada em 28 de março de 2016.

gestão ou, se por falta de recursos, sem grandes análises de prioridades ou repercussão junto ao público.

Outro ganho, ao meu ver, foi a implantação da chamada área-meio, inexistente nos museus durante a administração direta, bem como da delimitação da área-fim e profissionalização de ambas.

No caso dos museus, as atividades-fim referem-se à pesquisa, salvaguarda e comunicação de determinado recorte patrimonial, enquanto as atividades meio são as ações administrativo-financeiros que asseguram a realização dos objetivos primordiais do museu (BRUNO; ARRUDA; FIGOLS, 2010, p. 64).

O corpo de conhecimento com relação a procedimentos e processos a serem seguidos na administração de um Contrato de Gestão levou a uma especialização, não só das equipes das Unidades Gestoras da SEC, como dos profissionais contratados pelas Organizações Sociais, que passariam a desenvolver as atividades finalísticas. No caso específico dos museus, as áreas-meio passaram a existir a partir da implantação desse modelo de gestão, profundamente vinculadas às estruturas das Organizações Sociais, com o estabelecimento dos departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Infraestrutura, Segurança Predial e Financeiro<sup>19</sup>.

Nessa lógica, as áreas técnicas dos museus, denominadas áreas-fim, seriam formadas por profissionais especializados na temática de cada equipamento, enquanto as áreas-meio estariam compostas por profissionais oriundos de outros mercados de trabalho, que responderiam pela administração do Contrato. Assim, uma Organização Social que possua a administração de mais de um Contrato de Gestão tende a se organizar de forma a ter uma única área-meio atuando com equipes técnicas vinculadas a cada museu.

Em seguida apresento três gráficos que ilustram os ganhos com o modelo de gestão relacionados ao aumento de verba, especificando o repasse do Estado para cada área e, como se deu a contratação via regime CLT e sua evolução.

---

<sup>19</sup> Essa estrutura pode variar para cada OS, no caso algumas possuem, também na área meio, os departamentos de Comunicação ou Assessoria de Imprensa e Produção de Eventos.

## Repasse anual de recursos feito pela SEC SP aos contratos de gestão – por área (em valores nominais)

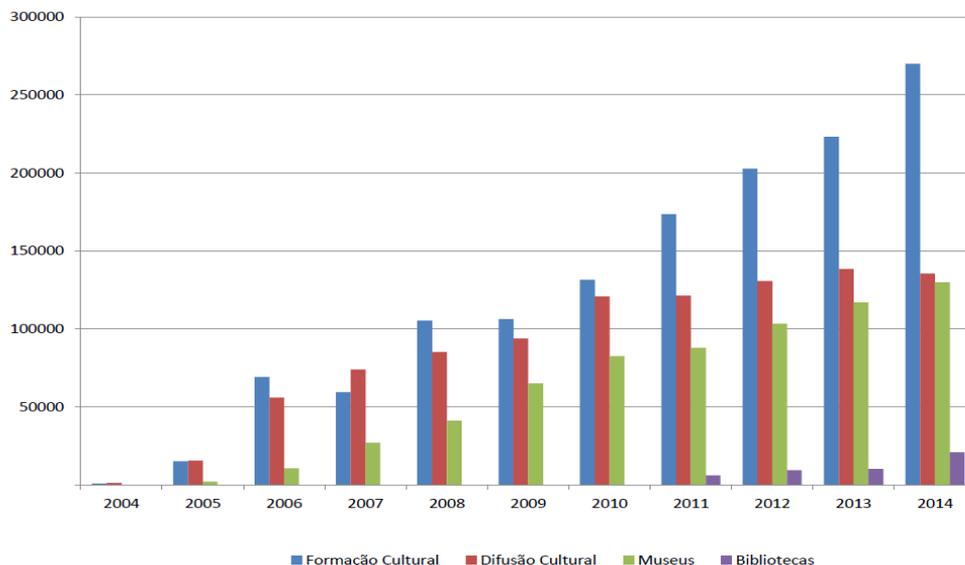


Gráfico 4 – Boletim UM n.2 - SEC SP, mar/2016

Figura 1 - Gráfico: Repasses anuais de recursos feitos pela SEC SP aos Contratos de gestão – por área (em valores nominais).

Fonte: Boletim UM (UNIDADE DE MONITORAMENTO, 2016)

## Repasse anual de recursos para contratos de gestão - percentual por área

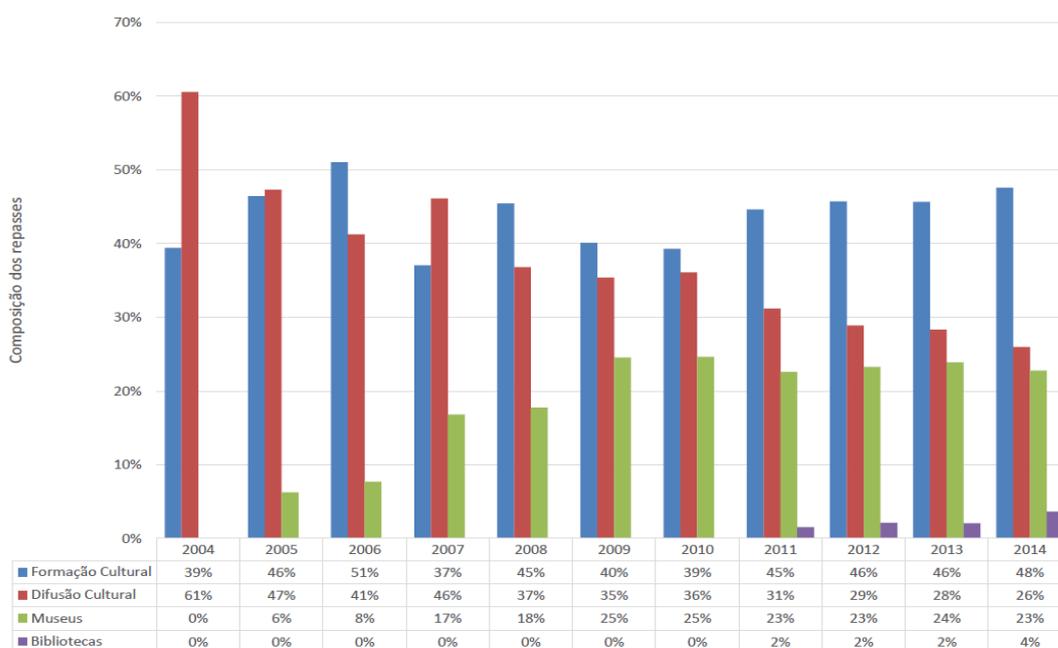


Gráfico 5 – Boletim UM n.2 - SEC SP, mar/2016

Figura 2 - Gráfico: Repasse anual de recursos para Contratos de Gestão – percentual por área.

Fonte: Boletim UM (UNIDADE DE MONITORAMENTO, 2016)

## Recursos humanos CLT dos contratos de gestão de 2005 a 2014 – por área da SEC

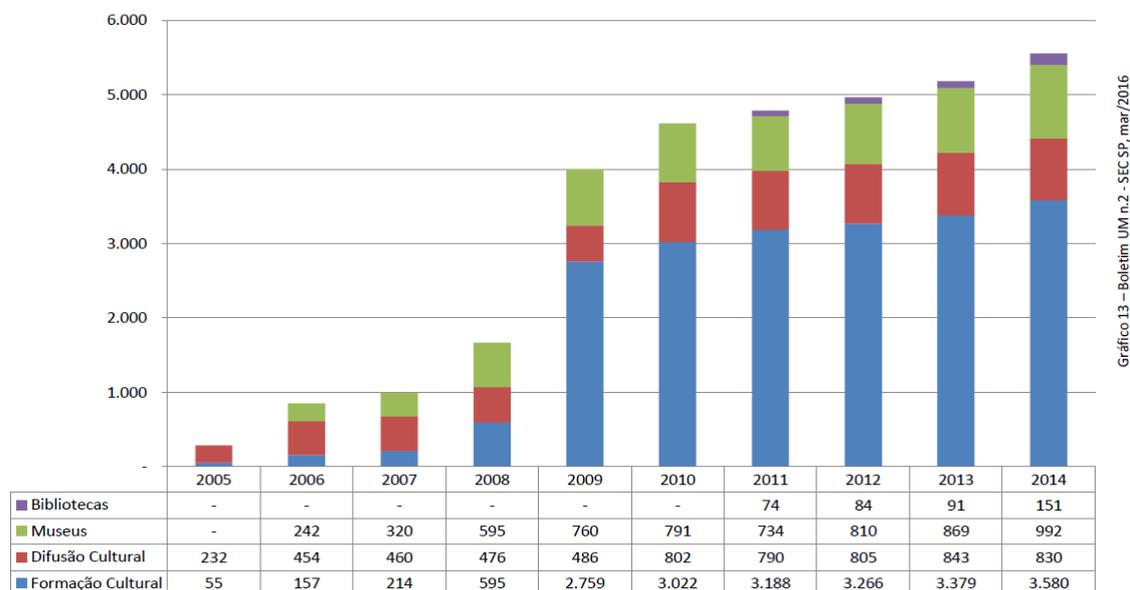


Figura 3 - Gráfico: Recursos Humanos CLT dos Contratos de Gestão de 2005 a 2014 – por área da SEC.

Fonte: Boletim UM (UNIDADE DE MONITORAMENTO, 2016)

### 1.6 Pinacoteca de São Paulo e a administração por Organização Social

A Associação dos Amigos da Pinacoteca foi qualificada como Organização Social em agosto de 2005, assinando seu primeiro Contrato de Gestão com a SEC em dezembro do mesmo ano.

Os ganhos com este novo modelo de gestão foram, naquele momento, rápidos (cerca de dois anos) e extremamente significativos e, para citar apenas alguns<sup>20</sup>:

- A contratação por regime CLT de todo o corpo funcional da Pinacoteca e a agilidade na contratação de novos profissionais tecnicamente qualificados;
- A modernização na área de Tecnologia e Informação;

<sup>20</sup> Relatório Consolidado do Contrato de Gestão 07/2005 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a).

- A agilidade na contratação e aquisição de serviços e produtos por meio de Regulamento próprio e a possibilidade de captação de recursos operacionais<sup>21</sup> e patrocínios;
- A implantação de área-meio: Núcleo de Recursos Humanos, Infraestrutura e Manutenção Predial, Tecnologia da Informação, Núcleo Financeiro e um Núcleo de Segurança, que atende prontamente a necessidade de se estabelecer um Plano de Contingência e Salvaguarda e a obtenção de Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) para os dois edifícios, Pinacoteca Luz e Estação Pinacoteca.

Na ordem dos avanços e ganhos que o modelo de gestão pôde conferir, em 2008, o Contrato de Gestão vigente recebe um Aditamento que celebra o repasse adicional para que se dê início a reestruturação do então Memorial da Liberdade, situado no edifício da Estação Pinacoteca, que passa a ser denominado como Memorial da Resistência de São Paulo.

Esse breve relato pretende dar a conhecer o cenário na qual o Memorial da Resistência se estabelece: no âmbito de um Contrato de Gestão cujo objeto a ser administrado era a Pinacoteca de São Paulo, considerando seus dois edifícios, Pinacoteca Luz e Estação Pinacoteca, em uma conjuntura bastante favorável pelos ganhos trazidos pelo recém instalado modelo de gestão.

Pese sua criação via Decreto Estadual (SÃO PAULO, 2002), o Memorial da Resistência passa a ser administrado pela Pinacoteca Arte e Cultura – APAC, dentro do escopo de atividades da Pinacoteca de São Paulo.

---

<sup>21</sup> “Receitas operacionais oriundas da execução contratual (e o rendimento de suas aplicações) provenientes de: a) realização de atividades relacionadas ao objeto contratual, tais como: venda de ingressos e de assinaturas; b) utilização de seus espaços físicos, para oferecer ao público serviços de café, restaurante, loja, livraria, estacionamento e afins, (...); c) outras formas de cessão remunerada de uso dos espaços físicos, previamente autorizadas mediante solicitação pela CONTRATADA; d) rendas diversas, inclusive de venda ou cessão de produtos, tais como direitos autorais e conexos; e) outros ingressos dessa natureza” - Minuta referencial dos Contratos de Gestão. Resolução SC n.º 101, de 06 de outubro de 2015 (SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013b).

## 2 SEGUNDO CAPÍTULO: MEMORIAL DA RESISTENCIA DE SÃO PAULO

GERALDO ALCKMIN, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, à vista da manifestação do Secretário da Cultura,

Considerando que o Estado deve garantir e apoiar sempre a criação e o desenvolvimento de novos espaços e instituições para a promoção dos direitos do homem e das liberdades fundamentais;

Considerando que o Estado tem o dever de promover e facilitar a educação e o conhecimento dos direitos do homem e das liberdades fundamentais através de atividades de formação, investigação e estudos para assim reforçar a compreensão, a tolerância e a paz;

Considerando a importância da preservação e da difusão dos ideais de liberdade;

Considerando a oportunidade de se promover ações educativas que consolidem os princípios democráticos; e

Considerando a necessidade da manutenção dos valores democráticos. Decreta:

**Artigo 1.º** - Fica criado, na Secretaria da Cultura, o Memorial da Liberdade [...] (SÃO PAULO, 2002, grifo nosso).

### 2.1 Histórico

O Memorial da Resistência de São Paulo é uma instituição dedicada à preservação de referências das memórias da resistência e da repressão políticas do Brasil republicano (1889 à atualidade), por meio da musealização de parte do edifício que foi sede, durante o período de 1940 a 1983, do Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo – Deops/SP, uma das polícias políticas mais truculentas do país, principalmente durante o regime militar.

O edifício onde encontra-se o Memorial da Resistência foi construído em 1914, pelo escritório do arquiteto Ramos de Azevedo, para ser o escritório e armazém central da Estrada de Ferro Sorocabana.

Em 1940 o edifício é transferido para a Secretaria da Justiça de São Paulo e aí instala-se parte do Deops/SP, mais especificamente a Delegacia Especializada de Explosivos, Armas e Munições e, no ano seguinte, as demais repartições dessa Polícia Política, órgão símbolo da repressão institucionalizada no Brasil.

Em síntese, o Deops/SP ocupou este espaço desde 1940 até seu fechamento em 1983, marco do final da ditadura instituída com o golpe militar de 1964.

Após a extinção do Deops/SP o edifício continuou servindo a um órgão policial até 1997, a Delegacia de Defesa do Consumidor (Decon).

Em 1998 o edifício é transferido para a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, após insistente atuação de ex-presos políticos, de familiares de mortos e desaparecidos, de organizações de Direitos Humanos e de instancias governamentais junto ao poder público.

Após a transferência do edifício para a SEC realizou-se ali uma série de significativas ações que demonstram o quanto se ansiava evidenciar a triste história por trás daquele espaço e, ao mesmo tempo, toda luta e resistência contra a ditadura.

Aberta ao público, de 9 de agosto a 26 de setembro de 1999, a exposição temporária “Anistia 20 anos” apresentou o contexto político-social do país durante a ditadura militar e detalhou o processo da luta pela anistia política, culminando no movimento pelas eleições diretas para a Presidência da República, em 1984.

Além da exposição, foi exibida a peça teatral “Lembrar é Resistir” (1999/2000), que superou as expectativas de seus produtores e autores uma vez que, programada para ficar em cartaz durante um mês, teve 13 meses de duração, devido à grande procura do público e espaço na mídia.

As demais ações ocorreram após a reforma do edifício e marcaram a inauguração do espaço em 4 de julho de 2002. Foram elas:

1. Instalação “Intolerância” de Siron Franco, composta de dez esculturas e 880 figuras humanas executadas com roupas e sapatos preenchidos de espuma;
2. A mostra “Cotidiano Vigiado – Repressão, Resistência e Liberdade nos Arquivos do Deops/SP 1924 - 1983”, apresentando documentos e fotos de prontuários do acervo do Deops/SP;
3. A exposição “Cidadania – 200 anos da Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão”, no espaço das antigas celas;
4. Em 25 de outubro de 2005, a exposição “Caderno de Notas – Vlado, 30 anos” também nas celas, marcou as três décadas do assassinato do jornalista Vladimir Herzog.

Para além dessas iniciativas, houve a preocupação em dar um destino específico ao antigo espaço carcerário, as celas, com a instalação de um Memorial. Assim foi inaugurado, também em julho de 2002, o Memorial da Liberdade<sup>22</sup>, sob a administração do Arquivo Público do Estado de São Paulo.

---

<sup>22</sup> O Decreto n. 46.900, de 5 de julho de 2002, revoga o Decreto 46.508, de 22 de janeiro de 2002 que cria o então Memorial do Cárcere (SÃO PAULO, 2002).

O Memorial da Liberdade tratava unicamente de apresentar ao público quatro celas e o corredor para banho de sol do antigo Deops/SP e, pese as exposições citadas acima, que foram organizadas no mesmo espaço, a reforma do edifício tratou de desconfigurar e descaracterizar totalmente o espaço.

Os mesmos grupos da sociedade civil que, anteriormente, haviam lutado para que o edifício fosse transferido para a Secretaria da Cultura agora reivindicavam as memórias apagadas pela tinta branca e o novo piso que cobriam o local.

Memórias tão doloridas, que alguns acreditavam ser melhor apagá-las, eram clamadas justamente por aqueles que padeceram as mazelas daquele momento. Os ex-presos políticos e seus familiares preferiram por continuar lutando pela verdade, expondo não somente os tristes fatos ocorridos, mas a importância da resistência, da luta e dos direitos humanos. A esse grupo juntou-se o museólogo Marcelo Mattos Araújo, então diretor da Pinacoteca de São Paulo.

Para atender à série de reivindicações da sociedade e da Pinacoteca e, compreendendo que o Memorial da Liberdade deveria ser mais do que a visita das quatro celas reformadas, o Governo do Estado e a Secretaria da Cultura concordaram que a direção da Pinacoteca desse novo rumo ao espaço e passasse a administrá-lo, por duas questões: primeiramente porque o Arquivo Público do Estado, que pertencia a SEC SP, é transferido para a Casa Civil perdendo sua vinculação com o equipamento cultural; segundo porque a Pinacoteca havia incorporado o edifício do Deops/SP, em 2004 que, então, passou a ser conhecido como Estação Pinacoteca e, desde sua inauguração apresentava parte da programação de exposições de arte da Pinacoteca e passou a abrigar a Biblioteca e o Centro de Documentação e Memória do museu.

Foi então requerido, pela direção da Pinacoteca, um projeto museológico para o Memorial, contratando para tal a historiadora Maria Luiza Tucci Carneiro e à museóloga Maria Cristina Oliveira Bruno, que contaram com a colaboração da museóloga Gabriela Aidar, então funcionária da Ação Educativa da Pinacoteca.

O Projeto foi entregue em agosto de 2007 e destacou o seguinte conceito gerador<sup>23</sup>: o histórico sobre o Deops/SP e a trajetória de ocupação do edifício, bem como a história da repressão e da resistência.

Pretendia-se então:

---

<sup>23</sup> Definição de Conceito Gerador: “Tema amplo e interdisciplinar, selecionado visando à promoção de múltiplas abordagens e derivações. A partir do tema ou conceito gerador deverão ser feitos os recortes para áreas do conhecimento, temas e subtemas” (BRUNO; ARRUDA; FIGOLS, 2010).

- Resgatar a identidade social e política do edifício cuja história carecia de referências históricas;
- Dar a conhecer a história da repressão política e da resistência, instigando o diálogo para a produção de uma cultura mais tolerante;
- Possibilitar um espaço aberto para discutir estratégias de conscientização dos jovens sobre o perigo da persistência de ideias autoritárias.

Baixo essas premissas, as ações pensadas para o Memorial da Liberdade seriam:

1. Ações de pesquisa: conexão em rede com fontes documentais e orais.
2. Ações de salvaguarda: implantação do centro de referência bibliográfica e de outros produtos de divulgação ligados ao escopo temático do Memorial, preservação e recuperação referencial dos espaços de memória da sede do Deops/SP e dos vestígios patrimoniais correspondentes às ações de controle, repressão e resistência.
3. Ações de comunicação: manutenção de exposição de longa duração voltada ao histórico do edifício e para os respectivos desdobramentos de seu uso para o controle, repressão e resistência. Apresentação sistemática de mostras temporárias com argumentos extraídos do roteiro temático da longa duração. Realização de ação educativa (ARAÚJO; BRUNO, 2009).

O programa museológico do Memorial ficou dividido em 6 linhas de ações:

1. Centro de Referência: conexão em rede com fontes documentais e bibliográficas, ampliando o acesso a estas informações.
2. Lugares da Memória: identificação e inventário dos espaços da memória localizados no Estado de São Paulo, expandindo o alcance preservacionista do Memorial.
3. Coleta Regular de Testemunhos: registro de testemunhos de ex-presos políticos e de familiares de mortos e desaparecidos, para a construção de um banco de dados referencial sobre o Deops/SP.
4. Exposições: apresentação de exposição de longa duração, cujo conceito gerador serve de base para exposições temporárias com outros enfoques, proporcionando novos olhares sobre as questões relativas aos temas centrais do Memorial.
5. Ação Educativa: construção de diálogos entre o discurso expositivo e o público, por intermédio do desenvolvimento de processos formativos para educadores (ensino formal e não formal), da realização de visitas orientadas e da produção de materiais pedagógicos de apoio.

6. Ação Cultural: promoção de eventos para a atualização das discussões sobre as práticas de controle e repressão, e as ações dos grupos de resistência durante regimes autoritários, e até mesmo democráticos, com abordagens multidisciplinares que possam renovar as interpretações sobre o passado recente (ARAÚJO; BRUNO, 2009).

Para a implantação dessas ações contratou-se uma equipe técnica compatível com o perfil dos trabalhos desejados, que foi orientada por uma Comissão de Consultores, composta por representantes do projeto, do Fórum Permanente de ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo, da Pinacoteca, do Arquivo Público do Estado e coordenadores de projetos acadêmicos identificados com o tema em questão.

A participação do Fórum de ex-presos políticos, cidadãos-testemunhos desta História, foi crucial.

Chamados a participar do Programa Coleta Regular de Testemunhos que, nessa fase inicial, contribuiu muito para a implantação do projeto, o grupo não parou mais de colaborar com o Memorial, seja, por meio de uma cadeira na composição do Conselho de Orientação Cultural, seja participando ativamente das atividades de ação educativa e programação cultura, como veremos na sequência.

A partir dessa verdadeira apropriação dos ex-presos e familiares, em maio de 2008, ocorre a alteração do nome Memorial da Liberdade para Memorial da Resistência de São Paulo, um dos significativos resultados da colaboração entre a equipe técnica e o grupo de ex-presos políticos. De acordo com entrevista realizada para o Programa Coleta Regular de Testemunho, Maria Cristina de Oliveira Bruno conta que o grupo de ex-presos políticos achava um “absurdo”, uma “ofensa”, o local se chamar Memorial da Liberdade, pois o que menos se tinha tido ali era liberdade. Assim, o grupo chegou na questão da resistência que, para além de pautar o novo nome do espaço, se constituiu em um norte para as questões museológicas<sup>24</sup>.

Assim, fica estabelecida a missão do então Memorial da Resistência: A pesquisa, a salvaguarda e a comunicação de referências das memórias da resistência e da repressão políticas do período republicano brasileiro, tendo como sede o edifício que abrigou o Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo – Deops/SP, de forma a contribuir para a reflexão crítica acerca da história contemporânea do país e para a valorização de princípios democráticos, do exercício da cidadania e da conscientização sobre os direitos humanos.

---

<sup>24</sup> BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Entrevista sobre o Memorial da Resistência de São Paulo. Memorial da Resistência de São Paulo, entrevista concedida a Luiza Giandalia e Desirée Azevedo em 12 de abril de 2016 (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2016a).

## 2.2 Planejamento Estratégico

Em 2010, a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico – UPPM, demanda das Organizações Sociais a ela vinculadas que seja meta dos Plano de Trabalho, daquele ano, a elaboração de Planejamentos Estratégicos para cada museu administrado<sup>25</sup>.

Na ocasião era consenso, tanto por parte da UPPM, quanto por parte das OSs, que as instituições museológicas do Estado careciam de um documento norteador, que explicitassem suas vocações institucionais (missão, visão, valores) e, a partir de um diagnóstico de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, fossem pensadas as ações a serem desenvolvidas, dentro de um prazo de 5 anos (informação verbal<sup>26</sup>).

No caso da Pinacoteca, seu Planejamento Estratégico foi realizado com a ajuda de consultoria externa, durante um processo bastante participativo, que incluiu várias instâncias do museu. O Planejamento apresentava grupos de Objetivos Estratégicos referenciais, que se desdobravam em Diretrizes Estratégicas que, por sua vez, se estendiam nas ações a serem executadas. Esses Objetivos representavam os pontos focais a serem trabalhados no museu, como por exemplo: trazer público a Pinacoteca; incrementar a aquisição de obras e instituir processos permanentes de avaliação do visitante, para citar apenas três objetivos<sup>27</sup>.

Sendo uma atividade da Pinacoteca, incorporado ao seu Plano de Trabalho, o Memorial acaba, por questão lógica dos fatores, sendo incluído nesse Planejamento como um dos Objetivos Estratégicos da Pinacoteca: “Consolidar o Memorial da Resistência de São Paulo.

Curioso observar que na identidade institucional da Pinacoteca, o Memorial não aparece na Missão ou Visão do Museu, mas ganha lugar na definição da Área de Atuação.

### Área de atuação

Artes visuais, com ênfase na produção brasileira até a contemporaneidade, e gestão do Memorial da Resistência de São Paulo, ambas em interação com a política cultural da Secretaria de

---

<sup>25</sup> Para que o Planejamento da Pinacoteca fosse entregue, como meta, em 2010, sua elaboração teve início em 2009.

<sup>26</sup> Entrevista realizada com Claudineli M. Ramos, coordenadora da Unidade de Monitoramento - SEC, em 21 de outubro de 2016.

<sup>27</sup> Planejamento Estratégico da Pinacoteca de São Paulo 2010 – 2014 (PINACOTECA DE SÃO PAULO, 2016).

Estado da Cultura de São Paulo (PINACOTECA DE SÃO PAULO, 2016).

A elaboração dos objetivos relativos à Diretriz Estratégica do Memorial foi protagonizada pela coordenadora do mesmo, Katia Regina Felipini Neves, quem tinha profundo conhecimento do Programa Museológico elaborado para a implantação do Memorial, bem como das atividades que deveriam ser priorizadas para seus próximos Planos de Trabalho e necessárias para a sua consolidação.

<b>Planejamento Estratégico Pinacoteca de SP 2010 – 2014</b>	
Objetivo Estratégico	Consolidar o Memorial da Resistencia
Diretriz Estratégica	Elaborar o Planejamento Museológico (programação museológica e planejamento estratégico) do Memorial da Resistência de São Paulo com vistas à definição e desenvolvimento de sua política institucional

Quadro 4 - Planejamento Estratégico Pinacoteca de SP 2010 - 2014  
Fonte: CEDOC da Pinacoteca de São Paulo (2016).

Devemos aqui ingressar em uma discussão metodológica. A UPPM decidiu por demandar a elaboração de Planejamentos Estratégicos para todos os museus do Estado em um momento em que já se reconhecia, por legislação nacional, o Plano Museológico como documento norteador das instituições museológicas. A Portaria Normativa n.1 do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, de 05 de julho de 2006, estipulava a obrigatoriedade desse documento para os museus federais, bem como a Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009 (SÃO PAULO, 2009a), que institui o Estatuto de Museus, reconhece o dever dos museus em elaborar Plano Museológicos, Seção III – Artigo 44.

Ao meu ver poderia ter sido solicitado, na ocasião, a elaboração de Planos Museológicos para aqueles museus que não possuíssem tal documento e, ainda, a atualização ou simples apresentação do mesmo, no caso da instituição já possui-lo.

Teria sido uma ótima oportunidade de a Unidade Gestora lograr que todas as suas instituições museológicas tivessem planos novos ou atualizados no mesmo ano, o que poderia, inclusive, ter facilitado no acompanhamento da realização de suas ações e nas posteriores atualizações.

No entanto, ainda em 2017, existem museus do Estado que não possuem Plano Museológico (informação verbal)<sup>28</sup>. Fato esse que me parece ser resultado de se ter

<sup>28</sup> Entrevista realizada com Cristiane B. Santana, Diretora Técnica da UPPM – SEC, em 23 de setembro de 2016.

priorizado a elaboração de Planejamentos Estratégicos, com vigência de 5 anos, em 2010.

Poderia ser que a escolha por “Planejamento Estratégico” fosse apenas uma questão terminológica, visto que o documento norteador de um museu pode ser identificado por “Programa Museológico”, “Plano Diretor”, “Plano de Metas”, “Master Plan” ou ainda “Planejamento Estratégico”.

No entanto, apenas pelo fato de existir uma legislação nacional que cunha o termo Plano Museológico e, me refiro ao Estatuto de Museus, isso deveria ser suficiente para homogeneização desse tipo de documento.

Porém, se formos ter como ponto de partida os preceitos da gestão museológica, o significado de Plano Museológico é de documento norteador que busca explicitar e assegurar a vocação institucional, no que se refere às singularidades e potencialidades da instituição e, por outro lado, tem a função de evidenciar as necessidades de realinhamento e de ações estratégicas. Já o Planejamento Estratégico é documento composto por metas e indicações de como reorientar uma instituição e sanar problemas<sup>29</sup>. Portanto, na ordem de uma gestão museológica qualificada, o Plano Museológico deve preceder um Planejamento Estratégico.

A partir dessas definições, conclui-se que a UPPM não se utilizou dos conceitos da gestão museológica para orientar um trabalho de Planejamento em seus museus, mas se aproximou, por outro lado, do tipo de planejamento utilizado pela área de gestão administrativa e marketing. Essa distorção bem pode ter sido ocasionada pela forma como a gestão por Organização Social tem se consolidando na área cultural, cuja base teórica, ao meu ver, tende a pender para a gestão administrativa financeira. A decorrência disso tem, sem dúvida, muito a ver com o fato de que a implantação do modelo se fez necessário, em um primeiro momento, para sanar os problemas de contratação de recursos humanos e orçamento, como vimos no primeiro capítulo.

Quando entrevistada para essa dissertação, a coordenadora do Memorial e museóloga Katia Regina Felipini Neves, concordou que teria sido importante a solicitação dos Planos Museológicos em primeira instância, ao invés de se aproximar da teoria da gestão administrativa para se pensar em planejamento para os museus<sup>30</sup>. De tal modo, durante a elaboração do Planejamento Estratégico e, no ato de definir o objetivo estratégico de sua reponsabilidade, “Consolidar o Memorial”, sua estratégia foi

---

<sup>29</sup> Aula da Disciplina “Planejamento Museológico: da Museologia tradicional à Sociomuseologia”, ministrada por Maria Cristina Oliveira Bruno, cursada no Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, em 28 de setembro de 2015.

<sup>30</sup> Entrevista realizada com Katia Regina Felipini Neves, coordenadora do Memorial da Resistência de São Paulo, em 14 de dezembro de 2016.

determinar como diretriz a elaboração do Plano Museológico para o Memorial, que viria a ser preparado ainda em 2010.

Em 2014 houve uma atualização do Planejamento Estratégico da Pinacoteca, no qual, para o Memorial, manteve-se o objetivo estratégico de consolidá-lo, porém, as diretrizes estratégicas estabelecidas já estavam alinhadas com o diagnóstico do Plano museológico, como veremos a seguir:

<b>Planejamento Estratégico Pinacoteca de SP 2014 – 2018</b>			
Objetivo Estratégico	Consolidar o Memorial da Resistência		
Diretriz Estratégica	Implantar as linhas de ação programáticas vinculadas à Pesquisa e Salvaguarda	Consolidar as linhas de ação programáticas vinculadas à Comunicação	Desenvolvimento do site do Memorial da Resistência

Quadro 5 - Planejamento Estratégico Pinacoteca de SP 2014 - 2018

Fonte: Bianca Corazza, com base em informações do CEDOC da Pinacoteca de São Paulo (2016).

### 2.3 Plano Museológico

Após 2 anos de sua abertura ao público, ou seja, em 2010, é elaborado o Plano Museológico do Memorial<sup>31</sup>, tendo como consultora responsável a museóloga Maria Cristina Oliveira Bruno, que contou com duas assistentes, as especialistas em Museologia Beatriz Cavalcanti Arruda e Francisca Figols. Nada mais lógico do que chamar a mesma museóloga que havia participado da elaboração do Programa Museológico, para concepção e implantação do MRSP.

A metodologia utilizada favoreceu o estudo de documentos referenciais e a participação não só da equipe do Memorial, como também de profissionais da Pinacoteca, da Organização Social e do Núcleo de Preservação da Memória Política do Fórum Permanente dos ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo.

A elaboração do Plano partiu do estudo preliminar dos seguintes fatores (BRUNO; ARRUDA, FIGOLS, 2010):

<sup>31</sup> O Plano Museológico para a Pinacoteca de São Paulo foi elaborado em 2013.

[...] verificação da compatibilidade entre o conceito gerador e o perfil da problemática patrimonial e museal; necessidade de identificação do perfil museológico que caracteriza as linhas de ações propostas no Programa Museológico; perspectiva de análise dos fluxos da cadeia operatória de procedimentos de salvaguarda e comunicação; exigência de avaliação sobre o grau de desenvolvimento de cada uma das linhas e das respectivas reciprocidades e interdependência entre elas e no que se refere à conjuntura institucional; pertinência de observação em relação às reações do público em relação às especificidades temáticas, tratadas pela instituição; possibilidade de verificação sobre a potencialidade para a proposição de parcerias institucionais e/ou para o envolvimento com ações inerentes ao seu campo de atuação; compromisso com a rota prospectiva de busca de autosustentabilidade e/ou de inserção sistemática em editais de financiamento para instituições patrimoniais.

Os fatores acima elencados estavam, ainda, subordinados a uma questão macro com relação a atuação do Memorial: avaliar se a equação museológica elaborada para a concepção e implantação da instituição estava permitindo o seu desenvolvimento, compatível com a relevância de seu conceito gerador<sup>32</sup>.

Os princípios norteadores do Plano se estabeleceram a partir da Missão, Visão e Valores institucionais orientados à implantação museológica do Conceito Gerador e à consolidação das linhas programáticas, que haviam sido definidas no Programa Museológico.

Vale destacar que, ao contrário da Identidade Institucional da Pinacoteca, que só inclui o Memorial em sua área de atuação, o Memorial inclui a Pinacoteca na sua Visão e Valores:

- Visão: Assegurar a permanência do debate sobre as memórias da resistência e da repressão políticas, permitindo a valorização da preservação de suas referências patrimoniais, contribuindo para a educação permanente dos cidadãos e possibilitando a qualificação da coexistência institucional com a Pinacoteca do Estado.
- Valores (são ao total 10 itens dos quais destacaremos os relativos a Pinacoteca):
  - Item 7. Projeção das reciprocidades entre história e arte, a partir das perspectivas de coexistência institucional.
  - Item 8. Possibilidade de agregar valor à Pinacoteca do Estado mediante a potencialidade de ações museológicas comuns.

---

<sup>32</sup> Conceito gerador do MRSP: O histórico sobre o Deops/SP e a trajetória de ocupação do edifício, bem como a história da repressão e da resistência.

Esse estudo ordenou o Diagnóstico Institucional do Plano que, por sua vez, permitiu a concepção de três fases a serem executadas:

1. Primeira Fase: Implantação das Linhas programáticas do MRSP;
2. Segunda Fase: Consolidação do Conceito Gerador do MRSP;
3. Terceira Fase: Expansão Institucional do MRSP.

A partir da apresentação desse resumo, vamos destacar os aspectos que o Plano evidenciou sobre a relação do MRSP, a Pinacoteca e a Associação Pinacoteca Arte e Cultura.

O Diagnóstico do Plano pontuou a conjuntura institucional na qual o Memorial está inserido: coexistindo com a Pinacoteca no que se refere o uso compartilhado do espaço físico da Estação Pinacoteca e a dependência da gestão administrativa da OS APAC.

Destacou-se que o MRSP está incluído nos Planos de Trabalho e no Planejamento Estratégico da Pinacoteca, mas que o mesmo aparece em alguns documentos com o mesmo grau de inserção de um Núcleo daquele museu e, adverte que a inserção inadequada do MRSP nessa conjuntura institucional poderia prejudicar o desenvolvimento de suas linhas programáticas, ao mesmo tempo que confundiria o monitoramento de suas ações museológicas (BRUNO; ARRUDA; FIGOLS, 2010, p 34).

Com relação à implantação das linhas programáticas, foi diagnosticado que algumas delas haviam se desenvolvido mais do que outras.

Consideramos que as atividades-meio têm sido, de forma integral, realizadas pela Pinacoteca do Estado, permitindo, inclusive, a agilidade de algumas linhas programáticas, com por exemplo, a preparação das exposições. Já outras linhas não contam com essa possibilidade, exigindo de imediato a contratação de profissionais para a sua plena implantação, como pode ser constatado no que tange às ações de pesquisa (*Ibid.*, p. 42).

Em entrevista sobre o Memorial, para o Programa Coleta Regular de Testemunhos, Katia Regina Felipini Neves, esclarece que foi assinado um Aditamento Contratual determinando verba específica para a implantação do Memorial, mas após isso, a verba necessária para o funcionamento do Memorial foi incorporada ao orçamento que a SEC já repassava à APAC, para administrar a Pinacoteca. Portanto, a contratação de alguns profissionais que trabalhariam no Memorial, principalmente

aqueles voltados para a área de pesquisa não puderam ser imediatamente contemplados<sup>33</sup>.

De tal modo, a primeira fase identificada pelo Plano orienta para estratégias do realinhamento das linhas programáticas e sua implantação de forma equilibrada. Não obstante essa necessidade foi inserida como diretriz a ser realizada no Planejamento Estratégico da Pinacoteca, para 2014/2018.

Também se identificou a importância de reavaliação dos documentos de gestão da Pinacoteca e Organização Social, para melhor enquadramento do Memorial, definido como meta a definição do perfil e das delimitações da coexistência institucional entre o MRSP e a Pinacoteca.

Essa é uma questão que ainda, atualmente, se faz importante, pese tenhamos avançado em vários pontos. Talvez, após 8 anos de coexistência das duas instituições, já estejam mais claros os papéis e delimitações por parte do MRSP e da Pinacoteca. Porém, o necessário seria uma maior definição do papel e delimitação da Organização Social, Associação Pinacoteca Arte e Cultura - APAC.

No âmbito do que foi apresentado no primeiro capítulo dessa dissertação, sobre a criação vocacionada das primeiras Organizações Sociais de Museus, qualificadas a partir das Associações de Amigos, a APAC e a Pinacoteca vem numa crescente relação simbiótica, na qual ambas instituições são vistas como uma única. Essa relação foi válida e suficiente durante alguns anos, mas com a consolidação do modelo de gestão por OS, bem como a consolidação do Memorial da Resistência como uma instituição museológica e, não um departamento da Pinacoteca, a APAC precisa ser reconhecida como uma terceira entidade nessa relação.

Para citar um exemplo de distorção do que pode ocasionar esse impasse, uma das questões ímpares que o modelo de gestão por OS contribuiu, foi a publicização das metas, resultados e orçamento executado, além de documentos e atividades referenciais da área-meio tais quais: Regulamento de Compras e Manual de Recurso Humanos, juntamente da publicação das compras e contratações em curso. Até maio de 2017, para se conhecer esses documentos da APAC, o interessado deveria acessar o site da Pinacoteca<sup>34</sup>, na área denominada 'Pina', que comporta seis páginas: "Sobre a Pina", "APAC", "Cronologia", "Trabalhe Conosco", "Faça seu evento" e "Compras e Contratações". Caso o interessado tivesse acessado o site do Memorial e, por meio dele, quisesse acessar as informações concernentes à O.S. que o administra, ele era

---

<sup>33</sup> Neves, Katia Regina Felipini. Entrevista sobre o Memorial da Resistência de São Paulo. Memorial da Resistência de São Paulo, entrevista concedida a Ana Paula Brito e Luiza Giandalia em 12 de fevereiro de 2016 (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2016a).

<sup>34</sup> Consultar [www.pinacoteca.org.br](http://www.pinacoteca.org.br) (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017d).

direcionado ao site da Pinacoteca. De fato, isso não contribuía para correta divulgação e consolidação do modelo de gestão enquanto que, o ideal, seria que o conteúdo relacionado a Organização Social estivesse em ambiente separado do museu Pinacoteca, sendo eles: “APAC”, “Trabalhe Conosco” e “Compras e Contratações. Por fim, após 11 anos, em junho de 2017, a APAC ganha um site próprio.

No caso das Organizações Sociais que tiveram, ao longo da sua existência, que abarcar a administração de mais de um museu, foi imperativo a delimitação dos papéis de cada instituição. Inclusive, as mesmas, acabaram por alterar suas razões sociais, como foi o caso do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro, O.S. administradora do Museu do Futebol, que passou a se chamar ID Brasil Organização Social de Cultura, após agregar o contrato do Museu da Língua Portuguesa.

Penso que esse tipo de definição promove um fortalecimento na O.S., com equipes das área-meio e área-fim conhecedoras de seus papéis e responsabilidades, o que gera processos de trabalho mais bem estruturados e claros.

Retornando ao Plano Museológico, a segunda fase aponta para a consolidação do conceito gerador do Memorial. Nesse âmbito se identificou a necessidade de se elaborar um quadro referencial das atividades-meio a serem instituídas de acordo com as necessidades do MRSP, visando sua expansão no âmbito da OS.

Na terceira fase, expansão institucional do Memorial, é proposto a viabilidade da autonomia institucional para o MRSP, como mais uma unidade vinculada à gestão da Organização Social, além de expansão física e de quadro de pessoal.

Reitero que o Plano Museológico do Memorial abarca outras tantas questões no âmbito das três fases delimitadas, mas, para embasar nosso objeto de estudo, nos interessa analisar apenas aquelas concernentes ao modelo de gestão por publicização.

Esse capítulo buscou discutir os documentos norteadores do Memorial: Programa Museológico, Plano Museológico e Planejamento Estratégico. No próximo capítulo estudaremos os Planos de Trabalho e metas estabelecidas, anualmente, com vistas a colocar em prática os caminhos evidenciados pelos documentos norteadores.

## 2.4 Memorial da Resistência em imagens

### I. O EDIFÍCIO: ESTAÇÃO PINACOTECA



Fotografia 1 - Estação Pinacoteca  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

### II. REUNIÕES DE TRABALHO PARA CONCEPÇÃO DO PROGRAMA MUSEOLÓGICO DO MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO



Fotografia 2 - Reuniões de Coleta de Testemunhos com ex-presos políticos  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 3 - Reuniões com ex-presos políticos para mapeamento do espaço e construção de maquete

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

### III. CONSTRUÇÃO DA EXPOGRAFIA DA EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO



Fotografia 4 - Ex-presos políticos acompanhando os trabalhos de construção da Expografia

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 5 - Reconstituição da cela para a exposição de longa duração. Inscrição de protestos nas paredes

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

#### IV. INAUGURAÇÃO DO MEMORIAL DA RESISTÊNCIA EM 24 DE JANEIRO DE 2009



Fotografia 6 - Grupos de ex-presos políticos na inauguração do Memorial da Resistência  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

#### V. VISTAS DA EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO



Fotografia 7 - Módulo B da exposição: Controle, repressão e resistência: o tempo político e a memória  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 8 - Módulo C da exposição: A construção da memória: o cotidiano nas celas do Deops/SP

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

Nota: O conjunto prisional é composto por quatro celas, um corredor principal e um corredor para banho de sol. Em cada um dos espaços, painéis e outros suportes audiovisuais apresentam desde o processo de implantação do Memorial da Resistência aos testemunhos sobre o cotidiano na prisão.

## VI. EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS



### Memorial da Resistência de São Paulo: conquistas & desafios de 30.jan a 30.ago 2016

Exposição de 30 de janeiro a 15 de agosto de 2016  
Cerimônia de Abertura - 30 de janeiro de 2016, às 11h00  
no Memorial da Resistência de São Paulo  
Largo General Osório, 66 – Luz  
Auditório Vitae – 5º andar



### Yuyanapaq. Para Recordar de 01.ago a 03.jan 2016



### Ausenc'as de 28.mar a 12.jul 2015



## 119

de 18.out a 18.mar 2015

Performance 436: de 19 de outubro a 2 de novembro de 2014.  
Performance 119: de 12 a 15 de março de 2015.



## Política F.C: O Futebol na Ditadura

de 14.jun a 28.set 2014



## Mortos e desaparecidos políticos: percursos pela Verdade e Justiça

de 29.mar a 01.jun 2014



## Os advogados da resistência: o direito em tempos de exceção

de 11.dez a 16.mar 2014



## 10 exercícios de aproximação/ representação de SP

de 03.ago a 27.out 2013



## Insurreições: expressões plásticas nos presídios políticos de São Paulo

de 06.abr a 14.jul 2013



## Transições - Das ditaduras às democracias na América Latina

de 15.dez a 10.mar 2013



### **Liberdade - Carlos Vergara**

de 21.jul a 14.out 2012



### **Apolonio de Carvalho, a trajetória de um libertário**

de 31.mar a 01.jul 2012



### **Arpilleras da resistência política chilena**

de 30.jul a 30.out 2011



### **Nao tens epitáfio, pois és bandeira. Rubens Paiva, desaparecido desde 1971**

de 26.mar a 10.jul 2011



### **Buena Memória. Um ensaio fotográfico de Marcelo Brodsky**

de 23.out a 06.mar 2011



### **Elifas Andrato. As cores da resistência**

de 26.nov a 18.mar 2012



### **Marighella**

de 07.nov a 25.abr 2010



### **A Luta pela Anistia: 1964 -?**

de 08.ago a 18.out 2009



### **Artistas Nipo-Brasileiros Durante a Segunda Guerra Mundial - Esperança nos trópicos**

de 14.mar a 18.jul 2009



**Círculo Fechado: os japoneses sob o olha vigilante do Deops/ SP**  
de 24.jan a 25.jul 2009

Fotografia 9 - Lista das exposições temporárias do Memorial, de 2009 a 2016  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

Governo do Estado de São Paulo, Secretaria da Cultura,  
Associação Pinacoteca Arte e Cultura e  
Memorial da Resistência de São Paulo

Convidam para a abertura da exposição

**carta aberta**  
correspondências na prisão

**#** carta aberta  
correspondências na prisão

10 de dezembro de 2016, às 11h  
Visita acompanhada às 11h30

Memorial da Resistência de São Paulo  
Largo General Osório, 66 – Luz  
CEP 01213-010 – São Paulo – SP  
Telefone: 55 11 3335 4990  
faleconosco@memorialdaresistenciasp.org.br  
memorialdaresistenciasp.org.br  
twitter.com/M\_ResistenciaSP  
facebook.com/memorialdaresistenciasp

Exposição de 11 de dezembro de 2016  
a 20 de março de 2017  
Quarta a segunda, das 11h às 18h  
3º andar

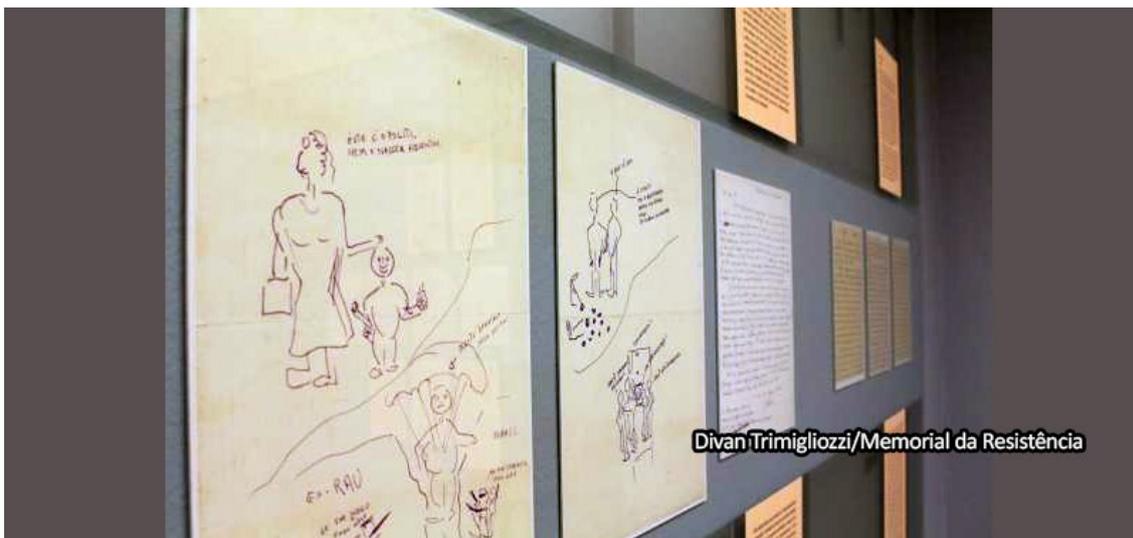
Realização

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO

APAC  
ASSOCIAÇÃO PINACOTECA DE ARTE E CULTURA

GOVERNO DO ESTADO  
SÃO PAULO  
Secretaria da Cultura

Fotografia 10 - Convite da exposição “Carta Aberta”. Inaugurada no 3º andar da Estação Pinacoteca  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

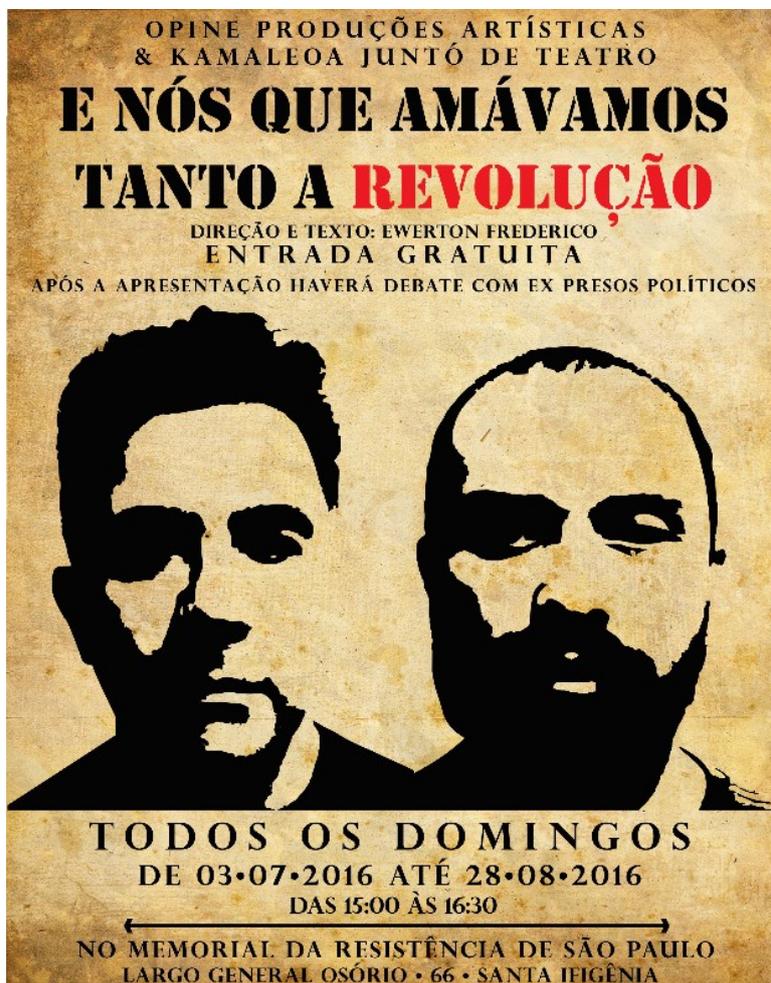


Fotografia 11 - Detalhe da exposição “Carta Aberta”  
 Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 12 - Vista da exposição “Carta Aberta”. Primeira exposição temporária realizada no 3º andar da Estação Pinacoteca  
 Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

## VII. PROGRAMAÇÃO CULTURAL



Fotografia 13 - Cartaz de peça teatral

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 14 - Sábado Resistente. Discussão sobre Resistência Juvenil (março de 2017)  
 Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 15 - Contação de Histórias para público infanto-juvenil  
 Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 16 - Roda de Conversa com ex-preso político  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 17 - Mural de grafite na parte externa do edifício, de Daniel Melim, em homenagem às vítimas da ditadura no Brasil (2016)  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 18 - Seminário “Museologia, Arqueologia e Resistência Política”, 2009. Palestra de Huges de Varine  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 19 - Programação do “Cinema da Resistência” – Veiculação do filme “Cabra Cega”  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 20 - Programação da Virada Cultural de 2010 – peça teatral “Santo Guerreiro e o Herói Desajustado” do grupo Cia. São Jorge de Variedades  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

## VIII. AÇÃO EDUCATIVA



Fotografia 21 - Alunos da EE Uniban em visita educativa (2015)  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 22 - Programa Memorial Para Todos, Ação Educativa que promove acessibilidade a pessoas com deficiência: visita educativa ao grupo Abrace na mostra “Cartas da Prisão” (2016)  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 23 - Programa Memorial Para Todos, Ação Educativa que promove acessibilidade a pessoas com deficiência: atividade em visita educativa ao grupo Abrace na mostra “Cartas da Prisão” (2016)  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b)..

## IX. PROGRAMAS DE PESQUISA



Fotografia 24 - Programa Coleta Regular de Testemunhos. Entrevista com ex-presos políticos Geraldo Siqueira

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 25 - Programa Coleta Regular de Testemunhos. Entrevista com ex-presos políticos Carlos Lichtszejn. A entrevista gerou material para a organização da exposição temporária “Política FC: O Futebol na Ditadura”  
 Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 26 - Programa Coleta Regular de Testemunhos. Entrevista com ex-presos políticos Ana Estevão  
 Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 27 - Programa Lugares da Memória. Reunião de levantamento de dados que subsidiou a exposição "Lugares das Memória"  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

## X. CONQUISTAS



Fotografia 28 - O Memorial da Resistência ganha o prêmio Direitos Humanos 2015, pelo seu trabalho na defesa, na promoção e no enfrentamento às violações dos direitos humanos  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 29 - Visita aos membros da Coalisão Internacional de Sítios de Consciência, na qual o Memorial é membro institucional desde 2009  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).



Fotografia 30 - Fachada do edifício ganha logo dos dois equipamentos, em 2016, confirmando a existência de duas institucionais culturais  
Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

### **3 TERCEIRO CAPÍTULO: ANÁLISE DA GESTÃO DO MEMORIAL DA RESISTÊNCIA COM RELAÇÃO A METODOLOGIA E CADEIA OPERATÓRIA MUSEOLÓGICA, A PARTIR DA GOVERNANÇA DA SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

A inauguração do novo projeto do Memorial da Resistência de São Paulo, em 24 de janeiro de 2009, representou o início de um novo processo de trabalho o desenvolvimento das linhas de ação do programa museológico. Nesse sentido, este primeiro ano de atuação do Memorial foi dedicado a transformar as propostas conceituais em realidade cotidiana (ARAÚJO; BRUNO, 2009, p. 141, grifo nosso)

Devemos reiterar que a criação do Memorial da Resistência de São Paulo foi resultado do entendimento do poder público, da administração designada para tal e da vontade da sociedade, permeados de ações museológicas de excelência e possibilidade orçamentária para se custear o projeto.

A realização de um Projeto Museológico, seguido de sua detalhada implantação e da contratação de profissionais qualificados e experientes para compor a equipe do MRSP, não teria sido possível na gestão por administração direta, na qual a obrigatoriedade de uso de licitação para aquisições de produtos e serviços e a impossibilidade de novas contratações ou aberturas de concursos públicos seriam os impedimentos majoritários.

A gestão da Associação Pinacoteca Arte e Cultura - APAC foi fundamental para a implantação do Memorial, cujas ações passaram a fazer parte do Plano de Trabalho da Associação.

O próprio Plano Museológico do MRSP atesta que sua implantação só foi possível “pela competente presença da Pinacoteca de São Paulo e da correspondente OS, a APAC, no que corresponde à realização de atividades-meio e atividades-fim” (Plano Museológico do Memorial da Resistência de São Paulo, 2010).

Deve-se destacar o fato de que a área-meio da APAC, em sua totalidade, presta serviço ao Memorial, o que garantiu sua implantação e consolidação com uma equipe mínima que concentrou seus esforços nas atividades da área técnica; panorama possível graças ao modelo de gestão por publicização.

Em dezembro de 2005 a APAC assina o primeiro Contrato de Gestão com a Secretaria de Estado da Cultura<sup>35</sup>, para administrar a Pinacoteca de São Paulo, compreendendo seus dois edifícios, a programação cultural, ações educativas e

---

<sup>35</sup> Contrato de Gestão 007/2005 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a).

atividades de conservação e salvaguarda dos acervos museológico, arquivístico e bibliográfico. O referido Contrato teve vigência até dezembro de 2008, no qual para cada ano assinou-se um aditamento contratual que apresentava o Plano de Trabalho anual que, por sua vez, demonstrava as ações a serem realizadas, estruturadas em metas.

Sendo assim, em 29 de agosto de 2008 foi assinado o quinto aditamento ao Contrato de Gestão 07/2005 que estabelecia as metas referentes à implantação do Memorial da Resistência de São Paulo e a verba necessária para tal.

Esse é um primeiro ponto a ser destacado que definiria como se daria, desse momento em diante, a execução do processo de musealização do MRSP e sua lógica processual.

O Memorial nasceu como sendo uma ação da Pinacoteca que, ao receber o edifício do antigo Deops/SP para realizar a Estação Pinacoteca, passava a ter a responsabilidade na gestão daquele patrimônio e não podia deixar de evidenciar aquela memória. Portanto, nesse sentido, se fez lógico o Memorial tomar lugar no Plano de Trabalho da Pinacoteca, fazendo parte do mesmo Contrato de Gestão.

Em 2008, com a assinatura do Aditamento para a implantação do Memorial, o Plano de Trabalho da Pinacoteca passou a incorporar as metas que garantiriam o desenvolvimento desse trabalho:

- A realização de uma exposição temporária;
- A realização de mesas-redondas organizadas em colaboração com o Fórum de Ex-presos;
- Visitas educativas em colaboração com o Fórum de Ex-presos (visitas nos meses de agosto a novembro, uma vez por semana);
- Conclusão da implantação, com readequações e preparação de espaços, aquisição de equipamentos, contratação de pessoal, elaboração das publicações e execução de projeto expográfico, em quatro meses;
- Manutenção do Memorial da Resistência em funcionamento durante 3 meses.

Antes do final do ano de 2008 foi assinado mais um aditamento ao Contrato de Gestão que, dentre algumas ações relacionadas à Pinacoteca, foram incorporadas mais duas metas ao Memorial:

- Produção e entrega de maquete tátil do espaço ocupado pelas antigas celas do Deops/SP, a ser apresentada na exposição de longa duração;

- Entrega de projeto de diorama com projeções de manifestações políticas e culturais de resistência no período do regime de exceção (conceituação, desenvolvimento e produção do projeto, incluindo mobiliário e equipamentos), que também faz parte da exposição de longa duração.

Na ocasião, os modelos de Plano de Trabalho para os equipamentos vinculados à Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico - UPPM da SEC apresentavam suas metas organizadas nos seguintes tópicos:

1. Abertura do museu ao público – meta que contabilizava a quantidade de dias que o museu estaria aberto durante o ano;
2. Visitantes – meta de quantidade de público;
3. Salvaguarda do Acervo Artístico – metas vinculadas a área de salvaguarda do acervo museológico;
4. Exposições;
5. Ação educativa;
6. Biblioteca Walter Wey;
7. Centro de Documentação e Memória (CEDOC);
8. Metas organizacionais – metas vinculadas ao controle dos índices econômicos;
9. Metas financeiras – metas de captação de patrocínio e recursos operacional;
10. Qualidade dos serviços prestados – metas de avaliação de satisfação de público.

As metas referentes ao MRSP foram então distribuídas pelo Plano de Trabalho, em seus respectivos tópicos de atuação.

Vale destacar que a realização de avaliação de satisfação de público já acontecia em alguns museus do Estado, mas não era consenso. Passa a ser realizado de modo constante e por todos os equipamentos depois que a Secretaria assim o determina e, faz com que essa atividade seja meta dos Contratos. Existe aqui uma interminável discussão de que a SEC teria demandado o fazer das avaliações, mas nunca discutido ou estabelecido um sistema de avaliação que lhe fosse de interesse. A partir de 2015, os museus passam a se utilizar de totens eletrônicos com questionário padronizado para avaliação, o que também gerou polêmica entre algumas Organizações Sociais, que defendem uma pesquisa em outro formato.

De qualquer forma, não se pode ignorar o avanço conquistado pelo modelo de gestão e, a importância da UPPM, enquanto Unidade Gestora, em priorizar a realização

das pesquisas, estabelecendo a avaliação de perfil e satisfação de público como ponto primordial nos Planos de Trabalho.

Para o Plano de 2009 as metas do Memorial pretendiam dar continuidade ao trabalho de implantação do novo espaço museológico e se relacionavam com as seguintes ações:

- Quantidade de dias no ano em que o Memorial estaria aberto ao público;
- Realização de visitas educativas;
- Realização de mostras temporárias (duas ao ano);
- Publicação sobre o Projeto de Implantação do Memorial da Resistência.

Nesse Plano ocorre uma alteração na forma de se apresentar tais metas, que aparecem agrupadas em um tópico dedicado ao Memorial e não mais pulverizadas pelos diversos tópicos do Plano.

Foi também a partir desse plano que o Memorial passou a figurar na “Tabela de Pontuação para Avaliação das Metas do Contrato de Gestão”, que define qual porcentagem seria descontada do valor total do repasse da OS, em caso de não cumprimento de metas:

• Atraso na entrega do relatório trimestral completo	15%
• Atraso nas informações solicitadas pela Secretaria	10%
• Não cumprimento das cláusulas do contrato	15%
• Entrega de inventário do acervo artístico	10%
• Incorporação de publicações	10%
• Operação das centrais de monitoramento CFTV	05%
• Memorial da Resistência - visitas educativas	10%
• Envio de dados de visita e programação	10%
• Atingimento da meta anual de satisfação de público	05%
• Visitas monitoradas	10%

Detalhe para a inclusão de “Visitas monitoradas”, o que provavelmente diz respeito às visitas educativas da Pinacoteca.

Em 2010 o Memorial da Resistência de São Paulo passa a ter uma meta específica de visita, separada da meta de visita para o edifício da Estação Pinacoteca.

O Projeto “Sábados Resistentes”, passa a ser meta, cuja programação de cerca de 15 eventos ao ano é garantida no âmbito das atividades de ação cultural do Memorial. Fruto de importante parceria com o Núcleo de Preservação da Memória Política, o projeto “Sábados Resistentes” é um conjunto de atividades que procura debater questões sociopolíticas do passado e atuais, por meio de diferentes formatos, tais como palestras, lançamento de livros, apresentação de filmes, peças de teatro, entre outros.

É incluída a meta para realização do Planejamento Estratégico do Memorial.

As demais metas seguem a mesma lógica das realizadas sem 2009.

É também em 2010 que se realiza o Plano Museológico do Memorial, mas que não chega a ser considerado uma meta dentro do Plano de Trabalho, mas sim meta do Planejamento Estratégico, como vimos no último capítulo.

Em 2011 ocorre uma alteração no modelo do Plano de Trabalho, para todos os contratos da SEC, extremamente significativa.

A organização das metas, no Plano, passa a ser por Programas:

- Programa de Edificações: Conservação, manutenção e segurança;
- Programa de Acervo: Conservação, documentação e pesquisa;
- Programa de Exposições e Programação Cultural;
- Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais;
- Programa de Ações de apoio ao SISEM-SP;
- Programa de Comunicação.

Nessa perspectiva a Secretaria visava, mais do que tudo, padronizar os Planos de Trabalho da área de museus, pensando em facilitar as discussões sobre metas e indicadores mais relevantes para a área e facilitar a análise dos resultados, possibilitando o cruzamento de dados e, quiçá, comparações entre os equipamentos, quando pertinente<sup>36</sup>.

Ao meu ver, essa alteração abriu uma possibilidade para as equipes do Museu trabalharem de forma mais transversal e sistêmica. Não que isso tenha acontecido de imediato, mas seria mais possível.

Uma preocupação da Museologia, ou como diria Maria Cristina O. Bruno, uma expectativa da área é a realização, dentro dos Museus, da cadeia operatória museológica que compreenda a realização de ações voltadas para aquisição,

---

<sup>36</sup> Entrevista realizada com Claudinei M. Ramos, coordenadora da Unidade de Monitoramento - SEC, em 21 de outubro de 2016.

salvaguarda, pesquisa e comunicação. Essas ações, por fim, devem ser avaliadas para retroalimentarem as operações da cadeia (BRUNO, 2009, p. 22).

No momento em que a Unidade Gestora UPPM organiza o Plano de Trabalho nos Programas acima descritos existe uma clara aderência à cadeia operatória museológica e uma exigência de que as Organizações Sociais, administradoras dos Museus do Estado, respeitassem sua execução, distribuindo ações em todos os eixos dessa cadeia.

São incorporados nesse modelo de Plano de Trabalho dois novos Programas:

1. O Programa de Apoio as Ações do SISEM (Sistema Estadual de Museus) que pretende:

- Integrar e participar ativamente do Sistema Estadual de Museus de São Paulo, SISEM-SP, por meio da organização, operacionalização e apoio a projetos e atividades em geral, inclusive da prestação de serviços de apoio técnico a outras instituições culturais ou a municípios da grande São Paulo e do interior do Estado, conforme orientação do Grupo Técnico do SISEM-SP / UPPM / SEC.
- Ampliar o público atendido pelo museu a partir de ações desenvolvidas na periferia e interior.

Evidenciando a importância que a Unidade Gestora dá com relação ao apoio e intercâmbio de ações com os museus do interior do Estado.

2. O Programa de Comunicação que, por sua vez, objetiva fomentar as ações de divulgação e planejamento comunicacional dos museus, para além do trabalho realizado pela área de comunicação da SEC, mas alinhada com a mesma.

O Memorial, que desde 2009, apresentava suas metas de forma agrupada passa, novamente, a distribuí-las pelo Plano, de acordo com o respectivo Programa.

No Programa de Exposições e Programação Cultural caberiam as metas: organizar os Seminários Sábados Resistentes, realizar exposições temporárias, número de visitantes recebidos trimestralmente e pesquisa de perfil e satisfação do público.

Para o Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais seria contabilizado os atendimentos educativos.

No Programa de Comunicação a criação de site institucional do Memorial.

Em 2012 o Memorial inclui dentre suas ações:

- Executar o projeto “Residência Artística”, cujo objetivo foi de organizar exposição temporária de cunho artístico com o resultado da Residência.
- Executar o Projeto de Pesquisa “Coleta Regular de Testemunhos”.

O ano de 2012 configura-se como o primeiro Plano de Trabalho a possuir, como meta, um dos programas de pesquisa. Equivocadamente a meta de pesquisa não fica alocada no Programa de Pesquisa e Acervo, mas sim no Programa de Exposições e Programação Cultural.

Em 2013 ocorre mais uma significativa alteração no modelo do Plano de Trabalho. A UPPM cria o chamado Programa Específico.

Além dos programas mencionados, a política de museus da SEC tem incorporado o desenvolvimento de Programas Específicos, que dão conta de características próprias de determinados equipamentos, seja pela natureza de sua vocação e os desdobramentos históricos de suas atividades, seja pelas características do patrimônio cultural que preserva. É o caso de programas como o Pontos MIS, desenvolvido exclusivamente pelo Museu da Imagem e do Som, que volta-se a ampliar o acesso da população do Estado de SP à produção audiovisual e cinematográfica, em municípios em que não há salas de cinema, por meio da oferta periódica e sistemática de uma série de DVDs para exibição, associada ao desenvolvimento de diversas atividades de formação e valorização dessa produção cultural, desde aquelas voltadas a capacitar agentes municipais a organizar a programação das salas e a formar audiência, àquelas destinadas ao público em geral, como debates com cineastas, críticos de cinema e historiadores da arte, oficinas de produção audiovisual, exposições itinerantes relacionadas ao universo cinematográfico e audiovisual, etc. Por conta de sua localização no Edifício da Estação Pinacoteca e das condições de sua operação, o Memorial da Resistência de São Paulo também constitui um Programa Específico da Pinacoteca do Estado, que deve abordar o histórico da edificação, sua memória e simbologia, além de contribuir para o debate das questões ligadas à história política, à ditadura, à abertura democrática e à resistência à repressão no Brasil (SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DE SÃO PAULO, 2013a).

Sendo assim, as metas do MRSP voltam a ser agrupadas agora em Programa próprio. Essa organização refletiu em outra importante questão: como a planilha orçamentária do Plano de Trabalho também passou a ser apresentada por Programas, o Memorial passa a ser uma rubrica nesse orçamento, como Programa Específico, e é possível evidenciar qual é seu custo de operação.

Cabe ressaltar que, nesse ano, o MRSP organizou seu primeiro Curso em Direitos Humanos, que foi grande sucesso de público.

No Plano de 2013, uma das metas contratadas tratava da realização do projeto da nova exposição de longa duração do MRSP.

É também em 2013 que o projeto de pesquisa do Memorial avança mais uma etapa, com isso acontece a incorporação da meta “Realizar Programa Lugares da Memória”.

Cumprir destacar que os programas de pesquisa “Coleta Regular de Testemunhos” e “Lugares da Memória” sempre existiram, desde a implantação do Programa Museológico, porém realizados pela equipe inicial que se dividia em outras frentes, por estagiárias ou ainda por pesquisadores contratados temporariamente. É a partir de 2013 que a equipe de três pesquisadores é efetivamente contratada e se torna possível lograr o equilíbrio entre os eixos temáticos, necessidade apontada no Plano Museológico.

Em 2014 se dá início o terceiro Contrato de Gestão firmado entre a Secretaria e a APAC, esse com vigência até 2018.

Para a assinatura desse Contrato a APAC participou de Convocação Pública (SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DE SÃO PAULO, 2013a) na qual a Secretaria de Estado da Cultura publicou as diretrizes a serem seguidas na administração da Pinacoteca e Memorial, bem como o valor do orçamento total para 5 anos de Contrato.

Ao meu ver, as convocações públicas que objetivam escolher a Organização Social que irá administrar determinado equipamento foi um ganho fundamental para o modelo:

- Por meio das convocações a SEC deixa claro qual sua política pública, à medida que comunica seus objetivos e orçamento para a área;
- Fica claro quais serão os critérios a serem alcançados pela Organização Social interessada em pleitear o contrato;
- Abre uma saudável concorrência entre as Organizações Sociais e impinge uma busca por constante melhoria na prestação de serviço desse terceiro setor.
- Fica claro, posteriormente, o porque se escolheu determinada O.S. para administrar determinado museu, contribuindo para a transparência na administração do que, ao final, vem a ser um patrimônio da sociedade.

No caso do Memorial da Resistência a SEC solicitou que, para além da manutenção dos programas já realizados pelo equipamento, houvesse uma participação no Programa de Apoio ao SISEM com a realização de exposições temporárias no interior do Estado de São Paulo e a implantação de ação educativa para públicos com deficiência. Também é diretriz da SEC que, tanto a Pinacoteca quanto o Memorial, organizem encontros de capacitação para educadores e guias de turismo.

Portanto, no Plano de 2014 o Memorial mantém a maioria de suas metas, dando continuidade a suas ações, mas inclui:

- Realizar encontros de capacitação para educadores e guias de turismo.
- Itinerar a exposição “Lugares da Memória” em duas cidades do Estado de São Paulo (Ribeirão Preto e Santos).
- Propiciar atendimentos educativos ao público portador de necessidades especiais.

Estava programada, também como meta, a inauguração da nova exposição de longa duração, cujo projeto havia sido objeto do Plano de Trabalho 2013. Infelizmente cortes orçamentários obrigaram a retirada dessa ação do Plano e a nova exposição não foi inaugurada.

Entretanto, um ganho significativo foi a implantação de atendimento educativo para públicos especiais, cuja importância já se reconhecia, mas foi a partir da indicação de sua realização, pela SEC, no chamamento público, que a contratação do educador se fez possível<sup>37</sup>.

A partir de 2014 teve início significativos cortes no orçamento da Secretaria da Cultura, que refletiram em todos os seus equipamentos culturais e programas.

No caso da Pinacoteca os cortes foram drásticos conforme demonstra tabela abaixo.

Tabela 1 - Comparativo de valor de repasse

Ano	Valor de repasse pactuado na assinatura do Contrato 005/2013 <sup>38</sup>	Valor de repasse após os cortes orçamentários <sup>39</sup>
2014	R\$ 24.475.000,00	R\$ 24.475.000,00
2015	R\$ 26.922.500,00	R\$ 23.422.500,00
2016	R\$ 29.614.750,00	R\$ 21.548.700,00
2017	R\$ 32.576.225,00	R\$ 21.548.700,00

Fonte: Bianca Corazza, com base em Contrato de Gestão 005/2013 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a).

<sup>37</sup> Neves, Katia Regina Felipini. Entrevista sobre o Memorial da Resistência de São Paulo. Memorial da Resistência de São Paulo, entrevista concedida a Ana Paula Brito e Luiza Giandalia em 12 de fevereiro de 2016 (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2016a).

<sup>38</sup> Contrato de Gestão 005/2013, assinado em dezembro de 2013 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a).

<sup>39</sup> 5º Aditamento ao Contrato de Gestão 005/2013, assinado em dezembro de 2016 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a).

Em 2015 a APAC foi obrigada a reduzir seu quadro de colaboradores. A Pinacoteca sofreu com cortes de pessoal, mas a coordenação do Memorial optou por não reduzir sua equipe, já considerada exígua para dar conta das atividades em curso e, em contrapartida, teve que cancelar a realização de significativas atividades: novamente a inauguração da nova exposição de longa duração e o Curso de Direitos Humanos. Também foi cancelada uma exposição dentre as três exposições temporárias inicialmente previstas, bem como uma das duas itinerâncias da exposição “Lugares da Memória”, a ser realizada no âmbito do Programa de Apoio ao SISEM.

No caso, as metas para 2015 foram as seguintes:

No âmbito do Programa Específico:

- Receber visitantes presencialmente no Memorial da Resistência de São Paulo;
- Realizar exposições temporárias a partir da política de exposições no Memorial da Resistência de São Paulo;
- Realizar “Sábados Resistentes” no Memorial da Resistência de São Paulo;
- Programa “Lugares da Memória” – revisão dos lugares pesquisados para a readequação da exposição de longa duração;
- Programa “Coleta Regular de Testemunhos” – preparação das entrevistas realizadas no programa para a readequação da exposição de longa duração – Memorial da Resistência de São Paulo;
- Realizar visitas educativas a estudantes de escolas públicas ou privadas;
- Propiciar visitas mediadas para público diversificado;
- Propiciar atendimentos educativos ao público portador de necessidades especiais;
- Realizar encontros de capacitação para educadores e guias de turismo.

No âmbito do Programa de apoio ao SISEM – Sistema Estadual de Museus:

- Itinerar a exposição “Lugares da Memória”, do Memorial da Resistência de São Paulo;
- Realizar curso teórico prático sobre plano museológico;
- Receber público no curso teórico prático sobre plano museológico;
- Receber público em visita técnica no Memorial da Resistência.

#### No âmbito do Programa de Exposição e Programação Cultural:

- Realizar pesquisa de satisfação de público geral a partir de totem eletrônico e enviar relatório conforme orientações da SEC;
- Monitorar índices de satisfação do público geral de acordo com os dados obtidos a partir do totem eletrônico.

Foram ao total 15 metas cumpridas ao longo do ano, juntamente das atividades consideradas de rotina. Nota-se que a maioria das metas do Programa de apoio ao SISEM, excetuando a itinerância da exposição “Lugares da Memória”, foram ações realizadas pela equipe do Memorial, no próprio edifício, ou seja, de baixíssimo custo, porém, não por isso com menos comprometimento e trabalho da equipe.

Em 2016, frente a mais cortes orçamentários as metas se desenharam da seguinte forma.

#### No âmbito do Programa Específico:

- Receber visitantes presencialmente no Memorial da Resistência de São Paulo.
- Realizar exposições temporárias a partir da política de exposições no Memorial da Resistência de São Paulo.
- Realizar “Sábados Resistentes” no Memorial da Resistência de São Paulo.
- Realizar o Programa de pesquisa “Lugares da Memória”.
- Realizar o Programa de pesquisa “Coleta Regular de Testemunhos”.
- Realizar visitas mediadas para estudantes de escolas públicas e privadas.
- Propiciar visitas mediadas para público diversificado.
- Propiciar atendimentos educativos ao público portador de necessidades especiais.
- Realizar projeto educativo “Tardes de Memória”.
- Realizar encontros de capacitação para educadores e guias de turismo.
- Realizar pesquisa de satisfação de público geral a partir de totem eletrônico e enviar relatório conforme orientações da SEC.
- Monitorar índices de satisfação do público geral de acordo com os dados obtidos a partir do totem eletrônico.
- Realizar pesquisa de perfil e satisfação de público escolar e apresentar relatório das pesquisas realizadas, conforme orientações da SEC.
- Monitorar índices de satisfação do público escolar de acordo com pesquisa.

#### No âmbito do Programa de apoio ao SISEM:

- Realizar cursos teóricos práticos a profissionais de outras instituições.

No caso, as metas de avaliação de público geral (realizar a pesquisa e monitorar o índice de satisfação) foram deslocadas do Programa de Exposições (no qual manteve-se a pesquisa da Pinacoteca) para o Programa Específico. Além dessa pesquisa, somou-se uma avaliação específica para estudantes e professores, atendidos pela Ação Educativa e, desenhada pelo Comitê de Ação Educativa da UPPM. Outra inserção foi a atividade educativa “Tardes de Memória”, cujo objetivo é de atender famílias durante o final de semana, ação essa que já acontecia, mas se transformou em meta a fim de evidenciar a importância da sua realização.

Para o Programa de apoio ao SISEM o Memorial contribuiu com a realização de um curso que, no caso, foi realizado em Piracicaba e abordou como se trabalhar o acervo de uma instituição cultural em forma de contação de história para o público infantil, ação essa também desenvolvida pelo Memorial.

Em 2017 as metas mantiveram a mesma lógica, mas com algumas particularidades que veremos a seguir.

#### No âmbito do Programa Específico:

- Receber visitantes no MRSP;
- Realizar exposições temporárias no MRSP;
- Realizar “Sábados Resistentes”;
- Realizar Programa de pesquisa “Lugares da Memória”;
- Realizar Programa de pesquisa “Coleta Regular de Testemunhos”;
- Realizar visitas educativas a estudantes de escolas públicas ou privadas;
- Propiciar visitas mediadas para público diversificado;
- Propiciar atendimentos educativos ao público portador de necessidades especiais;
- Realizar projeto educativo “Tardes de Memória”;
- Realizar encontros de capacitação;
- Realizar pesquisa de satisfação de público geral a partir do totem eletrônico e apresentar relatório conforme orientações da SEC;

- Monitorar índices de satisfação do público geral de acordo com os dados obtidos a partir do totem eletrônico;
- Realizar pesquisa de perfil e satisfação de público escolar e apresentar relatórios das pesquisas realizadas, conforme orientação da SEC;
- Monitorar índices de satisfação do público escolar de acordo com pesquisa modelo SEC

No âmbito do Programa de apoio ao SISEM:

- Realizar o curso de contação de histórias;
- Realizar o curso teórico pratico sobre Plano Museológico.

Para o Programa de apoio ao SISEM decidiu-se por realizar novamente o curso sobre contação de história, realizado em 2016, além do curso sobre Plano Museológico, realizado em 2015, visto que ambos suscitaram grande interesse e lista de espera de participantes.

O destaque é que as exposições temporárias do Memorial ganharam novo local. Desde sua implantação, as mesmas eram realizadas no andar térreo do edifício, em um espaço que antecedia a exposição de longa duração.

Essa alteração foi fruto de uma decisão do Conselho de Administração da Associação Pinacoteca Arte e Cultura, apoiados pelo corpo diretivo, que, em 2015, decide realizar uma reestruturação nos edifícios da Pinacoteca Luz e Estação. A reestruturação compreendeu na transferência de parte da equipe de profissionais da Pinacoteca Luz para a Estação e na transformação das salas, anteriormente administrativas, para área expositiva. Com isso, parte do acervo da Pinacoteca antes exibido na Estação passou a ser exposto na Pinacoteca Luz.

A Estação Pinacoteca teve seu andar térreo remodelado, o espaço dedicado à cafeteria foi consideravelmente reduzido e, a mesma área, transformada em Reserva Técnica. Já o espaço de acolhimento de público e recepção foi aumentado, para fazer frente ao crescimento de público visitante daquele edifício, principalmente do público do Memorial que, inclusive, já necessitava de uma área qualificada para recepcionar grupos escolares, que até então, tinham de ser recebidos no estacionamento do museu.

Em uma área física de 270 m<sup>2</sup>, o público do MRSP varia de 70 a 80 mil pessoas por ano, sendo que desse total 30%, que equivale a 26 mil pessoas são atendidas pela ação educativa, em visitas de aproximadamente uma hora e meia de duração. Dentro dessa

perspectiva não havia, inclusive, como projetar um aumento de ampliação de público<sup>40</sup> (informação verbal).



Figura 4 - Andar térreo.

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

Nota: Área demarcada em cor verde corresponde ao espaço de prolongamento da exposição de longa duração do Memorial; área demarcada em cor vermelha corresponde a entrada/recepção para o Memorial, enquanto a área em cor azul será a recepção para a Estação Pinacoteca, indicando a separação das duas recepções para um melhor entendimento do público visitante.

O terceiro andar da Estação Pinacoteca passa, então, a abrigar a programação de exposições temporárias do MRSP, enquanto a Pinacoteca segue tendo programação de mostras temporárias nos segundo e quarto andar da Estação.

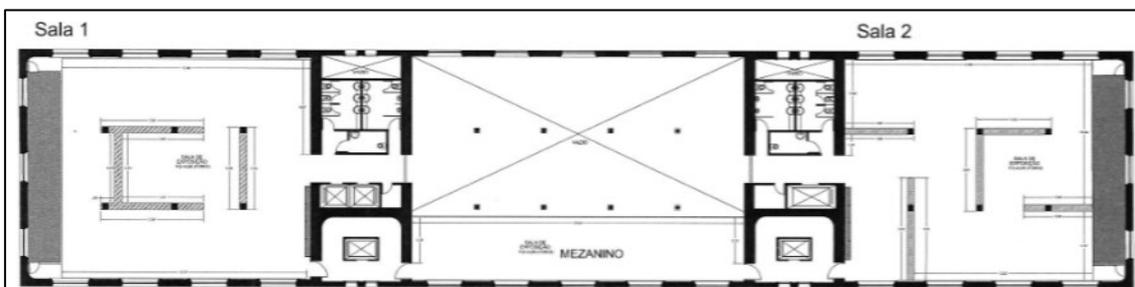


Figura 5 - Terceiro andar.

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

Nota: Duas salas, separadas por um mezanino, para exibição de exposições temporárias do Memorial

Essas alterações, para além de uma motivação originada na necessidade de melhor se atender ao público, foram igualmente determinadas pela crise econômica.

<sup>40</sup> Neves, Katia Regina Felipini. Entrevista sobre o Memorial da Resistência de São Paulo. Memorial da Resistência de São Paulo, entrevista concedida a Ana Paula Brito e Luiza Giandalia em 12 de fevereiro de 2016 (MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO, 2016a).

Era necessário aumentar a área de Reserva Técnica da Pinacoteca, uma vez que parte considerável de seu acervo é armazenado em Reservas externas alugadas para esse fim.

Vale destacar que o investimento necessário para se realizar tal reestruturação foi oriundo de patrocínio via Lei de Incentivo Fiscal à Cultura – Lei Rouanet.

Conforme dito, outro aspecto importante nessa dinâmica de reestruturação do espaço físico foi a transferência do terceiro andar para o Memorial. Se por um lado a questão da Pinacoteca era de reduzir sua grade de programação temporária, frente às dificuldades econômicas enfrentadas, por outro lado o Memorial carecia de espaço qualificado para realizar sua programação.

Uma equação delicada que evidencia como a Organização Social teve que balancear e priorizar perdas e ganhos, para seus dois equipamentos, coexistentes sob um mesmo orçamento.

É significativa a importância que se teve, aqui nesse momento, o Plano Museológico do MRSP, uma vez que o Conselho de Administração e diretores da APAC reconheceram estar o Memorial em sua terceira fase apontada no Plano Museológico: a de expansão institucional; carecendo de áreas qualificadas para recebimento de público e comunicação.

Além do que, o Plano Museológico já assinalava a necessidade de se equilibrar a coexistência Pinacoteca e Memorial, desde seu período de consolidação.

Nessa toada o MRSP passa a figurar cada vez mais nos Planos Anuais da APAC, inscritos nas Leis de Incentivo Fiscal Federal e Estadual, sendo que, até então, o orçamento do Memorial era custeado integralmente pelo Contrato de Gestão. Em 2017, o curso de Direitos Humanos, anteriormente cancelado por falta de verba e, uma das exposições temporárias, são inscritos na Lei Rouanet. Já no Plano Anual inscrito no PROAC ICMS, Lei de incentivo Fiscal Estadual, tem lugar uma expansão do conteúdo apresentado na exposição de longa duração. Se não foi possível, desde 2014 e também por falta de verba, atualizar a exposição em exibição, um projeto de expansão garantirá ao menos uma atualização em seu conteúdo.

Com abertura prevista para o mês de julho de 2017, a exposição “Lugares da Memória” tem por objetivo ser um prolongamento da exposição de longa duração do Memorial da Resistência de São Paulo, servindo como uma “introdução”, partindo dos lugares de memória em nível mundial e chegando ao lugar de memória do Deops/SP.



Figura 6 - Andar Térreo: exposição "Lugares da Memória"

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b).

Nota: A exposição "Lugares da Memória", prolongamento da exposição de longa duração do MRSP, será exibida no andar térreo (área demarcada na cor verde).

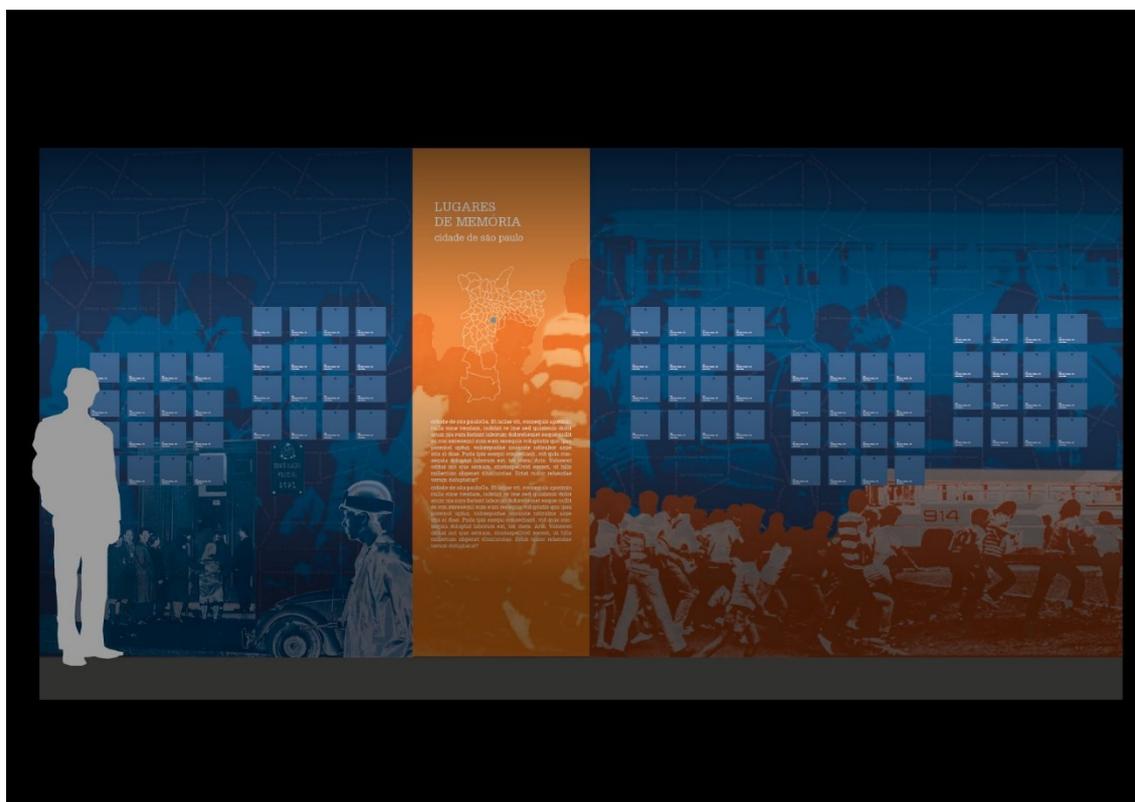


Figura 7 - Proposta conceitual de uma das vistas da exposição Lugares da Memória

Fonte: Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo (2016b) – concepção de Zol Design.

Toda essa questão de captação de recurso via patrocínio já foi aqui pontuada como sendo um dos ganhos do modelo de gestão por Organização Social. A questão é o como se realizar tal feito.

Atualmente, as grandes instituições fazem uso de Planos Anuais, projetos que somam uma carteira de ações, configuradas desde investimentos, manutenção predial

e as atividades concernentes a cadeia operatória museológica. Ao meu ver, um Plano Anual é bastante vantajoso, visto que é um guarda-chuva de projetos que irão se concretizar ao longo do ano, ao passo que a verba vai sendo captada, além de garantir que os patrocínios sejam institucionais, não tanto para a ação específica, mas para a instituição como um todo, fidelizando os patrocinadores em parceiros.

Entretanto, cada proponente só pode inscrever um Plano Anual por vez<sup>41</sup> ao passo que, no caso das Organizações Sociais que administram mais de um equipamento cultural, ambos ou todos deverão estar incluídos no mesmo Plano, dentro do mesmo orçamento e objeto do mesmo trabalho (árduo) de captação de recursos.

Ou seja, é de extrema importância que a cadeia operatória museológica, de cada museu em questão, esteja sendo evidenciada e acompanhada a tal ponto que as decisões de governança não prejudiquem ou privilegiem um museu perante o outro, respeitando sua coexistência no organograma da Organização Social.

Quando nos debruçamos a analisar, ano a ano, as metas do Memorial e como as mesmas foram se transformando dentro dos Planos de Trabalho, é possível perceber sua aplicação em concordância com o Programa Museológico e posterior Plano Museológico. Essas metas caracterizaram as ações necessárias para cumprir as fases de implantação e consolidação do MRSP, além de evidenciar o que foi considerando como ações prioritárias, para cada ano.

Tabela 2 - Quantidade de metas do MRSP x fases do Plano Museológico

Ano do Plano de Trabalho	Quantidade de Metas	Fase do Plano
2008	7	Implantação
2009	9	Implantação
2010	8	Consolidação
2011	6	Consolidação
2012	7	Consolidação
2013	13	Consolidação
2014	13	Consolidação
2015	15	Consolidação
2016	15	Consolidação
2017	16	Expansão

Fonte: Bianca Corazza, com base nos Planos de Trabalho da Associação Pinacoteca Arte e Cultura (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a) e no Plano Museológico – Memorial da Resistência (BRUNO; ARRUDA; FIGOLS, 2010).

<sup>41</sup> O PROAC ICMS permite a inscrição de um Plano Anual, por ano fiscal, em concomitância com a execução do Plano Anual anterior, se for o caso.

Podemos considerar que os dois primeiros anos fizeram frente à fase de implantação, com um aumento de metas específicas e relacionadas a esse propósito. Na sequência, a fase de consolidação é caracterizada por um aumento relevante na quantidade de metas para os anos de 2013 e 2014, o que deve refletir a organização do Plano de Trabalho em Programas, com a vinculação do MRSP em Programa Específico, uma vez que, esse formato, como já foi dito, intensificou e evidenciou o desenvolvimento da cadeia operatória museológica. Além disso, se deu o desenvolvimento dos Programas de Pesquisa, conforme já exposto.

Em 2016 parece que o Memorial completa sua fase de consolidação, o que traduz mais ações e por consequência, mais metas – são 13 no total. Inclusive, a coordenação do Memorial aponta que já se faz necessário atualizar o Plano Museológico, em vista de se ter atingido essa fase de amadurecimento museológico.

“O Plano Museológico deve ser revisto após, mais ou menos, cinco anos pois é um bom período para se realizar aquilo que se planejou. Ainda não foi possível revisar o Plano do Memorial, por causa dos cortes no orçamento” (informação verbal)<sup>42</sup>.

As fases de consolidação e expansão tiveram, de certa forma, seus períodos de término e início, respectivamente, bastante pontuados pelas questões orçamentárias em curso. Entretanto, podemos afirmar que 2017 é o ano de início da fase de expansão, com os ganhos do terceiro andar e a expansão na exposição de longa duração.

Conforme proposta enviada e em análise pela UPPM, previmos uma outra forma de ocupar o edifício Estação Pinacoteca, a partir de janeiro de 2017, quando o Memorial da Resistência de São Paulo continuará ocupando parte do térreo, onde atualmente exibe sua exposição de longa duração, além da expansão para duas salas no 3º andar, que serão destinadas para exposições temporárias. Tal medida está alinhada com a etapa prevista no Plano Museológico do Memorial de expansão das linhas programáticas<sup>43</sup> (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a).

Retornando à questão do Programa Específico, essa solução não deixou de ser acertada uma vez que o Memorial é, de fato e, como descrito na definição dada pela Secretaria para esse Programa, um equipamento de natureza e vocação distinto da Pinacoteca.

Por outro lado, existem apenas dois contratos da pasta que possuem Programa Específico, a Pinacoteca e o Museu da Imagem e do Som - MIS.

---

<sup>42</sup> Entrevista realizada com Katia Regina Felipini Neves, coordenadora do Memorial da Resistência de São Paulo, em 14 de dezembro de 2016.

<sup>43</sup> 5º Termo de Aditamento ao Contrato de Gestão 005/2013. Anexo I, Plano de Trabalho, p. 7 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a).

No caso do MIS, a ação vinculada a esse Programa é uma atividade realizada em outros municípios do Estado, fora do espaço do MIS, o designado Programa Pontos MIS, cujo nome já tomou lugar da denominação Programa Específico<sup>44</sup>. Já o Memorial da Resistência é uma instituição, criada por meio de um Decreto e que vêm cumprindo com sua vocação museológica.

Em suma, na fase de implantação do Memorial e, até mesmo, em sua primeira fase de consolidação, podia até fazer sentido sua incorporação nos Planos de Trabalho da Pinacoteca, entretanto e considerando que o mesmo se encontra, atualmente, na fase de expansão já se justifica uma alteração nesta classificação.

É possível que o MRSP tenha seu próprio Plano de Trabalho visto que possui ações que contemplam toda a cadeia operatória museológica, ou seja, que possam se enquadrar em todos os Programas exigidos pela UPPM - SEC.

Podemos, inclusive, nos utilizarmos do modelo do Contrato de Gestão da Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari – ACAM Portinari, que administra quatro equipamentos culturais: Museu Casa de Portinari, Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre, Museu Felícia Leirner e Auditório Claudio Santoro. No caso o Contrato de Gestão 05/2016<sup>45</sup> apresenta, no mesmo Contrato, os Planos de Trabalho e quadro de metas para cada instituição que administra.

No atual Contrato de Gestão da APAC, 005/2013, o Plano de Trabalho é dividido em:

1. Apresentação: Breve descritivo do que se pretende realizar enfatizando as prioridades. Esse texto é desenvolvido pela Organização Social.
2. Objetivo Geral: Os objetivos que se pretendem atingir em consonância com a política da SEC. Texto redigido pela UPPM.
3. Viabilização Financeira: Descrição dos tipos de fonte de recurso utilizadas para viabilização o Plano de Trabalho. Texto redigido pela UPPM.
4. Operacionalização: Texto redigido pela UPPM sobre a operacionalização e acompanhamento do Contrato. Paragrafo redigido pela OS sobre o funcionamento do museu, horários e dias de abertura, bem como política de cobrança de ingresso.
5. Quadro de Metas: Programas com as respectivas metas. Texto da O.S.

---

<sup>44</sup> 4º Termo de Aditamento ao Contrato de Gestão 06/2013. Anexo I, Plano de Trabalho, p. 19 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1917a).

<sup>45</sup> Contrato de Gestão 05/2016 - Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari – ACAM Portinari (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1917a).

6. Descritivo Resumido das Exposições: Política e lista das exposições a serem realizadas. Texto da O.S.
7. Quadro de Rotinas Técnicas e Obrigações Contratuais: Texto redigido pela UPPM com as principais entregas e obrigações contratuais a serem respeitadas.
8. Apresentação da Proposta Orçamentária Referencial e Orçamento: Texto explicativo, redigido pela O.S., sobre como se organizou as principais rubricas do orçamento, seguido da planilha orçamentária.

Todos os textos redigidos pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico – UPPM, são comuns a todos os Contrato de Gestão da área de museus e cumprem padronizar as principais práticas referenciais.

Já os textos redigidos pela Organização Social, atualmente, já fazem jus à Pinacoteca e ao Memorial, então, não existiria nenhuma dificuldade em separar tais redações em dois Planos de Trabalho diferentes.

O orçamento seria um pouco mais desafiador visto que alguns núcleos da Organização Social cooperam tanto com a Pinacoteca, quanto para o Memorial. Seguindo, igualmente, o exemplo da O.S. ACAM Portinari, cada museu possui sua planilha orçamentária, na qual os custos específicos são assim representados, enquanto que os custos comuns aos museus se repetem.

No caso do MRSP o complicador é que o mesmo divide o edifício da Estação com a Pinacoteca, portanto os gastos referentes ao edifício, tais quais: segurança, contas de utilidade pública, limpeza etc., deveriam ser rateados entre as partes, por meio de índice percentual que pode ser fixado pela O.S.

A seguir indicamos, em linhas gerais, como se daria essa divisão respeitando o atual modelo de planilha orçamentária criada pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico.

<b>Recursos Humanos</b>	
<b>Salários, encargos e benefícios</b>	
<u>Diretoria</u>	Informação se repetiria para a Pinacoteca e MRSP
Área Meio	
Área Fim	
<u>Demais Funcionários</u>	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP
Área Meio	
Área Fim	
<u>Estagiários</u>	
Área Meio	
Área Fim	
<u>Aprendizes</u>	
Área Meio	
Área Fim	
<b>Prestadores de serviços (Consultorias/Assessorias/Pessoas Jurídicas) - Área Meio</b>	
Limpeza	Informação se repetiria para a Pinacoteca e MRSP
Vigilância / portaria / segurança	
Jurídica	
Informática	
Administrativa / RH	
Contábil	
Auditoria	
<b>Custos Administrativos e Institucionais</b>	
Utilidades públicas (água, luz, telefone, gás, internet, etc.)	Custo rateado por meio de índice percentual no que diz respeito a Estação Pinacoteca e MRSP
Uniformes e EPIs	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP
Viagens e Estádias	
Material de consumo, escritório e limpeza	
Despesas tributárias e financeiras	
Despesas diversas (correio, xerox, motoboy, etc.)	
Treinamento de Funcionários	
Provisões trabalhistas e tributárias	
<b>Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança</b>	
Conservação e manutenção de edificações (reparos, pinturas, limpeza de caixa de água, limpeza de calhas, etc.)	Custo rateado por meio de índice percentual no que diz respeito a Estação Pinacoteca e MRSP
Sistema de Monitoramento de Segurança e AVCB	
Equipamentos / Implementos	
Seguros (predial, incêndio, etc.)	
Outras Despesas (especificar)	
<b>Programas de Trabalho da Área Fim</b>	
<b>Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa</b>	
Descritivo das ações a serem realizadas	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP

Continua...

... conclusão

<b>Programa de Exposições e Programação Cultural</b>	
Descritivo das ações a serem realizadas	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP
<b>Programa Educativo</b>	
Descritivo das ações a serem realizadas	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP
<b>Programa de Ações de Apoio ao SISEM-SP</b>	
Descritivo das ações a serem realizadas	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP
<b>Programa Específico</b>	Esse Programa não passaria mais a existir com a apresentação de Planos de Trabalho específicos para a Pinacoteca e Memorial
Programação Memorial da Resistência	
<b>Programa de Comunicação</b>	
Descritivo das ações a serem realizadas	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP
<b>Investimentos</b>	
Descritivo das aquisições	Informação específica sobre a Pinacoteca e MRSP

Quadro 6 - Despesas do Contrato de Gestão  
Fonte: Bianca Corazza

Com relação às atividades do Memorial que estariam representadas em metas, as mesmas já respeitam a lógica da divisão dos Programas propostos pela UPPM. O que demonstra a efetiva gestão museológica realizada pela coordenação desse equipamento cultural, com vistas a realizar, de forma equilibrada, a cadeia operatória museológica.

Trataremos das metas do Plano de Trabalho 2017 como exemplo de como se daria essa divisão.

**Programa de Acervo: Conservação, documentação e pesquisa:**

- Realizar Programa de pesquisa “Lugares da Memória”;
- Realizar Programa de pesquisa “Coleta Regular de Testemunhos”.

**Programa de Exposições e Programação Cultural:**

- Receber visitantes no MRSP;
- Realizar exposições temporárias no MRSP;
- Realizar “Sábados Resistentes”;
- Realizar pesquisa de satisfação de público geral a partir do totem eletrônico e apresentar relatório conforme orientações da SEC;

- Monitorar índices de satisfação do público geral de acordo com os dados obtidos a partir do totem eletrônico.

#### **Programa Educativo:**

- Realizar visitas educativas a estudantes de escolas públicas ou privadas;
- Propiciar visitas mediadas para público diversificado;
- Propiciar atendimentos educativos ao público portador de necessidades especiais;
- Realizar projeto educativo “Tardes de Memória”;
- Realizar encontros de capacitação;
- Realizar pesquisa de perfil e satisfação de público escolar e apresentar relatórios das pesquisas realizadas, conforme orientação da SEC;
- Monitorar índices de satisfação do público escolar de acordo com pesquisa modelo SEC.

#### **Programa de apoio ao SISEM:**

- Realizar o curso de contação de histórias;
- Realizar o curso teórico pratico sobre Plano Museológico.

#### **Programa de Financiamento e Fomento:**

- Captar recursos operacionais;
- Captar recursos via patrocínio.

Com relação ao Programa de Financiamento e Fomento, as duas metas comumente estabelecidas para todos os Contratos de Gestão são a captação de recurso operacionais e a captação de patrocínios, cujos significados estão apresentados no texto do Contrato de Gestão da seguinte forma:

##### Cláusula Sétima

##### dos Recursos Financeiros

As fontes de recursos financeiros para a execução do objeto do presente CONTRATO DE GESTÃO poderão ser:

1 - Repasses de recursos provenientes da CONTRATANTE e os rendimentos de suas aplicações.

2 - Receitas operacionais oriundas da execução contratual (e o rendimento de suas aplicações)

provenientes de: a) realização de atividades relacionadas ao objeto contratual, tais como: venda de ingressos e de assinaturas; b) utilização de seus espaços físicos, para oferecer ao público serviços de café, restaurante, loja, livraria, estacionamento e afins, em conformidade com o Termo de Permissão de Uso; c) outras formas de

cessão remunerada de uso dos espaços físicos, previamente autorizadas no Anexo V ou pontualmente autorizadas, mediante solicitação pela CONTRATADA; d) rendas diversas, inclusive de venda ou cessão de produtos, tais como direitos autorais e conexos; e) outros ingressos dessa natureza.

3 - Receitas Diversas: oriundas de patrocínios, fomentos e incentivos, tais como doações, legados, apoios e contribuições de pessoas físicas e jurídicas nacionais e estrangeiras com ou sem uso de leis de incentivo, destinados à execução dos objetivos deste Contrato de Gestão - 5º TERMO DE ADITAMENTO AO CONTRATO DE GESTÃO 005/2013 (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017a)

No caso do Memorial e, como estamos nos baseando nas ações estabelecidas para 2017, para a simulação de um Plano de Trabalho específico, já existem três ações que serão realizadas com verba de patrocínio: Realização da expansão da exposição de longa duração; Realização de exposição temporária; Realização do Curso de Direitos Humanos. Portanto, a meta de captação de patrocínio deveria ser o valor em Reais da soma dos três projetos supracitados.

Já a meta de captação operacional poderia ser estabelecida a partir de um percentual da verba captada no âmbito da Estação Pinacoteca, por exemplo, com locação do imóvel para realização de eventos e cafeteria. O Memorial tem sua entrada gratuita e por isso não pode fazer jus dessa receita.

Outra questão é a comercialização de produtos para a loja. Atualmente a loja da Pinacoteca (existente no edifício da Pinacoteca Luz) vende alguns produtos do Memorial, mais especificamente caneca e lápis. O MRSP chegou a ter mais produtos, como camiseta, lápis, borracha etc. Outros tipos de produtos poderiam vir a ser comercializados a fim de incrementar essa captação operacional.

De todos os Programas estabelecidos pela UGE, existe apenas um cujas metas atuais do Memorial não contempla: o Programa de Comunicação.

Isso não significa que o MRSP não desenvolva atividades nessa área. O mesmo possui o site sempre atualizado, redes sociais e ações de assessoria de imprensa. Aliás, a criação de seu site já foi meta de Plano de Trabalho, conforme descrito anteriormente. Entretanto, as mesmas são realizadas pela atual equipe e, em grande maioria, pela atual coordenadora. No mais, o Memorial já contou com o trabalho de estagiários para fazer frente a essa questão.

Ou seja, por um lado não seria difícil se estipular metas para o Programa de Comunicação, baseadas nas ações que já se realiza, por outro lado seria interessante que houvesse uma maior possibilidade de se estabelecer atividades que, por sua vez, seriam desenvolvidas por um funcionário contratado para tal, permitindo a expansão e melhoria desses esforços.

Para além das questões orçamentárias e do estabelecimento de metas, devemos abordar uma segunda questão fundamental nesse processo de expansão do Memorial: seu organograma.

Atualmente, o Memorial é considerado uma área dentro do organograma da Pinacoteca de São Paulo.

Essa questão foi analisada no Plano Museológico do MRSP por meio de algumas constatações. O Plano indicou a necessidade de se estudar uma expansão do organograma vigente na ocasião, visto a ausência de profissionais-chaves tais quais pesquisadores, produtores, relações interinstitucionais etc. Destacou uma “submissão direta” no que tange as atividades-meio, compartilhadas com a Pinacoteca e a importância do “reconhecimento dos limites e reciprocidades entre atividades-meio e atividades-fim da instituição em pauta, com suas respectivas especializações e necessárias hierarquias, com vistas ao desenho dos fluxos da cadeia operatória de ações referentes à consolidação institucional” (Plano Museológico do Memorial da Resistência de SP, 2010).

Essa necessidade ainda está na pauta e fica evidente quando se analisa o organograma geral da Associação Pinacoteca Arte e Cultura.

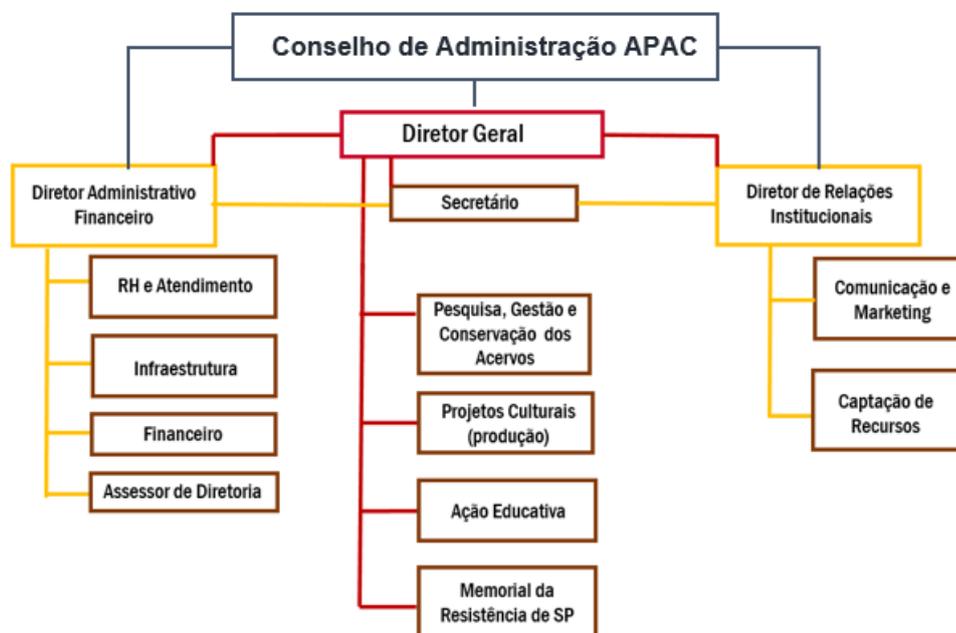


Figura 8 - Organograma Geral Atual

Fonte: CEDOC da Pinacoteca de São Paulo (2016) – Recursos Humanos.

O primeiro ponto seria estabelecer os limites entre a Pinacoteca, Memorial e a Organização Social. Uma segunda questão seria se pensar na estrutura específica do memorial, com vistas a expansão.

É importante destacarmos para o fim dessa análise a figura do diretor Geral da APAC e suas atribuições. Segundo o Estatuto da Associação compete ao Diretor Geral:

- (a) Supervisionar e orientar, do modo mais adequado, sempre protegendo e respeitando o objetivo social da Associação, todas as atividades e relacionamentos mantidos pela APAC, internos e externos, e bem assim as atividades dos Diretores Administrativo Financeiro e de Relações Institucionais;
- (b) Responsabilizar-se pelos conteúdos programáticos institucionais, orientando a formulação de metas que contemplem a missão e a visão da instituição;
- (c) Elaborar a programação de projetos museológicos, expositivos e das ações culturais da Pinacoteca, coordenando todas as atividades da área técnica museológica;
- (d) Administrar os acervos da Pinacoteca, coordenando e orientando as atividades de guarda, conservação, movimentação, utilização e estabelecer prioridades para aquisição de obras para o acervo;
- (e) Liderar o planejamento estratégico da Associação;
- (f) Coordenar a execução do plano anual de atividades da parte relativa à sua competência;
- (g) Participar das reuniões do Conselho de Administração, sem direito a voto;
- (h) Atuar como representante institucional junto à imprensa, instituições culturais e artistas;
- (j) Nomear procuradores, os quais sempre deverão praticar atos em conjunto com um diretor estatutário, com poderes específicos e prazo de duração determinado, de no máximo até um 01 (um) ano;
- (k) Nomear procuradores com poderes *ad judicium*, os quais poderão ter procuração por prazo indeterminado para representar a Associação;
- (l) Elaborar o plano anual de atividades da Associação e respectivo orçamento;
- (m) Elaborar e apresentar ao Conselho de Administração o relatório anual da Associação; e
- (n) Representar a Associação, na forma deste ESTATUTO, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele, perante terceiros, incluídas repartições, ou autoridades da administração pública direta ou indireta, de âmbito federal, estadual ou municipal, autarquias, sociedades de economia mista e empresas públicas, bem como instituições financeiras (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA, 2015).

Essa redação de 2015, alterou o anterior Estatuto que fixava a composição da diretoria em Diretor Técnico, Diretor Administrativo Financeiro e Diretor de Relações Institucionais, todos os três com a mesma hierarquia e poderes.

A partir desse novo Estatuto é criado o cargo de Diretor Geral, sob o qual as demais diretorias ficam subordinadas. O cargo de Diretor Geral consolida, dentre suas funções, aquelas pertinentes a APAC e as que dizem respeito a área técnica, englobando assim a Diretoria Técnica. Vale destacar que a redação do Estatuto deixa

claro que, as atribuições da área técnica que devem ser assumidas pelo Diretor Geral são específicas da Pinacoteca.

Portanto, o Diretor Geral da Associação Pinacoteca Arte e Cultura também deve responder pelo expediente de Diretor Técnico da Pinacoteca de São Paulo.

Essa questão é decisiva e influencia na definição do cargo máximo do Memorial da Resistência de São Paulo. Se o Diretor Geral da APAC englobasse a Diretoria Técnica da Pinacoteca e do Memorial, o cargo de chefia no Memorial poderia ser de coordenador, subordinado a esse Diretor, como é atualmente.

Entendendo que o Diretor Geral da APAC responde pela área técnica da Pinacoteca, seria indicado que o Memorial da Resistência tivesse um Diretor Técnico subordinado ao Diretor Geral da Organização Social.

Esse cenário é o que se encontra nas Organizações Sociais que administram mais de um equipamento cultural, no qual, cada equipamento possui seu Diretor Técnico ou Artístico, subordinado aos Diretores Executivos e Financeiros das OSs.

Essa perspectiva pode ser extremamente significativa e um dos pontos relevantes para se garantir que a Organização Social possua um corpo diretivo qualificado para as questões respectivas a gestão da O.S., bem como diretores técnicos qualificados dentro da especificidade de cada equipamento cultural.

Nessa lógica, minha primeira proposição seria de que o cargo de coordenador do Memorial da Resistência fosse alçado a de Diretor Técnico. Assim, o Memorial sairia da base das áreas técnicas da Pinacoteca para configurar como um equipamento subordinado as três diretorias da APAC.

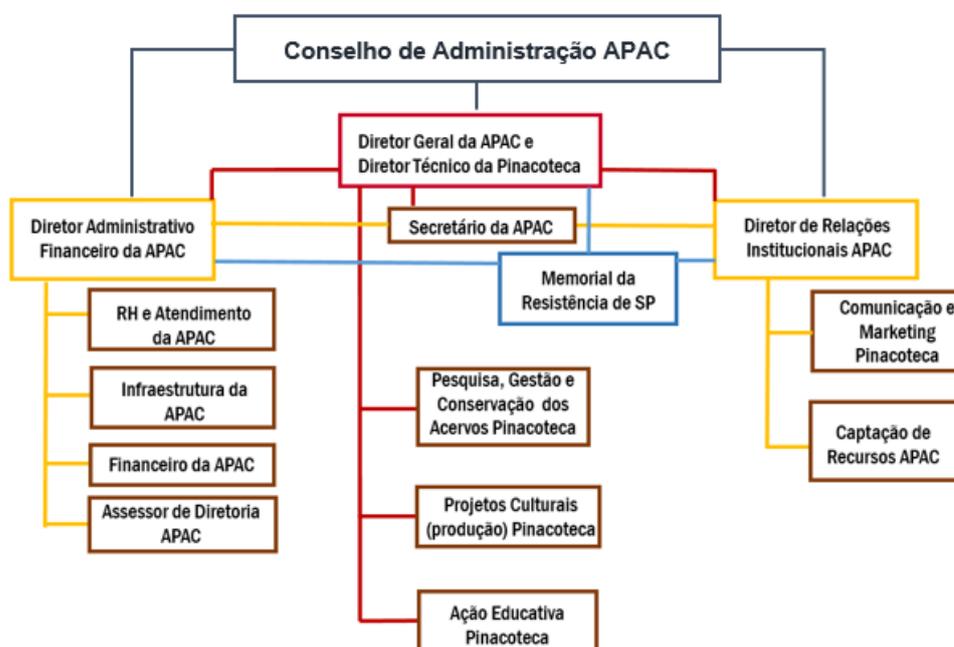


Figura 9 - Proposta de Organograma Geral  
Fonte: Bianca Corazza

A partir dessa alteração delimita-se quais departamentos poderiam ser considerados da APAC, portanto comuns aos equipamentos museológicos Pinacoteca e Memorial e, quais seriam específicos para cada museu.

Conforme abordado no primeiro capítulo, considero que um dos ganhos adquiridos pelo modelo de gestão por publicização foi a implantação das atividades-meio nos museus, que durante a administração direta se configura no âmbito da Secretaria da Cultura.

Uma segunda questão positiva, ao meu ver, pode ser o fato de que esse modelo de gestão, possibilita que as atividades-meio sejam organizadas por Organização Social e não por equipamento cultural, ou seja, o departamento de Recursos Humanos, por exemplo, pode ser comum a dois ou mais equipamentos administrados por uma única O.S.

Essa premissa ocasiona num ganho orçamentário. Os departamentos relativos à área meio, das Organizações Sociais, até podem necessitar de um número expressivo de funcionários, que deem conta da demanda de mais de um museu. Contudo, essa quantidade sempre será menor se comparado ao número de funcionários necessários no caso de implantação de uma área-meio, em cada instituição. Isso pode refletir em um aproveitamento de recursos que poderiam ser destinados na contratação de profissionais da atividade fim.

O próprio Plano Museológico do Memorial apresenta, em seu diagnóstico, que é possível o desdobramento das atividades da área-meio para mais de um equipamento.

[...] os profissionais das atividades-meio das diferentes equipes da Pinacoteca do Estado, que desenvolvem suas atividades também para o Memorial, demonstraram por diversas manifestações o adequado engajamento para sustentar a dinâmica necessária aos processos de implantação e desenvolvimento das linhas programáticas (BRUNO; ARRUDA; FIGOLS, 2010, p. 18).

Assim, os seguintes núcleos abaixo indicados têm a capacidade e competência de prestar serviço para dois ou mais equipamentos culturais que a Associação Pinacoteca Arte e Cultura venha administrar, desde que observado o equilíbrio da quantidade de profissionais necessários a cumprir com as demandas.

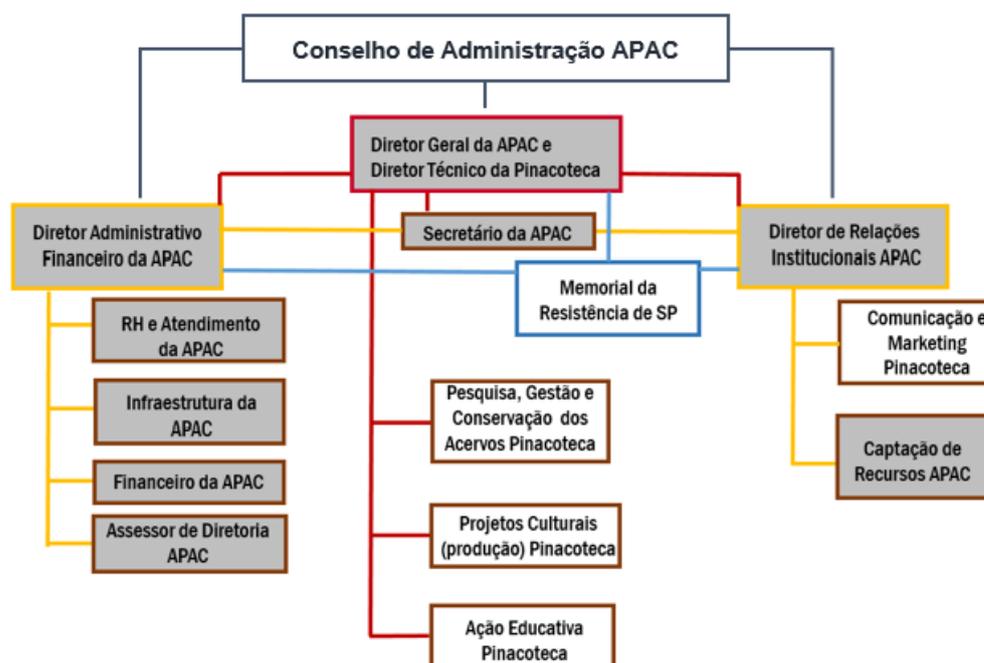


Figura 10 - Organograma Geral proposto com indicações das atividades-meio, comuns aos equipamentos Pinacoteca e Memorial (em cinza)

Fonte: Bianca Corazza.

Nota: Diretor Geral da APAC e Diretor Técnico da Pinacoteca: marcado em cinza por conta de suas atividades como dirigente da Organização Social e não por suas atribuições como Diretor Técnico da Pinacoteca, essas específicas do equipamento.

A partir dessas definições podemos nos debruçar nas questões específicas do organograma do Memorial da Resistência que, atualmente, é composto da seguinte forma:

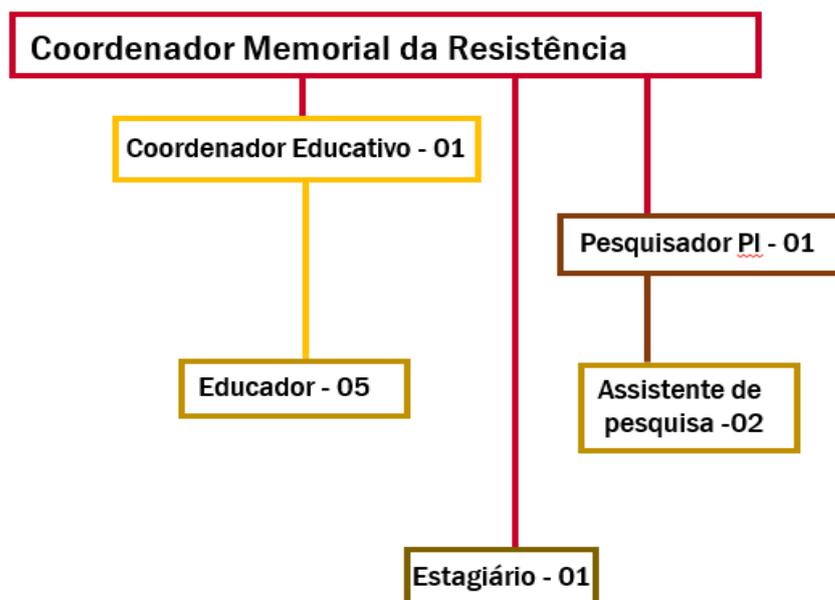


Figura 11 - Organograma atual do Memorial

Fonte: CEDOC da Pinacoteca de São Paulo (2016) - Recursos Humanos.

Como ponto de partida temos a sugestão e alteração do cargo do Coordenador para Diretor Técnico do Memorial da Resistência.

Indicamos, também, a proposição das áreas que podem ser comuns aos dois equipamentos.

Posto isso, e comparando o atual organograma do Memorial e aquele sugerido para a Organização Social e Pinacoteca, percebemos duas áreas que são específicas da Pinacoteca, mas não encontram equipes correlatas Memorial: Comunicação e Marketing e Produção de Projetos Culturais.

Assim, a sugestão de adequação do organograma consiste na criação de ambos os núcleos.

Outra questão compete à carga de trabalho que acaba incidindo na figura do coordenador da área (que passaria a ser diretor), visto que o mesmo precisa se dedicar a gerenciar as atividades desenvolvidas pelos demais núcleos, estar presente na maioria das atividades desenvolvidas pelos demais núcleos e nas atividades realizadas junto ao público, como porta voz da instituição e centralizar as decisões sobre programação de exposição temporárias e atividades culturais. Além disso, seria factível pensar que esse diretor abraçaria questões conexas a relações institucionais e busca por parcerias. Assim, se faz necessário que o mesmo tivesse um assessor que o auxiliasse nas demandas cabíveis.

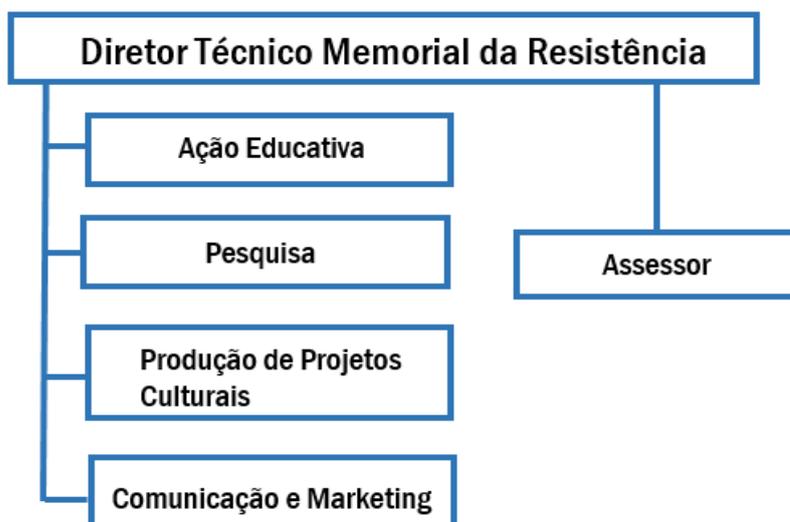


Figura 12 - Proposta de organograma para o Memorial  
Fonte: Bianca Corazza.

A estrutura acima apresentada seria a mínima necessária para garantir o desenvolvimento das linhas programáticas em curso.

A partir dessa estrutura básica poderia se discutir questões relacionadas à quantidade pertinente de profissionais para cada núcleo, detalhamento esse que não abrangearemos nessa dissertação. Outra discussão que pode entrar em pauta futuramente seria a constituição de um acervo material para o MRSP, o que implicaria na composição de um núcleo de gestão e salvaguarda desse acervo, além de espaço físico condizente para guarda do mesmo.

Com relação a concepção da programação de exposições temporárias, o organograma ainda poderia agregar um profissional que trabalhasse voltado a essa questão, como o cargo de um curador. Outra proposta, seria essa programação ser criada a partir de um grupo formado pelo Diretor Técnico, Ação Educativa e Pesquisa que pudessem juntos, a partir do olhar específico de cada membro desse grupo, estruturar tal programação.

Cumpre destacar que todas essas proposições são factíveis, mas não dependem unicamente da intenção da Organização Social administradora, seja essa qual for, mas da determinação e intenção do Estado e do aumento do repasse deste ao Contrato de Gestão.

Em entrevista realizada com Maurice Politi, membro do Conselho de Orientação Cultural do Memorial, fica evidente como a expansão dessa instituição é algo desejada,

porém vinculada a um esforço do Estado, que necessitaria garantir mais verba para subsidiar seu crescimento físico e de recursos humanos.

Para responder à tua pergunta<sup>46</sup> deveríamos voltar atrás, ainda no ano de 2007, quando a reivindicação dos ex-presos políticos pelo espaço foi iniciada com mais vigor.

Naquele ano, um dos resultados nas discussões havidas entre os participantes do Primeiro Congresso de ex-presos políticos, que ocorreu no auditório da Secretaria de Educação do estado de São Paulo, foi justamente a transformação do que era o Memorial da Liberdade em um espaço museológico e educativo. E a partir daquele ano até a formação do Memorial da Resistência, sempre houve uma pressão da sociedade civil, através do Fórum de ex-presos políticos, do Núcleo de Preservação da Memória Política e outras entidades similares, para que o prédio todo fosse transformado no MRSP.

Naturalmente, sabia-se, em sã consciência, que isso não poderia ocorrer de uma hora para outra e por isso a estratégia adotada de inicialmente configurar o antigo espaço carcerário como espaço do Memorial foi, de acordo à maioria, sensato e oportuno.

Hoje, 8 anos depois, sabedores do êxito tido e parceiros no sucesso do espaço como instrumento de conhecimento e educação, principalmente para as gerações mais novas, pensamos que se deveria voltar a considerar que o MRSP poderia expandir suas atividades e serviços à sociedade, mas que para isso precisaria ter mais espaço físico no prédio assim como ampliação de seus recursos humanos e financeiros.

Por isso, considero que o futuro do MRSP, para continuar na mesma rota de seu atual sucesso, expandindo-o e envolvendo mais setores da sociedade na sua problemática, está condicionado a que se tenha, por parte do Estado, a compreensão de que se necessita mais espaço e recursos.

Obtido isso, se poderia pensar, por exemplo, na constituição de um acervo apropriado, o que enriqueceria sobremaneira a atuação do Museu, além de poder propiciar mais cursos e ações educativas (informação verbal)<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> A pergunta foi: Como você vê o futuro do Memorial da Resistência de São Paulo?

<sup>47</sup> Entrevista com Maurice Politi, membro do Conselho de Orientação Artística do MRSP e Diretor do Núcleo de Preservação da Memória Política, realizada em 25 de novembro de 2011.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Venho ressaltar que as considerações aqui apresentadas são consequência de meu envolvimento direto com meu objeto de estudo, o que caracteriza minha pesquisa, de forma muito evidente, na dimensão aplicada da Museologia.

A partir das questões apontadas nos capítulos desta dissertação, é legítimo afirmar que o modelo de gestão por publicização, na área da cultura, mais especificamente no âmbito dos museus, encontra um terreno fértil no qual a gestão museológica qualificada vem sendo amplamente discutida e cada vez mais premente para os museus. Voltamos, então, a questões centrais referentes ao campo de conhecimento museal. Segundo Bruno, “Museologia e Museus têm caminhos entrelaçados, responsabilidades recíprocas e cumplicidade no que tange à função social” (BRUNO, 2006).

Considerando que a bibliografia aponta para a Museologia e Museus diversas definições, cunhadas por distintos autores, optamos para este fim a definição cunhada por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri.

Museologia é uma ciência aplicada que estuda o fato museológico. Por fato museológico entende-se a relação entre o Homem, sujeito que conhece, e o Objeto, parte da realidade da qual o Homem também pertence e sobre o qual tem o poder de agir. Museu é o cenário institucionalizado no qual a relação entre Homem e Objeto se desenvolve (GUARNIERI apud BRUNO, 2010).

Posto isso e, a partir dessa relação híbrida e permeada por reciprocidades, já defendia Maria Cristina Oliveira Bruno que, se a consolidação da Museologia depende da sua experimentação nos museus, estas instituições necessitam, em contrapartida, de orientação filosófica e conceitual derivada da discussão em torno da Museologia (Bruno, 2006)

Assim sendo, Bruno nos apresenta os principais campos da ação museológica<sup>48</sup>, conforme figura abaixo:

---

<sup>48</sup> Gráfico apresentado durante as aulas da disciplina obrigatória Museologia: Princípios Teóricos e Metodológicos – PPG Museologia.

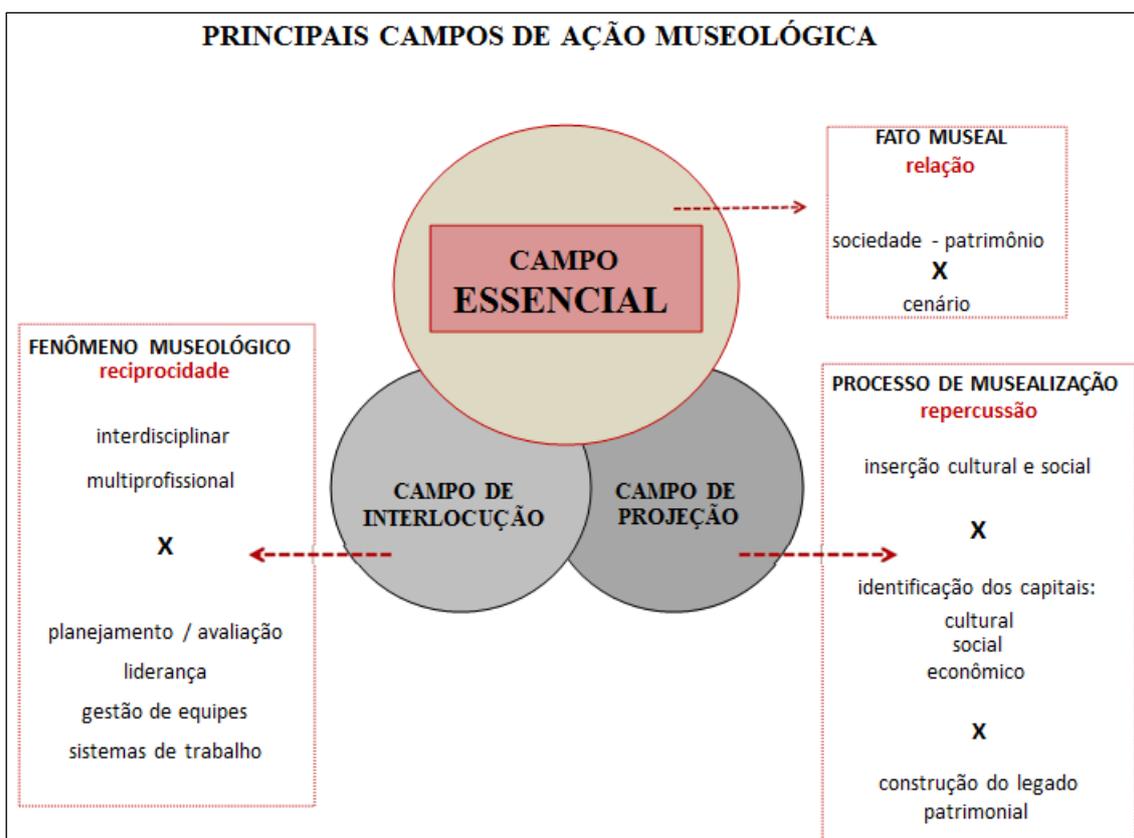


Figura 13 - Esquema: Principais Campos de Ação Museológica  
Fonte: Maria C. O. Bruno

No campo essencial, a especificidade da Museologia é definida como o estudo da relação que se dá entre a sociedade e seu patrimônio. No campo da interlocução se realiza a identificação e interpretação do comportamento humano perante o patrimônio, a partir das engrenagens da cadeia operatória de procedimentos museológicos de salvaguarda e comunicação, constitutivos do fenômeno museológico; um olhar interpretativo e aplicado que torna o fato museal em fenômeno museológico. Já no campo de projeção se dá o processo de musealização, ou aquilo que se consegue realizar em termos de ação sistêmica e com visibilidade junto à sociedade.

É no campo de projeção, que configura os resultados da dimensão aplicada, que a Museologia alça o poder de intervir na realidade e projetar o futuro. Isso ocorre com a transformação do patrimônio em herança, pela aplicação da mencionada cadeia operatória de salvaguarda e comunicação patrimoniais, na qual uma não pode suplantar a outra, pois o importante é exatamente a articulação das duas e a perspectiva de fazer essa cadeia mover-se em um contexto de planejamento e avaliação. (CÂNDIDO, 2014).

A gestão por publicização passa a ser utilizada para dar agilidade e trazer transparência à administração na área cultural e, para a área de museus ela tem se

estabelecido como facilitadora da realização dos campos da ação museológica, principalmente no que diz respeito ao campo de projeção, atuando como agente de apoio e colaboração para que a cadeia operatória da Museologia seja operacionalizada: aquisição, estudo, conservação, documentação, exposição e ação educativo-cultural e, da mesma forma, articulando atividades-fim com atividades-meio; enquanto mantém os olhos abertos ao entorno: político, orçamentário, de diretrizes dos órgãos de controle e necessidade de transparência dos processos e resultados.

Além disso, é um modelo de gestão que corrobora de forma positiva “com a ampliação da participação popular nas decisões museológicas e com maior flexibilidade dos museus ao abrirem seus espaços para intervenções sociais” (BRUNO, 2009, p. 22), como foi possível verificar no caso do Memorial da Resistência de São Paulo.

Essa perspectiva vem de encontro com os anseios de uma Museologia que dita a significativa importância do campo da interlocução, na qual se realiza a identificação e interpretação do comportamento humano perante o patrimônio e, no qual essa relação deve ser estimada e avaliada a fim de retroalimentar a cadeia operatória museológica.

A gestão por publicização trouxe à área de museus ganhos bastante significativos. A partir desse modelo de gestão:

- A Secretaria da Cultura de Estado de São Paulo pode ampliar a capacidade de investimento em seus museus, uma vez que passou a conhecer o valor real de seus respectivos orçamentos e, os mesmos passaram a ser uma rubrica no orçamento do Estado;
- Foi possível a adequada e qualificada contratação dos funcionários dos museus.
- Se logrou agilidade na contratação e compras de serviços e produtos;
- É um modelo que possibilita a captação de verbas externas, via editais ou patrocínios;
- Foi necessária a implantação das atividades meio, nos Museu do Estado de São Paulo, que antes contavam com a administração direta e, portanto, não possuíam em sua estrutura essas áreas.

Para que esses ganhos continuem sendo tidos como pontos positivos da implantação da gestão por Organização Social, seria importante que fosse posto em pauta a seguinte discussão: **as premissas que se buscaram para implantação desse tipo de gestão se acercaram muito mais da área administrativa, do que da gestão museológica.**

Essa questão, levantada no segundo capítulo, quando se discutiu o formato do Planejamento Estratégico em detrimento do Plano Museológico, poderia influenciar, negativamente, cada um dos pontos positivos elencados acima.

Principalmente na questão concernente à contratação de profissionais qualificados e implantação das áreas meios, sobre as quais seria interessante buscar colaboradores que tivessem experiência na área de museus, além de, obviamente, contratar mais museólogos com experiência em gestão.

Inclusive, tendo a afirmar que, o sucesso na coerente implantação e consolidação do Memorial da Resistência de São Paulo se fez principalmente pelo fato de ser sua coordenadora uma museóloga, que soube aproveitar os benefícios do modelo de gestão por OS, sem abrir mão das questões relacionadas à gestão museológica qualificada, como poderia ter sido não realizar um Planejamento Museológico para o Memorial, ou ainda, tê-lo feito tardiamente.

Ainda se faz importante que os Planos Museológicos sejam tidos como os documentos norteadores dos museus do Estado de São Paulo, como vimos, ainda nem todas as instituições o possuem, ainda que Unidade de gestão - UGE tenha feito esforços para lograr um equilíbrio nesse sentido. De qualquer forma, atualmente, sua concepção está no âmbito de cada museu que, deve pensar seu Planejamento Estratégico e Planos de Trabalho se baseando nele (quando existe) e nas diretrizes da Secretaria da Cultura.

Compete-me destacar que os museus antecedem as Organizações Sociais no sentido de que esses sempre existiram e sempre existirão. Posto isso, seria interessante que a Secretaria da Cultura, mais especificamente a Unidade Gestora, pudesse se apropriar mais da execução desses Planos Museológicos, traçando diretrizes e participando da elaboração dos mesmos, juntamente com as equipes finalísticas dos museus.

Também seria interessante que esses Planos fizessem parte integrante dos chamamentos públicos, para a administração dos museus, publicados pela SEC, o que vem acontecendo como exceção, mas não como regra.

Não que a Unidade Gestora, no caso a UPPM, não seja consciente dessa necessidade, mas a mesma também sofre pela falta de um número de colaboradores condizente com a demanda do trabalho o que impede pôr em prática algumas questões concernentes ao acompanhamento dos Contratos de Gestão. Não obstante, recentemente tivemos uma mudança na Secretaria da Cultura extremamente caracterizada pela tônica das alianças políticas. Isso pode acarretar na mudança de profissionais extremamente qualificados por outros não tão conhecedores da área e do atual modelo de gestão. Veremos o que isso nos trará para um futuro próximo.

Uma questão que não foi abordada nessa dissertação, mas é de extrema importância, e mereceria todo um estudo, é a questão das prestações de contas e

relatórios, principalmente todo o trabalho que tem sido realizado pela Unidade de Monitoramento, para implantação de um sistema que abarcará todo o acompanhamento e as prestações de contas dos Contratos de Gestão, o Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura - SMAC. Esse sistema gerou um estudo complexo de vocabulário controlado e afins para poder abarcar todos os Contratos da Secretaria, para além daqueles da área museológica.

Particularmente, isso não foi objeto dessa pesquisa por dois motivos: o tema mereceria ser estudado em particular, como objeto principal e, as atuais mudanças na forma de prestação de contas, com a implantação do Sistema, que está ainda em fase inicial, já colocaria qualquer discussão como ultrapassada, tão logo a mesma fosse impressa. O interessante seria aguardar o Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura - SMAC entrar em uso, minimamente por um período, para abarcar toda a questão derivada e seu uso.

Entretanto, vale destacar que as Organizações Sociais possuem seis instâncias de avaliação e controle: Unidade Gestora, Unidade de Monitoramento, Comissão de Avaliação, Tribunal de Contas do Estado, Secretaria da Fazenda e Empresa de Auditoria Independente, além, é claro, das avaliações referentes ao uso de editais e leis de incentivo fiscais.

Toda essa dinâmica trouxe ao modelo o que eu considero seu maior ganho, o acompanhamento e discussão das práticas, constantemente, por diferentes prismas, apontados por diferentes instâncias, o que, como vimos no primeiro capítulo, estabelece por meio dos Decretos e Resoluções estabelecidas, uma busca constante em aperfeiçoar o modelo. Cumpre ressaltar que essas avaliações estão cada vez mais especializadas e detalhadas, o que seria de se desejar após anos de uso do modelo. Entretanto, o que não se pode perder de vista é a ideia central dessa forma de gestão, desenhada na Reforma do Estado, que objetivava a desburocratização da área, em busca da agilidade e transparência.

O acompanhamento e avaliação acontecem, em grande parte, nos resultados, o que gera uma cadeia de estabelecimento de normas e procedimentos bastante detalhada e sem precedentes. O cuidado que se deve tomar é de que essas normas, totalmente necessárias por um lado, não podem, por outro lado, engessar o dia a dia de quem trabalha na área finalística. É desse equilíbrio entre controle e burocratização que tem início os embates entre as áreas das instituições culturais, no qual a área fim reclama trabalhar para a área meio, que acaba fixando os procedimentos, por ser responsável pelas questões legais e administrativas das Organizações Sociais.

De todas as formas, o modelo permite que o Estado continue exercendo suas principais funções: formulação, planejamento das políticas públicas, acompanhamento, fiscalização e penalidade, se necessária, enquanto impinge a participação da sociedade civil no processo, com foco no resultado e na prestação de contas aos cidadãos.

Outro equilíbrio que merece atenção é o valor de repasse versus os valores a serem captados, por meio de patrocínio ou receita operacional. Durante esse período de crise econômica, enfrentado desde 2014, algumas Organizações Sociais se viram obrigadas a incrementar as verbas captadas, com o objetivo de manter programação e contratação de pessoal, já que o orçamento da área cultural vem sofrendo cortes desde então. A possibilidade de captação é, como já dito, um ponto positivo do modelo, mas não deveria ser a fonte de recurso mais importante nesse panorama, pois esse tipo de financiamento não garante a continuidade das ações.

Anualmente, no parecer de auditoria do Tribunal de Contas do Estado, aparece repetidamente o mesmo apontamento: “Não foi possível comprovar a economicidade do modelo de gestão em detrimento da administração direta” (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017)

A resposta à essa pergunta requer um comparativo entre os dois períodos de gestão. Por isso, anualmente, ao ler o parecer do Tribunal de Contas, eu me pergunto: como comparar os Museus da época da administração direta com os Museus atuais, se na administração direta nossos museus nem sequer configuravam como uma rubrica e o Estado não conhecia seu custo?

Estamos falando de um Estado que passou a conhecer e ter registro de seu acervo e, de Museus abertos<sup>49</sup>, com programação dinâmica, programas de acessibilidade, gratuidade, pesquisa de avaliação sistêmica, loja, cafeteria, Alto de Vitorias do Corpo de Bombeiros – AVCB, segurança, possibilidade de planejamento a longo prazo e transparência das ações e resultados.

Ainda deve-se atentar pelo fato de que na administração direta havia um grande descompasso criado pela contratação de credenciados, sem nenhum vínculo ou benefício trabalhista, que trabalhavam ao lado de alguns poucos funcionários públicos. Atualmente o Estado pode contar com a colaboração, por meio das Organizações Sociais, de gente qualificada e contratada legalmente, sem ferir a Lei de Responsabilidade Fiscal.

---

<sup>49</sup> Museus da Secretaria da Cultura do Governo do Estado de São Paulo: Casa Guilherme de Almeida, Casa das Rosas, Catavento, Pinacoteca de São Paulo, Memorial da Resistência de São Paulo, Museu Afro Brasil, Museu Casa de Portinari (Brodowski), Museu Felícia Leirner (Campos do Jordão), Museu da Casa Brasileira, Museu da Imagem e do Som, Museu da Imigração, Museu da Língua Portuguesa, Museu de Arte Sacra, Museu do Café (Santos), Museu do Futebol, Museu Índia Vanuïre (Tupã) e Paço das Artes.

Entretendo, o modelo de gestão por publicização, ainda hoje, carece de defesa e explicação. Estamos vivendo tempos de incerteza política e social e, mais uma vez, como se estivéssemos novamente em sua fase de implantação, o modelo parece estar sendo colocado a prova. Pese o resultado visível e tangível que os museus administrados por OSs apresentam fica a pergunta: Qual será o próximo desafio?

[...] a descoberta da pluridimensionalidade das perspectivas provocadas pela diversidade dos tempos e dos ritmos de desenvolvimento implicará escolha, opções que engajam, ou, ao menos, obrigam ao homem a se empenhar imediata e diretamente na descoberta do mundo. Enfim, tornar-se-á consciência de que essa abertura para o futuro já estava implícita na realidade imediata, sob a forma dos possíveis, que só esperavam que a intervenção humana para se concretizarem (GUARNIERI apud BRUNO, 2010, p. 67)

## REFERÊNCIAS<sup>50</sup>

ARAÚJO, M. M.; BRUNO, M. C. O. **Memorial da Resistência de São Paulo**. São Paulo: Pinacoteca de São Paulo, 2009.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. **Estatuto social**. São Paulo: APAC, 2015. Disponível em: <<http://pinacoteca.org.br/wp-content/uploads/2016/11/Estatuto-APAC1.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismo de Controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Cadernos MARE da Reforma do estado, v.1, 1997.

\_\_\_\_\_. **Reforma gerencial de 1995**: Apresentação. Bresser-Pereira Website. São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BRUNO, M. C. O.; ARRUDA, B. C.; FIGOLS, F. A. B. **Plano Museológico do Memorial da Resistência de São Paulo**. São Paulo: Associação Pinacoteca Arte e Cultura, 2010. Disponível em: <[http://www.memorialdaresistenciasp.org.br/memorial/Upload/file/MRSP\\_PLANO\\_MUSEOLOGICO\\_COMPLETO.pdf](http://www.memorialdaresistenciasp.org.br/memorial/Upload/file/MRSP_PLANO_MUSEOLOGICO_COMPLETO.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BRUNO, M. C. O. Estudos de Cultura Material e Coleções Museológicas: avanços, retrocessos e desafios. In: GRANATO, M.; RANGEL, M. F. (Org.). **Cultura Material e Patrimônio da Ciência e Tecnologia**. Rio de Janeiro: Museu de Astronomia e Ciências Afins - MAST, 2009.

\_\_\_\_\_. Museologia e Museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, n. 25, 2006.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri**: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v. 1.

---

<sup>50</sup> De acordo com a Associação Brasileira de Norma Técnicas: NBR 6023.

CÂNDIDO, M. M. D. **Gestão de museus e o desafio do método na diversidade:** diagnóstico museológico e planejamento. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2011.

CONSULTOR JURÍDICO. Caso Baneser: Fleury é condenado no caso Baneser. **Revista Consultor Jurídico**, São Paulo, 12 de maio de 1999. Disponível em: <[http://www.conjur.com.br/1999-mai-12/fleury\\_direitos\\_politicos\\_suspensos\\_justica](http://www.conjur.com.br/1999-mai-12/fleury_direitos_politicos_suspensos_justica)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

COSTIN, C. Organizações Sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 7, p. 107-117, 2005.

CRUZ, B. A. C. A adoção da contratualização de resultados nos museus de São Paulo: a experiência do Museu de Arte Sacra. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 2., 2009, Brasília. Painel 65: Gestão da Cultura. Disponível em: <<http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/176>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Busca – Contratos de Gestão**. Portal do Governo – Transparência Cultura, São Paulo, [2017a]. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/busca-contratos-de-gestao/>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Convocações Públicas**. Portal do Governo – Transparência Cultura, São Paulo, [2017b]. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/organizacoes-sociais-de-cultura/convocacoes-publicas/>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Legislação**. Portal do Governo – Transparência Cultura, São Paulo, [2017c]. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/organizacoes-sociais-de-cultura/legislacao/>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Pina**. Portal do Governo – Pina, São Paulo, [2017d]. Disponível em: <<http://www.pinacoteca.org.br>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Sobre o Memorial da Resistência**. Portal do Governo – Memorial da Resistência, São Paulo, [2017e]. Disponível em: <<http://www.memorialdaresistencia.sp.gov.br/memorial/default.aspx?mn=4&c=83&s=0>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Unidade de Monitoramento**. Portal do Governo – Transparência Cultura, São Paulo, [2017f]. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/organizacoes-sociais-de-cultura/unidade-de-monitoramento/>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

LOBO, F. As leis e as práticas. In: NAVES, R. **Organizações Sociais: a construção do modelo**. São Paulo: Editora Quartier Latin do Brasil, 2014. p. 25-57.

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO. São Paulo, 2016a. Entrevistas do Programa Coleta Regular de Testemunhos, disponibilizadas por meio de acesso presencial no Memorial da Resistência de São Paulo. Informações em: <<http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/default.aspx?c=entrevistados&mn=56>>.

\_\_\_\_\_. São Paulo, 2016b. Iconografia do Acervo do Memorial da Resistência de São Paulo, disponibilizadas por meio de acesso presencial no Memorial da Resistência de São Paulo. Informações em: <<http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/default.aspx?mn=57&c=139&s=0>>.

MOUTINHO, M. Sobre o conceito de Museologia Social. **Cadernos de Museologia**, Centro de Estudos de Sociomuseologia, Lisboa, v.1, n. 1, p. 5-6, 1993.

NETTO, J. V. R. Gestão política de cultura e qualidade da democracia: São Paulo, 10 anos de um modelo ainda em construção. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 1011-1037, jul./ago. 2015.

NEVES, K. R. F. **A potencialidade dos lugares da memória sob uma perspectiva museológica processual**: um estudo de caso. O Memorial da Resistência de São Paulo. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, 2011.

\_\_\_\_\_. Memorial da Resistência de São Paulo: uma perspectiva museológica processual. In: FERREIRA, M. L. M.; MICHELON, F. F. **Memória e Esquecimento**. Pelotas: Universidade federal de Pelotas, 2012.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. **Planejamento Estratégico da Pinacoteca**. São Paulo: Centro de Documentação e Memória – CEDOC, 2016. Arquivo digital disponível através de acesso presencial na Pinacoteca de São Paulo.

PONTE, E. **Por uma gestão pública**: Organizações Sociais, OSCIPS e a gestão pública não Estatal na área da cultura. São Paulo: Rumos Itaú Cultural, 2012.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 39.878, de 29 de dezembro de 1994. Inclui e altera a redação de dispositivos do Decreto nº 20.955, de 1º de junho de 1983. São Paulo: Jusbrasil, 1994. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/174182/decreto-39878-94>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998. Dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 1998a. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/169281/decreto-43493-98>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 46.900, de 5 de julho de 2002. Cria, na Secretaria da Cultura, o Memorial da Liberdade e dá providências correlatas São Paulo: Jusbrasil, 2002. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/164419/decreto-46900-02>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006. Reorganiza a Secretaria da Cultura e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 2006. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/93655/decreto-50941-06>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 53.330, de 18 de agosto de 2008. Acrescenta parágrafo único ao artigo 3º do Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, que dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 2008. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/146173/decreto-53330-08>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 54.340, de 15 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos que especifica ao Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, que dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 2009a. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/231596/decreto-54340-09>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 58.052, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações, e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 2012. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/1032017/decreto-58052-12>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 59.046, de 5 de abril de 2013. Cria as unidades que especifica e altera o Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006, que reorganiza a Secretaria da Cultura e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 2006. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/1034539/decreto-59046-13>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 60.681, de 23 de julho de 2014. Altera o Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, que dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 2014a. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/129276554/decreto-60681-14-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 62.528, de 31 de março de 2017. Estabelece, para os fins que especifica, diretrizes alusivas à celebração de contratos de gestão com organizações

sociais de que trata a Lei Complementar nº 846, de 4 de junho de 1998. São Paulo: Jusbrasil, 2017. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/445705972/decreto-62528-17-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar nº 846, de 4 de junho de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais e dá outras providências. São Paulo: Jusbrasil, 1998b. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/169706/lei-complementar-846-98>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei complementar nº 1.095, de 18 de setembro de 2009. Dispõe sobre a qualificação como organizações sociais das fundações e das entidades que especifica, e dá outras providências. São Paulo: Jusbrasil, 2009b. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/819146/lei-complementar-1095-09>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei complementar nº 1.131, de 27 de dezembro de 2010. Altera a Lei Complementar nº 846, de 4 de junho de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais. São Paulo: Jusbrasil, 2010. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/1026360/lei-complementar-1131-10>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei complementar nº 1.243, de 30 de maio de 2014. Altera a Lei Complementar nº 846, de 4 de junho de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, e dá providências correlatas. São Paulo: Jusbrasil, 2014b. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/121726644/lei-complementar-1243-14-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Cultura que (se) transforma 10 anos de parceria do Estado de São Paulo com Organizações Sociais de Cultura. Publicação a ser editada pela SEC, cuja cópia foi gentilmente cedida pela Unidade de Monitoramento para essa pesquisa.

\_\_\_\_\_. Resolução SC 10, de 27 de maio de 2008. Dispõe sobre qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações Sociais na Área de Cultura. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 2008. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SC%2010%20de%2027%20de%20maio%20de%202008.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Resolução SC nº 18, de 22 de abril de 2013. Dispõe sobre a realização de Convocação Pública, alude o artigo 6º, § 3º, da Lei Complementar Estadual n.º 846, de 04 de junho de 1998. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 2013a. Disponível em: <[http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/Resolucao\\_SC\\_18\\_2013-Convocacao\\_publica\\_para\\_gerenciamento\\_de\\_Museus.pdf](http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/Resolucao_SC_18_2013-Convocacao_publica_para_gerenciamento_de_Museus.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Resolução SC nº 101, de 01 de novembro de 2013. Redefine a área envoltória da Casa das Rosas, situada na Avenida Paulista, 37, nesta Capital, tombado através da Resolução SC- 57, de 22-10-1985, publicada no D.O. de 24-10-1985. São Paulo: Diário Oficial – Poder Executivo. Seção I, de 13 de novembro de 2013 [2013b]. Disponível em: <[http://www.cultura.sp.gov.br/SEC/Condephaat/Bens%20Tombados/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SC%20101,%20de%2001-11-2013%20\(DOE%2013-11-13%20pg.%2059\).pdf](http://www.cultura.sp.gov.br/SEC/Condephaat/Bens%20Tombados/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SC%20101,%20de%2001-11-2013%20(DOE%2013-11-13%20pg.%2059).pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Resolução SC nº 110, de 27 de dezembro de 2013. Dispõe sobre a aplicação das sanções administrativas previstas na Lei Federal 8.666, de 21.06.1993 e na Lei Estadual 6.544, de 22.11.1989, no âmbito dos contratos de gestão celebrados pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. São Paulo: Transparência Cultura, 2013c. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/2013.12.27-RESOL-SC-110.2013-Applicabilidade-de-multas-nos-contratos-de-gest%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Resolução SC nº 101, de 06 de outubro de 2015. Aprova a Minuta-Referencial do Contrato de Gestão da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo com Organizações Sociais de Cultura. São Paulo: Transparência Cultura, 2015. Disponível em: <[http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-101\\_2015-Minuta-Contrato-de-Gest%C3%A3o.pdf](http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-101_2015-Minuta-Contrato-de-Gest%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2017.

STRATEGIC Business Unit (SBU). In: BUSINESS Dictionary. WebFinance Inc, 2017. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-business-unit-SBU.html>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

UNIDADE DE MONITORAMENTO – SEC SP. 10 anos de pareceria com OSs de cultura – 2004 a 2014. **Boletim UM**, São Paulo, v. 2, março de 2016. Disponível em <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/2017.02.01-boletim-UM-n.-2-Balan%C3%A7o-10-anos-atualizado.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO – UPPM. **Relatório de Coordenação da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura**. Ações do Primeiro Quadrimestre / 2008. São Paulo: UPPM – SEC SP, 2008. Documento interno gentilmente cedido pela Unidade de Monitoramento para essa pesquisa.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Ofício expedido cientificando irregularidades apuradas: Ofício nº 41/2017 Data: 04/04/2017. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**, Poder Legislativo, São Paulo, 5 abr. 2017. p. 58. Disponível em: <[https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=/2017/legislativo/abril/05/pag\\_0058\\_0SC2HDLSE7OPSe3KU26KNBFADPK.pdf&pagina=58&data=05/04/2017&caderno=Legislativo](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=/2017/legislativo/abril/05/pag_0058_0SC2HDLSE7OPSe3KU26KNBFADPK.pdf&pagina=58&data=05/04/2017&caderno=Legislativo)>. Acesso em: 20 mai. 2017.