

**Gestão de Museus e Sustentabilidade**  
**MUSEUS E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA**  
Webinário de 29 de julho de 2020 das 14h30 às 17:30

**Promoção:** Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP), instância da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do estado de São Paulo.

Coordenação de Davidson Panis Kaseker.  
Convidados: Adriana Azzolino, Renata Motta e Renato Musa.  
Participantes: (...)

**RELATORIA**

**Universal e singular<sup>1</sup>**

Foi encontrado na ruína  
De uma escola em construção  
Aqui tudo parece  
Que era ainda construção  
E já é ruína (...)  
Alguma coisa  
Está fora da ordem  
*Ordem de el reloj mundial*  
Caetano Veloso, 1991. Fora da Ordem.

A economia, já se disse, é essencialmente um assunto impreciso, pois abarca agrupamentos de vastos números de coisas dissimilares. Na visão do sistema econômico como um organismo complexo, introduzida por Keynes<sup>2</sup>, o tempo é irreversível, como se fosse a seta que parte de um ponto para o qual não se pode mais voltar, em analogia, o passado e se dirige para o desconhecido, o futuro. Bem sabem os economistas críticos que os modelos de equilíbrio geral neoclássicos<sup>3</sup> comportam uma séria limitação qual seja, a incapacidade para lidar com fenômenos econômicos que se desenrolam ao longo do tempo histórico. No entanto, com base em textos de comentaristas keynesianos, o fato é que este percebia que a economia capitalista se dava dentro de um contexto de tempo real. Se o tempo histórico é uma variável assimétrica, os múltiplos processos de tomada de decisão são permanentes e decisivamente condicionados pelas expectativas dos agentes econômicos em relação ao futuro. Mas, inferir que o período corrente é um produto da história não implica que os agentes econômicos não possam promover ajustes em suas estratégias. Ao revés, se estes reajustarem as estratégias de ação, também influenciam o contexto e as condições em que atuam. Mas é preciso compreender essa possibilidade criticamente, pois os agentes econômicos não se abstraem de sua historicidade particular, de suas implicações históricas e tampouco convém que definam o resultado de um vir-a-ser em um 'ser-deste-modo-e-não-de-outro' absoluto. A concepção de Keynes sobre a complexidade do sistema econômico é proveniente da sua ideia de complexidade humana, que implica em reconhecer que os padrões de comportamento são

---

<sup>1</sup> Por Luiz Palma, psicólogo social e artista visual, técnico da UPPM, com a colaboração de notas para a relatoria de Carla Neto Vidal e Cláudia Ribeiro.

<sup>2</sup> John Maynard Keynes (1883–1946), vivenciou uma época marcada por acontecimentos e ideais mundialmente relevantes: a *Belle Époque*, as consequências de duas grandes guerras, o declínio da Inglaterra como potência mundial e a ascensão dos Estados Unidos, o avanço tecnológico, o fortalecimento dos sindicatos, o aumento dos movimentos financeiros e do comércio mundial, a degradação da era Vitoriana. Um momento de crise da razão, em que a vida moral e religiosa estava em declínio e crescia o questionamento da autoridade estabelecida bem como a consciência dos problemas sociais. O termo crise se torna frequente e velhas certezas eram transformadas em incertezas.

<sup>3</sup> Um dos fundamentos da teoria neoclássica é o individualismo metodológico, com uma concepção atomística da sociedade, em que os indivíduos são partes independentes do todo – seria possível identificar causa e efeito das ações individuais e seus resultados, por exemplo.

complexos<sup>4</sup>. Entretanto, as ações individuais motivadas de acordo com o interesse individual geram uma consequência agregada não intencional. Mas, apesar disso ou por isso mesmo, Keynes manifestava, a partir da sua crença na razão, que a ação promovida por uma razão iluminada poderia vir a resultar em consequências intencionadas. Então, o problema não se situa na vontade individual. É possível dotar um determinado agente ou grupo de agentes, os museus no nosso caso, de uma gestão econômica sustentável se demarcada por uma razão necessária para obter o fim último, ou seja, a consequência intencionada. Mas, quais seriam os detalhes desse arranjo institucional que poderia garantir a obtenção de resultados intencionados através da sustentabilidade econômica? Como depreendido dos relatos e argumentos dos palestrantes e das questões debatidas em seguida, não temos uma resposta única ou acabada, mas cabe observar que Keynes distinguiu os atos deliberados e os atos subconscientes, fazendo clara distinção entre fins racionais e meios racionais, porque para ele uma ação deve ser considerada racional quando “seus meios e fins”, em conjunto, o sejam. E mais, diante da complexidade econômica não se pode desdenhar da aleatoriedade dos fluxos imprevisíveis que para figurá-los o filósofo economista fez aproximações com a visão caleidoscópica afirmando que as expectativas são a todo instante tão pouco fundamentadas em dados e tão sujeitas a mudanças que, a qualquer momento, assim como as partículas do caleidoscópio, qualquer movimento dissolve os padrões anteriormente estabelecidos. Ou, em linguagem contemporânea da teoria da complexidade, trata-se de um processo altamente sensível às condições iniciais. Há tempo ainda para transformações e faço então como relator, uma aposta para o campo museal, pois penso que estamos diante de uma tarefa possível se engendrarmos a força ética aos compromissos com o bem comum e à equidade social, porque “(...) políticas de longo prazo preconizadas por Keynes jamais foram executadas, sequer compreendidas por quem se autoproclama keynesiano. Não vale a pena comentar os que se julgam antikeynesianos”<sup>5</sup>. Vou dizer mais, acho que no lugar da aposta é a perplexidade que nos parece ser o *leitmotiv*. Aliás, nessa “virada dos tempos”, fica difícil até mesmo encontrar o conceito chave que expresse tal propósito porque junto com a deposição das categorias que tentavam explicar o real, que agora escapa, derrama e contamina, as referências e os horizontes, estão por ora nubladas. Cabe ainda reafirmar que a relatoria foi pensada como um texto crítico, embora não se trate de retomar cada fala ou a própria conversação a partir de um determinado modelo teórico, mas tentar ir além de um relato descritivo do acontecimento em busca mesmo da intensificação da razão, que como já foi dito nos parece encoberta pela generalidade de um estado de coisas universal. Por outro lado, a análise crítica não precisa abster-se de um componente utópico e aberto a contradições e ambiguidades, próprias daquilo que acertadamente estamos chamando de sustentabilidade econômica em museus.

O webinar foi conduzido por Davidson Panis Kaseker, museólogo, diretor do GTC SISEM-SP. Sua fala inicia-se agradecendo a presença e a audiência dos presentes especialmente as pessoas convidadas para as exposições, Adriana Azzolino, Renata Motta e Renato Musa. Agradece a Equipe ACAM Portinari pela atuação no apoio a todas as fases do evento, aos colaboradores responsáveis pela relatoria crítica assim como aos integrantes da equipe do SISEM na pessoa de Thais Romão. Também foram feitas as referências ao processo de formulação da Política de Sustentabilidade em Museus na SCEC, com dados das etapas já

---

<sup>4</sup> Keynes foi um filósofo antes de se tornar economista, e sua escolha de se dedicar ao estudo da economia pode ser compreensível pelas singularidades de sua formação filosófica, quando estudante na Universidade de Cambridge. Keynes integrou o Grupo de Bloomsbury, formado por filósofos, artistas e intelectuais que se denominavam como um grupo de amigos e que concebiam ideias à frente de seu tempo, todos dispostos a contestar a ordem e a visão de mundo predominantes.

<sup>5</sup>Luiz Gonzaga Belluzzo “O velho capitalismo e seu fôlego para dominação do tempo e do espaço”. In: Cadernos **IHU ideias**. ISSN 2448-0304 (online). Ano 17, nº 286, 2019. Ver do mesmo autor “O tempo de Keynes nos tempos do capitalismo”. São Paulo. FACAMP/Contracorrente: 2016.

realizadas e o anúncio da recém formação do Comitê de Política e Diretrizes para a Gestão Sustentável em Museus<sup>6</sup> e o anúncio dos próximos encontros: Sustentabilidade Social em 26 de agosto próximo e Cultural em setembro. Em nota de desafio, diante da conjuntura sociopolítica e econômica, Davidson faz uma instigante citação de um pesquisador da área museológica em forma de questões, tais como: “Qual o futuro dos museus? Haverá futuro para os museus nessa “nova normalidade” pós-Covid19? Em seguida apresenta a formação e a trajetória dos oradores mencionando também as possibilidades de participação da audiência com perguntas e observações. Sob sua coordenação e com suas contribuições teórico-conceituais e larga vivência na política cultural, especialmente no campo museal, a atividade realiza-se em ambiente virtual e participativo, pois é o meio possível e seguro para os debates profissionais nesse estágio da pandemia do Covid 19.

Os registros seguem a ordem de apresentação.

### **Relato de Adriana Pessatte Azzolino. Diretora do Museu Major José Levy Sobrinho. Limeira/SP**

Linha do tempo<sup>7</sup>.

**1964** - O Museu Histórico Pedagógico Major José Levy Sobrinho – MMJLS, é criado em janeiro pelo Decreto Estadual n. 42 987 do governador do estado de São Paulo, Adhemar de Barros.

**1973** - Ocorre a instalação efetiva do museu. É creditado a Reynaldo Kuntz Busch, membro do Instituto Histórico e Geográfico de São Paulo, o movimento que levou a efetivação do museu, bem como a formatação inicial de seus acervos. A primeira sede da instituição foi na Avenida Ana Carolina de Barros Levy, em imóvel compartilhado com a Guarda Municipal.

**1984** - A partir desse ano, com a desativação das atividades do Grupo Escolar Coronel Flávio Ferreira de Camargo, o MMJLS tem sua sede transferida para esse prédio;

**2002** - O processo de tombamento do imóvel do antigo Grupo Escolar é concluído pelo CONDEPHAAT;

**2009** - O Museu é temporariamente desativado para as obras de restauro do prédio;

**2016** - Em junho, após o atendimento de todas as pendências, dá-se a reabertura do MMJLS.

**2018 Incidente e providências correlatas.** Ocorre um incêndio no galpão da reserva técnica, onde se encontrava parte do acervo do Museu. Felizmente poucas peças sofreram danos, entretanto, a partir dessa data o Ministério Público Estadual através de um Termo de Ajustamento de Conduta – TAC estabelece prazo de 120 dias para que o acervo fosse transferido para outro espaço.

Provisoriamente parte do acervo segue para o almoxarifado da Secretaria da Educação e parte continua no piso superior do prédio principal da Estação Ferroviária. O Centro de Memória de Limeira, ou seja, os documentos, subiram para uma sala do museu.

**2019** - Desde janeiro a direção do Museu junto com a PM busca por um novo local para receber o acervo, sobretudo para manter sua integridade. Um imóvel da própria prefeitura é identificado como apropriado e com boa localização, para receber o acervo, já com AVCB vigente. Durante dois meses foram feitos os ajustes necessários de pintura, revisão de calhas, de telhado e de encanamento. Câmeras e alarmes instalados e assim como a renovação dos extintores. Em maio o acervo foi totalmente readequado no novo espaço. Com a Lei Municipal nº 6 240 de 5 de julho, o acervo técnico-museológico de origem estadual passa a ser um bem do município.

---

<sup>6</sup> O comitê é constituído por profissionais das esferas da Administração Pública, dos museus paulistas – públicos e privados, de Organizações Sociais de Cultura, de Conselhos e órgãos do setor museal, pesquisadores e especialistas. A função tem caráter voluntário. Confira a composição do Comitê no site do SISEM.

<sup>7</sup> Nota do relator: o tempo foi a variável ubíqua desse webinar.

**2020** Em fevereiro realiza-se a Audiência Pública e em março dá-se a formalização no Diário Oficial do Estado.

A contextualização desde o surgimento do MMJLS em 1964 até 2020 demonstra que as necessidades econômicas puseram-se como condicionantes da governabilidade para que a gestão pudesse avançar no desenvolvimento institucional do museu e como pudemos ouvir com detalhes e exemplos, necessariamente abarca o desenvolvimento dos recursos humanos, técnicos-museológicos e de infraestrutura.

Marcante também na apresentação de Adriana Azzolino foi a evidência de que a capacidade de liderança pessoal e técnico-política, pautadas por planejamento estratégico e museológico, constituem os fundamentos de uma gestão integrada em que a dirigente e as equipes relacionam-se com transparência, compromisso e profissionalismo com apoiadores, o poder público e a comunidade. E com muita criatividade.

### Uma Nova Marca na História de Limeira



Os vínculos com a comunidade certamente tenderão a uma ampliação comunitária e seu fortalecimento, embora nessa fase de restauro institucional, vamos chamar assim, os laços mais fortes tenham se dado basicamente com os atores da história hegemônica local, no qual "as famílias importantes" ainda protagonizam com destaque a construção da narrativa museal.

Ampliando nossa lente cultural, vamos denominar de “renascimento” o processo de sustentabilidade econômica (financeira) do MJLS, que contém:

**Objetivo Geral:** Alcançar visibilidade, credibilidade e integridade.

**Objetivos Específicos** – chamados de forma otimista pela expositora de **oportunidades:** Plataforma Virtual, ampliação e difusão do acervo; Parcerias com entidades e instituições de ensino; Apresentação institucional, com criação de material audiovisual; Campanha e divulgação da imagem institucional (reposicionamento de marca); Investimento em capacitação da equipe; Aumento no número de visitas (presencial (20%) e virtual (80%); Criação da Associação Amigos do Museu; Dotação orçamentária e captação de recursos financeiros.

Para acompanhar a exposição de Adriana Azzolino, contamos com as notas de Cláudia Ribeiro, dirigente do Museu Major Novaes de Cruzeiro/SP. Para finalizar essa parte da relatoria do webinar registro *ipsis litteris* uma em especial: “As propostas apresentadas pela palestrante evidenciam um caminho brilhante, para as dificuldades econômicas encontradas pelos museus do interior, na maioria das vezes municipais, e no atual contexto por museus de todo país e mundo. A criatividade, parceria, integração e organização da equipe dos museus é o caminho a seguir, pois infelizmente, os recursos são poucos, e atualmente, no contexto de pandemia, há muitas incertezas na área museológica”.

**Relato de Renata Vieira da Motta. Presidente do ICOM Brasil**

De início Renata Motta apresenta a rede museal articulada pelo ICOM/Internacional e ICOM/Brasil.

**ICOM internacional**, associação de museus e profissionais de museus, que tem por finalidade a conservação, a preservação e a difusão do patrimônio cultural e natural, material e imaterial, para a sociedade.

- 📍 45 mil membros de 142 países
- 📍 115 comitês nacionais
- 📍 5 alianças regionais
- 📍 31 comitês internacionais
- 📍 20 entidades afiliadas

**ICOM Brasil**, Comitê Nacional que atua na cooperação e intercâmbio profissional entre membros brasileiros e da comunidade internacional e no desenvolvimento do setor museal nacional.

- 📍 750 membros individuais
- 📍 88 membros institucionais

Não há como ficar impassível com os dados, tal sua expressiva grandeza o que nos leva quase que involuntariamente a buscar comparativos em outros setores. A esse relator ocorreu de imediato a ONU – Organização das Nações Unidas, que possui hoje 193 países membros. O ICOM tem membros em 142 países o que corresponde a 73,6% do número de países membros da ONU. Se admitirmos que o conhecimento é a pedra angular do mundo interconectado e pode ser agenciado como *soft power*<sup>8</sup>, ou seja, poder suave, brando, que se exerce por valores e convencimento, as finalidades do ICOM lhe conferem protagonismo legítimo e mesmo responsabilidades diplomáticas culturais e educacionais. “Os museus não são neutros” como bem disse Renata Motta.

Sobre os temas e os tópicos seguintes, a expositora conduziu com maestria sua exposição.

#### **Quais os limites e os riscos atuais?**

- Fechamento temporário dos museus e os riscos de reabertura
- Diminuição da atividade econômica e limitação do orçamento público
- Redução e reposicionamento dos patrocínios privados
- Redução do número de público e diminuição das receitas acessórias
- Impactos legais e éticos da redução das equipes e dos custos da instituição
- Vulnerabilidade do setor e diminuição da relevância institucional

#### **Novas necessidades ou velhos problemas?**

- Redução do financiamento público e diversificação de fontes de recursos
- Diminuição da programação cultural e do número de visitantes, demandam novos indicadores e modelos de negócios
- Ampliação da presença na internet e necessidade de novas métricas para mensuração e precificação da experiência digital
- Necessidades de dados e evidências para os novos planejamentos e defesa do setor

#### **Algumas recomendações**

- Apoio dos governos federal, estadual e municipal para mitigação dos

---

<sup>8</sup> Conceito elaborado pelo cientista político norte americano Joseph Nye, em sua obra denominada *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

impactos da crise

- Novos modelos de financiamento privado
- Investimento na digitalização do patrimônio museológico
- Atenção às crises e elaboração de planos de emergência
- Flexibilização das estruturas e métodos de trabalho
- Colaboração entre os profissionais e instituições

Ao final dessa alvissareira exposição vamos retomar novamente o conceito de *soft power*, que busca explicar a possibilidade de um país, instituição, grupos políticos, entre outros, de influenciar comportamentos e causar tendências, sobretudo por meio do entendimento cultural, sem fazer uso de pressões ou ações beligerantes. Outros autores também destacaram a relevância da cultura para a administração pública, as relações internacionais e o desenvolvimento econômico. Samuel Huntington<sup>9</sup> (2001), afirma que no mundo pós-guerra fria, as mais importantes distinções entre os povos não são ideológicas, políticas ou econômicas, mas culturais.

### **Relato de Renato Musa. Diretor do Instituto Hilda Hilst e da Consultoria Responsabilidade Cultural**

O palestrante reafirma com exemplos de situações vivenciadas em que é perceptível a inclinação brasileira para com o reformismo conjuntural - “somos criativos no adaptativo”, diz. Via de regra os planos internacionais não prescindem de largos horizontes temporais.

**Reitera a importância do longo prazo** na estruturação de processos para se pensar a sustentabilidade das instituições culturais e de museus. Chama a atenção para a necessidade da **cultura de planejamento**. Demonstra o **valor compartilhado** como pressuposto da mediação entre instituições financiadoras da Cultura e de Museus ao indagar, o que podemos fazer juntos? Na sua percepção a cultura não precisaria de investimento social adicional, porque a cultura já faz essa trajetória, é da essência das práticas o impacto cultural sobre indivíduos e comunidades e conseqüentemente sua inserção social. No caso brasileiro especialmente, nos parece que na atualidade há muitos sinais contraditórios em relação a essa premissa.

Para o orador, as instituições estão muito centradas em pensar projetos, deixando de lado a visão mais macro das instituições, que reverberam de forma mais sistêmica o impacto da instituição. É premente na sua visão passar da lógica de projetos para a consolidação de um posicionamento institucional claro, que leve em conta as estruturas de negócios das empresas, de forma que possam balizar as ações de captação de recursos. O que não se trata de administrar museus como uma empresa privada.

Destas perspectivas resulta sua proposição de se pensar a sustentabilidade econômica a partir da organização de um planejamento adequado e conseqüente. Em uma síntese, apresentamos os pontos chave de sua brilhante exposição:

**Longo Prazo:** na variável tempo é imprescindível o longo prazo na estruturação de processos para se pensar a sustentabilidade das instituições culturais e museus. É preciso desenvolver ou mesmo, aprimorar uma cultura de planejamento.

**Criar Valor Compartilhado:** pressupostos da mediação entre instituições financiadores da cultura e de Museus.

**A Revolução da Imaginação:** as instituições estão muito centradas em pensar projeto, deixando de lado a visão mais macro das instituições, que reverberam de forma mais

---

<sup>9</sup> HUNTINGTON, Samuel P. O Choque de Civilizações e a Recomposição da Ordem Mundial. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

sistêmica o impacto da instituição. É preciso sair da lógica de projetos. Museus precisam consolidar um posicionamento institucional claro que leve em conta as estruturas de mkt das empresas também, de forma que possam balizar as ações de captação de recursos.

### **Quatro Mudanças que podem impulsionar o *status quo* das instituições de Cultura/Museus:**

1. Passar de Projeto para Institucionalidade;
2. de Patrocínio para Parceria;
3. de Publicidade para Valor Compartilhado;
4. de Visitante para Participante.

### **Relacionamentos múltiplos e interatividade valorativa:**

Governos, empresários, empresas, pessoas amigas, editais, bilheterias, prefeituras, patronos, valor, *crowdfunding*, campanhas, fundações, conselhos, licenciamentos, marcas, ISP<sup>10</sup>.

**Lograr o Plano de Posicionamento Institucional de Marketing:** proposição de se pensar a sustentabilidade econômica, a partir de um encaminhamento participativo que estabeleça: Planejamento; Estratégia de Marketing; Criação de Negócios e Serviços; Gerenciamento de Parcerias; Comunicação, que integra e está na centralidade de quase todos os processos.

A exposição de Renato Musa quando sublinha a importante variável “tempo” para o planejamento deixa implícita a questão da incerteza, que naturalmente requer sempre dos planejadores e decisores uma abordagem abrangente, real e interdisciplinar, em que o tratamento teórico e empírico científico é fundamental. A questão é avaliar até que ponto é possível obter conhecimento sobre consequências diretas ou indiretas das ações dos agentes econômicos, e como estas terão repercussão no futuro. E aqui quem pode explicar não é Freud. É Keynes.

### **Considerações finais**

Davidson Kaseker nos lembra que a humanidade já passou por muitos impactos sanitários como a peste bubônica, a febre amarela e outras mais e que agora o Covid19 em escala global e pandêmica os danos são ainda muito maiores. As reações humanas sempre são diversas e tendem a alinhar de um lado os negacionistas e de outro os otimistas – onde se reconhece. Vale retomar a parábola de incentivo citada por Musa: “alguém entra na sala e derruba uma estante de cristais. Umas coisas quebram e outras mais escondidas aparecem...”, pois então é tempo de reorganização e de decisão diante dos fatos. Enfrentar e seguir os caminhos. Embora se diga que na atualidade a economia submete a política aos desígnios da oportunidade individual e do lucro sem limites racionais de qualquer natureza, podemos perceber aqui que o espaço da prática política para as questões da sustentabilidade econômica apresentou-se em termos relacionais e comunicativos. Mas na cena aberta, principalmente nas redes sociais, a presença dos “sujeitos falantes”, isto é, o reconhecimento público da palavra desses sujeitos, não é fundado pelo valor do consenso. Ao contrário, parece que o que importa na conformação dessa arena política é a “dimensão destrutiva” que tem

---

<sup>10</sup> ISP - é a abreviatura de Internet Service Providert. Também conhecido como um Provedor de Acesso à Internet (IAP), essas empresas não só fornecem uma conexão de internet para seus usuários finais, mas também são capazes de fornecer outros serviços de rede, tais como acesso a e-mail, registro de nome de domínio, hospedagem web, e serviços de data center. Os ISPs são capazes de fornecer estes serviços mantendo uma grande rede de infraestruturas tecnológicas que são mantidas por centenas, ou mesmo milhares de técnicos para empresas de maior dimensão.

levado a sociedade a um divisionismo social regressivo. Para Telles (1998)<sup>11</sup>: “um dissenso sobre o que conta e deve ser levado em conta no mundo comum da política, sobre quem fala e quem tem ou não a prerrogativa da palavra, sobre a pertinência ou não pertinência das questões e realidades nomeadas por essa palavra”.

E como penso a arte como a *enfant terrible* da Cultura, volto ao músico e poeta Caetano

Veloso: Alguma coisa está fora da ordem...*Ordem de el reloj mundial*.

Que horas são?

---

<sup>11</sup> Telles, V. S. 1998, p. 41. "Direitos sociais: afinal do que se trata?". Revista USP, São Paulo.