

# POLÍTICA SP DE MUSEUS E SUSTENTABILIDADE



SÃO PAULO

2021

**SISEM**SP  
sistema estadual de museus  
de são paulo

**SÃO  
PAULO**  
GOVERNO DO ESTADO  
Secretaria de  
Cultura e Economia Criativa

## SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	<b>2</b>
<b>Introdução : A cultura e os museus como vetores da sustentabilidade</b>	<b>3</b>
<b>    Linha do tempo do Desenvolvimento Sustentável</b>	<b>6</b>
<b>Democracia participativa: caminhos e desafios para a política pública de museus</b>	<b>7</b>
<b>    Políticas Museais na esfera federativa</b>	<b>12</b>
<b>A trajetória das políticas públicas para os museus paulistas</b>	<b>15</b>
<b>    Sustentabilidade como diretriz para os museus paulistas</b>	<b>25</b>
<b>    Diretrizes da UPPM para a rede de museus da SEC</b>	<b>27</b>
<b>    Programas e estratégias de ação para os museus da SEC</b>	<b>30</b>
<b>    Diretrizes da Sustentabilidade em Museus</b>	<b>45</b>
<b>Política de sustentabilidade em Museus: uma jornada comunitária de aprendizagem</b>	<b>50</b>

## APRESENTAÇÃO

Para a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), instância da Secretaria da Cultura e Economia Criativa de São Paulo, é uma enorme satisfação esta publicação que inaugura uma etapa importante no desenvolvimento do Programa de Sustentabilidade em Museus da SEC/SP, além de servir como referencial para o conjunto de museus paulistas e brasileiros.

As contribuições aqui reunidas introduzem a questão da sustentabilidade no campo da cultura e, em especial dos museus, utilizando como base as políticas públicas que a UPPM vem construindo ao longo dos últimos dez anos e tendo como grande objetivo contribuir para a reflexão e apropriação das diretrizes de sustentabilidade em museus, pautadas nas quatro dimensões: econômica, ambiental, social e cultural, trazendo para o contexto, uma visão aprofundada da trajetória da atuação do SISEM-SP, na construção e articulação de políticas museais comprometidas com o fortalecimento e qualificação dos museus paulistas.

Sendo assim, expresso os meus sinceros agradecimentos a todos os colaboradores voluntários do Grupo de Trabalho que se dedicaram à elaboração das diretrizes, a todos os participantes do processo de consulta pública e a todos os autores que compartilharam suas visões e experiências. Finalizo com a convicção de que esta entrega, de forma colaborativa e desafiadora, é um marco referencial na política de sustentabilidade museológica.

Que venham novos desafios, temos muito trabalho pela frente! Vamos juntos...

Paula Paiva Ferreira  
Coordenadora da UPPM

# INTRODUÇÃO

## A cultura e os museus como vetores da sustentabilidade

Davidson Kaseker

A formalização de políticas públicas para a gestão da sustentabilidade em museus se reveste de um significado singular às vésperas da celebração dos 50 anos da Mesa Redonda de Santiago, marco referencial de uma museologia comprometida com a transformação social e com a preservação do patrimônio natural e cultural, colocando-os a serviço das comunidades em que atuam. No contexto atual, esse compromisso se renova como resposta aos desafios contemporâneos que estão relacionados a riscos econômicos, desigualdades sociais e a um colapso ambiental cada vez mais desestabilizador do equilíbrio ecossistêmico planetário.

Ao propor o conceito holístico de museu integral, a Declaração da Mesa de Santiago não só denota a compreensão do meio ambiente natural e cultural como recurso para a promoção do bem-estar social, como convoca os museus a assumirem suas responsabilidades “como instituições estruturantes das coletividades, particularmente pelo seu poder de organizar e disseminar valores e saberes” (BARBOSA et al., 2014, p. 56, *apud* IBERMUSEUS, p. 80).

No mesmo ano de 1972, na Convenção para a Proteção do patrimônio mundial, cultural e natural, igualmente convocada pela Unesco, realizada em Paris, recomenda-se aos Estados “o dever primordial de assegurar a identificação, proteção, conservação, valorização e transmissão às gerações futuras do patrimônio cultural e natural situado em seus respectivos territórios” (UNESCO, 1972).

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Organização das Nações Unidas, sob a coordenação da primeira-ministra da Noruega, Gro Harlen Brudtland, lançou o documento Nosso Futuro Comum, que traz o conceito de desenvolvimento sustentável para a agenda pública:

*“O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades.”*

A legitimação do patrimônio ambiental e cultural como recurso do desenvolvimento dito sustentável, com efeito, passou a ser reconhecida nos planos internacional, nacional e local a partir da Cúpula da Terra, sediada pelo Rio de Janeiro em 1992, por meio da

Agenda 21, com a ambição de aliar a proteção ambiental e a inclusão social à pauta do crescimento econômico.

De lá para cá, organismos internacionais como o ICOM, Unesco e Ibermuseus, governos, redes e movimentos sociais, dentre outros setores, articulam esforços com o intuito de promover estratégias, ações e políticas públicas para o fortalecimento dos museus, reconhecendo que o setor museal ocupa um lugar estratégico na trajetória de implementação, em âmbito planetário, de uma agenda de desenvolvimento sustentável, entendido como processo e como propósito inadiáveis e indissociáveis.

Ao longo desta trajetória de construção de políticas públicas, nos primeiros anos do século XXI, destacam-se como referências para o fortalecimento da Museologia Social os esforços da Unesco, como agência da ONU, ao pautar em uma série de conferências acerca de temas globais como meio ambiente, direitos humanos, desenvolvimento social e econômico, a formação de consensos sobre questões sensíveis como a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial (2003), a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (2005) e o entendimento da cultura como “chave para o desenvolvimento sustentável” (2013), propondo um enfoque mais holístico e integrado do desenvolvimento sustentável, e a Recomendação referente à proteção e promoção dos museus e coleções, sua diversidade e seu papel na sociedade (2015), por meio da qual se reconhece que os museus, no exercício de suas responsabilidades pela salvaguarda dos testemunhos tangíveis e intangíveis da natureza e da cultura humana, “como espaços para a transmissão cultural, diálogo intercultural, aprendizado, discussão e treinamento, desempenham também um importante papel na educação (formal, informal e continuada), na promoção da coesão social e do desenvolvimento sustentável” (UNESCO, 2015).

Entretanto, a despeito do consenso quanto ao potencial da cultura de um modo geral e dos museus em particular “para sensibilizar a opinião pública sobre o valor do patrimônio cultural e natural e sobre a responsabilidade de todos os cidadãos para contribuir com sua guarda e transmissão” e, ao mesmo tempo também apoiar o desenvolvimento econômico, “notadamente por meio das indústrias culturais e criativas e do turismo,” a cultura não foi contemplada entre os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos pela Agenda 2030, no âmbito do Acordo de Paris, em 2015.

A bem da verdade, cabe assinalar, desde o estabelecimento do conceito do tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*) criado por John Elkington em 1990, no ambiente corporativo, a cultura sempre foi vista como uma dimensão que perpassa todas as outras dimensões ambiental, econômica e social do desenvolvimento sustentável, como “uma

componente transversal e intrínseca em todo o espectro das políticas públicas, que atua como um facilitador para acelerar os processos de desenvolvimento sustentável”. Entendimento explicitado em 2018 no documento *Culture for the 2030 Agenda*.

Neste mesmo diapasão e também no ano de 2018, o ICOM e a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), ao lançarem o documento *Culture and Local Development: Maximising the Impact*, um guia que fornece um roteiro para governos locais, comunidades e museus sobre como definir juntos uma agenda de desenvolvimento local, reiteram que os museus “podem aprimorar a sustentabilidade e a educação sobre as mudanças climáticas, trabalhando e capacitando as comunidades para promover mudanças que garantam um planeta habitável, justiça social e intercâmbios econômicos equitativos a longo prazo” (OCDE and ICOM, 2019).

Em 2019, na 25ª Conferência Geral do ICOM, realizada em Quioto, Japão, a assembleia aprovou a Resolução “Sobre a Sustentabilidade e a Implementação da Agenda 2030, Transformando nosso mundo”, que assinala as demandas insustentáveis atuais da humanidade no planeta e reconhece as crises e impactos ambientais e sociais sem precedentes, sugerindo que os museus, como fontes confiáveis de conhecimento, são recursos inestimáveis para envolver as comunidades e estão idealmente posicionados para capacitar a sociedade global a imaginar, projetar e criar coletivamente um futuro sustentável para todos.

## Referências

IBERMUSEUS e IBRAM. *Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade: em instituições e processos museais iberoamericanos*. [S. l.: s. n.], Lisboa. Outubro 2019. 152 p. Disponível em:

<http://www.iber museos.org/pt/recursos/publicacoes/marco-conceitual-comum-em-sustentabilidade/>.

Acesso em: 30 out. 2021.

OCDE and ICOM *Culture and Local Development - Maximising the impact: Launch version Guide for Local Governments, Communities and Museums*. 1 st ed.. ed. [S. l.]: International Council of Museums (ICOM) and Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2019. 98 pp.

UNESCO. *Convenção para a Proteção do patrimônio mundial, cultural e natural*. Paris: Unesco, 1972.

Disponível em: <https://tinyurl.com/y3dwt4jl> . Acesso em: 8 jan. 2016.

UNESCO. *Recomendação referente à proteção e promoção de museus e coleções, sua diversidade e seu papel na sociedade*. Paris, 2015. Disponível em

<http://www.iber museos.org/pt/recursos/documentos/recomendacao-da-unesco-sobre-a-protecao-e-promocao-de-museus-e-colecoes-sua-diversidade-e-seu-papel-na-sociedade/> Acesso 20.12.2021.

## Linha do tempo do Desenvolvimento Sustentável



Composta por 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 164 metas, todos os países e todas as partes interessadas, atuando em parceria colaborativa, se comprometeram a implementar a Agenda 2030, pactuada pelo Brasil e outros 192 países que integram a Organização das Nações Unidas (ONU).



## Democracia participativa:

### Caminhos e desafios para a política pública de museus<sup>1</sup>

Luiz Palma<sup>2</sup>

#### Democracia participativa

A democracia participativa brasileira tem seu fundamento no conceito de democracia substantiva em que um conjunto de regras propicia o acolhimento e o processamento de demandas e ações organizadas da sociedade civil assim como dos cidadãos comuns, garantindo a participação inclusive nos conselhos paritários de políticas públicas, consultivos ou decisórios. Mas pode significar principalmente uma determinada forma e conteúdo de existência social, onde liberdade, participação e igualdade estão presentes simultaneamente, "... uma sociedade, e não um simples regime de governo é democrática, quando além de eleições, partidos políticos, divisão dos três poderes da República, respeito à vontade da maioria e das minorias, institui algo mais profundo, que é condição do próprio regime político. Ou seja, quando institui direitos" (Chauí, 1995).

A Constituição Federal de 1988 consagrou o processo de redemocratização institucional do país, ao sancionar aspirações que vinham sendo expressas por amplos movimentos da sociedade civil, por maior participação popular na gestão dos negócios públicos. A Carta Magna estabeleceu os princípios fundamentais que caracterizam a República Federativa do Brasil como um Estado Democrático de Direito e lançou as bases da democracia participativa ao definir que: "Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição" <sup>3</sup>

A resistência que enfrenta esse processo de gestão descentralizada e participativa das políticas públicas evidencia o fato de que sua consolidação requer a movimentação cívica constante da população<sup>4</sup>, pois a despeito dos enormes avanços alcançados a partir dos anos de 1990 até 2016<sup>5</sup>, passou a ser ignorada e a ter seus mecanismos formais desconstruídos sistematicamente principalmente pelo governo federal, ao arripio do caráter constitucional e jurídico que as constitui.

---

<sup>1</sup> Texto inspirado em "Gestão Social de Políticas Públicas". Dissertação de mestrado do autor em Psicologia Social. PUC/SP 1999. Buscar por Luiz Antonio Palma e Silva.

<sup>2</sup> Psicólogo social e artista plástico. Doutor e mestre em Psicologia Social pela PUC/SP. Ex-dirigente da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e ex-diretor da Escola de Sociologia e Política de São Paulo – ESP. Fez parte do quadro técnico da FUNDAP/SP durante três décadas. Atualmente exerce funções técnicas na Secretaria da Cultura e Economia Criativa do estado de SP/ UPPM/SISEM. Criador do Astrolábio ([www.astrolabio.art.br](http://www.astrolabio.art.br)), é autor de "Arte e psique: um poder sem majestade", S.P. Editora Escuta (2019).

<sup>3</sup> Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Artigo 1º, parágrafo único.

<sup>4</sup> "Trata-se de um processo histórico infundável, que faz da participação um processo de conquista de si mesma. Não existe participação suficiente ou acabada. Não existe como dádiva ou como espaço preexistente. Existe somente na medida de sua própria conquista" (Demo, 1994).

<sup>5</sup> No início dos anos 90, análises apontavam que "(...) o recrudescimento do ataque de inspiração liberal à presença do Estado vem produzindo modificações no alinhamento das forças políticas e na agenda de reformas da área social" (Faria, 1992).

A política cultural, que vinha se pautando por ampliar as condições materiais de criação e de acesso como uma estratégia para alcançar a equidade cultural está praticamente com suas finalidades ignoradas e muitas ações desvirtuadas, assim como quase todo o conjunto das políticas públicas sociais.

### Política Pública

O processo de formulação de uma política pública envolve, ao lado de variáveis técnicas, a importante dimensão política. Decisões políticas implicam em escolhas, portanto em valores e expressão de forças entre os atores e interesses em jogo. Uma política pública geralmente envolve mais do que uma decisão e requer diversas ações estrategicamente selecionadas para implementar as decisões tomadas (Rua, 1997). Uma vez que a delimitação do que é geral e particular se faz a partir do Estado, espaço não neutro de expressão de contradições e conflitos, fica evidenciada a dimensão política dessa ação, dimensão que tende a ter pequena visibilidade, pois são mais enfatizadas as suas características técnicas de gestão (Augusto, 1989). A compreensão dessa dimensão política nos parece particularmente estratégica no momento em que o crítico desbalanceamento político-federativo da administração pública brasileira envereda por propostas casuísticas de administração e reforma do Estado e de gestão de políticas públicas. Em setores como Educação, Saúde, Cultura e Meio Ambiente, por exemplo, a maior parte das proposições e dos atos administrativos e de gestão está sustentada por falácias orçamentárias de aparente racionalidade técnica, e o que é mais grave, respondem muito mais aos abusos personalistas de poder autoritário ou de viés obscurantista ou isso tudo, numa aparente desconstrução democrática que conta com a inércia política de importantes setores da sociedade.

Uma política pública constitui-se em uma “representação, uma imagem da realidade, sobre a qual se quer intervir. É por referência a essa imagem cognitiva que os atores organizam sua percepção do sistema, confrontam soluções e definirão suas proposições de ação (...) a cada momento, o referencial de uma política é constituído de um conjunto de normas prescritivas que dão sentido a um programa político, definindo critérios de escolha e modos de designação de objetivos” (Arretche, 1997).

Em seu estado disfuncional, as políticas públicas podem conter fortes traços clientelistas, com uso da máquina e de seus benefícios para fins particulares bem como, ancorar componentes de cunho corporativista, manifestos em privilégios concedidos a determinados grupos ou burocracias.

### Formação de consenso

Todo indivíduo pode ser compreendido como ator social e político ao agir quando referido à predominância de uma identidade tal como, pessoal, coletiva ou social, em

função do *locus* de sua ação. Assim compreendido, esse indivíduo, seja no espaço público ou privado, põe-se como cidadã e cidadão, ator coletivo ou social, organizando suas ações em relação às metas, tanto em termos de escolhas que faz, como em termos dos significados que lhe são atribuídas configurando-se como as bases do comportamento político. Esse comportamento manifesta-se, portanto como um processo dinâmico de ações de indivíduos e grupos dentro de cenários sociais e institucionais.

Para adentrar uma das vertentes da teoria da representação social, nos apoiamos em aspectos fundamentais desenvolvidos por Moscovici (1978). Desde então o estudo da representação social é resgatado por essa vertente, reconhecida no campo da psicologia social, como a vertente sociológica, desenvolvida por ações de pesquisa e aplicação, em diversas áreas, pois se trata de um corpo sistematizado de conhecimento e uma das atividades psíquicas com as quais podemos alcançar decisões inteligíveis em uma de suas formas mais democráticas, o consenso amplo. Moscovici, ao prefaciá-lo um trabalho organizado por Jovchelovitch e Guareschi (1994), e apresentar os aspectos gerais de sua teoria, nos auxilia duplamente ao fazer uma advertência sobre teoria - "para que uma teoria possa perdurar é necessário que ela seja suficientemente elástica e complexa. Essas qualidades lhe permitem modificar-se em função da diversidade dos problemas que ela deve resolver e dos fenômenos novos que ela deve observar". Na publicação a dupla de autores assim apresentam a questão: "O fenômeno das representações sociais, e a teoria que se ergue para explicá-lo, diz respeito à construção de saberes sociais e, nessa medida, ele envolve a cognição. O caráter simbólico e imaginativo desses saberes traz à tona a dimensão dos afetos, porque quando sujeitos sociais empenham-se em entender e dar sentido ao mundo, eles também o fazem com emoção, com sentimento e com paixão. A construção da significação simbólica é, simultaneamente, um ato de conhecimento e um ato afetivo. Tanto a cognição como os afetos que estão presentes nas representações sociais encontram a sua base na realidade social. O modo mesmo da sua produção se encontra nas instituições, nas ruas, nos meios de comunicação social, nos movimentos sociais, nos atos de resistência e em uma série infindável de lugares sociais"

A fim de identificar o sentido do consenso, três pontos tornam-se essenciais. O primeiro, de que nas situações sociais em que se encaminha o que chamaremos de "trabalho de consenso", tem como característica a escolha e a necessidade de garantir uma ampla discussão que permita aos interlocutores avaliar as proposições apresentadas, as alternativas que vão se afluindo e os recuos e avanços tácitos que propiciem a participação de todos. Portanto, o consenso em um primeiro ponto, se apóia no pressuposto de que existe vontade associativa nos indivíduos, e que o consentimento dado em público sanciona o nosso envolvimento, garante aos outros que somos da

mesma espécie, temos uma atitude comum e que podem tratar-nos como membros de um mesmo grupo ou sociedade, isso tudo concorre para a união, porque o que faz a unidade das comunidades organizadas é o consenso entre as partes. O segundo ponto é a constatação de que o consenso extrapola a adesão e o apoio; a convergência dos indivíduos alimenta sua confiança recíproca e como diz Moscovici, "tudo pode ser discutido, posto em questão mediante atos ou palavras; tudo, exceto a obrigação de chegar às conclusões comuns e esperar que elas sejam mantidas". E o terceiro marco constitutivo, implica na ligação do consenso à prática e à cultura da razão. Estudiosos do assunto afirmam que as diferentes teorias da ciência política se fundamentam na existência de um princípio de inteligência em virtude do qual nos associamos, partindo do princípio de que numa democracia todos são iguais e livres para exprimir seus pontos de vista sem temer sanções. É possível alcançar um grau superior de consenso quando os desacordos se exprimem mais firmemente. É este o paradoxo com que nos deparamos. O consenso serve mais para tolerar os conflitos do que para suprimi-los. Fato que reafirma o conflito como uma ocorrência legítima da forma democrática.

O trabalho de decisão encaminhado pela via do consenso tem como efeito transformar as percepções que aparecem como distintas, numa representação partilhada que lhes corresponde, trata-se de um processo de reconhecimento mútuo em que se explicitam valores, juízos e saberes individuais e coletivos. O que torna o consenso de fato aceito por todos é a participação daqueles que o realizam. Assim sendo, ele é tanto mais válido quanto maior for o grau desse envolvimento. Para o autor francês aqui citado, "é uma instituição que nos proíbe de ficar indiferentes aos assuntos públicos e a nos afastarmos deles". Assim sendo, requer dos gestores algumas capacidades básicas, como a de se mover na instabilidade típica dos contextos contemporâneos, de captar os sinais da realidade, de orientar a articulação social, de fomentar a negociação, de dominar a fronteira tecnológica no plano gerencial, de estabelecer e respeitar compromissos - características essas que também serão essenciais ao perfil dos conselheiros de políticas socioculturais.

A constituição do sujeito pelo outro se dá nesse espaço, entendido como espaço do encontro, do confronto, e da negociação dos sentidos privados em busca de um espaço comum de entendimento e sentidos (Pino,1992). De acordo com Vygotsky (1979) através da identificação com os outros, o indivíduo se auto-identifica e nessa relação dialética, mediada pela linguagem<sup>6</sup>, ele se constitui como subjetividade. No entender de Berger e Luckmann (1983), esse processo implica uma dialética entre a identidade objetivamente atribuída e a identidade subjetivamente apropriada.

---

<sup>6</sup> Linguagem entendida como um sistema de signos, de representação da realidade, que permite a comunicação entre indivíduos (Vygotsky, op.cit.1994).

Sandoval (1994) ressalta a importância de identificar como emergem modos de consciência distintos e agrega, às três dimensões da consciência - da totalidade, da identidade e da oposição, propostas por Touraine, uma quarta, a da predisposição para a intervenção, decorrente da percepção que o indivíduo tem de sua capacidade de intervenção para alcançar seus interesses, sejam estes individuais ou coletivos.

## Considerações Finais

A conjugação do viés autoritário e ignóbil na atual política, somada aos elementos propulsores da alta mortalidade da crise sanitária brasileira agrava ainda mais a desgraça. O segmento produtivo não conta com suficientes aportes do Estado agravando significativamente a perda de empregos e as iniciativas de geração de renda. A classe média encontra-se com expressivos segmentos alienados ou fixados na indignação moral sem ação política. As classes populares no país do monumento internacional à desigualdade econômica encontram-se ainda mais empobrecidas e abandonadas pelo Estado, resvalando e caindo na condição de miséria absoluta, de fome e de desabrigo. Assistiremos a essa catástrofe que destroça as redes de proteção socioculturais do próprio Estado e das organizações não-governamentais? NÃO! A política cultural deve reagir com a potência da arte e o campo museal<sup>7</sup> intensificar os princípios da museologia social, para seguirmos trilhando com vivacidade e compromissos cívicos, os caminhos da democracia participativa.

## Referências

- ARRETCHE, Marta. *O sistema de proteção social brasileiro: em direção a um modelo descentralizado*. In: São Paulo em Perspectiva, Revista da Fundação Seade, vol. 11, nº 3, jul-set 1997;
- AUGUSTO, M. Helena Oliva. *Políticas públicas, políticas sociais e políticas de saúde: algumas questões para reflexão e debate*. In: Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, 1 (2) S. Paulo, 2º Sem/1989;
- DEMO, Pedro. *Participação é conquista*. Editora Cortez, 2ª edição, S. Paulo, 1988;
- FARIA, Vilmar. *A conjuntura social brasileira*. In: Novos Estudos Cebrap, nº 33, S. Paulo, julho/1992;
- JOVCHELOVITCH, S., GUARESCHI, P. (org.). *Textos em representações sociais*. Editora Vozes, Rio de Janeiro, 1994.
- MOSCOVICI, Serge e DOISE, Willem. *Dissensões e consenso - uma teoria geral das decisões coletivas*. Horizonte de Psicologia. Coimbra/PT, 1991;
- PINO, Angel. *As categorias de público e privado na análise do processo de internalização*. Revista Cedes, nº 42, Campinas, 1992;
- SANDOVAL, S. *O comportamento político como campo interdisciplinar de conhecimento: a reaproximação da sociologia e da psicologia social*. In: Estudos sobre Comportamento político. Letras Contemporâneas, Florianópolis, 1997.
- VYGOTSKY, Lev S. *A formação social da mente*. 5ª ed. Martins Fontes, São Paulo, 1994.

---

<sup>7</sup> Um grande desafio nacional : "O Império contra-ataca: Nova ameaça ao Museu Nacional". Bernardo Mello Franco <https://blogs.oglobo.globo.com/bernardo-mello-franco/post/o-imperio-contra-ataca-nova-ameaca-ao-museu-nacional.html>

## Políticas museais na esfera federativa

Bianca Corazza

Em 2003, o Ministério da Cultura, lançou as bases da política do governo federal para a área de museus, com a apresentação do caderno “Bases para a Política Nacional de Museus - Memória e Cidadania”. O documento foi atualizado em 2007 com a publicação do texto final e contou, em seu desenvolvimento, com a participação e debate do setor museológico do país.

A Política tem por objetivo “Promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes e pelo fomento à criação de novos processos de produção e institucionalização de memórias constitutivas da diversidade sócio, étnico e cultural do país.” (BRASIL, 2003, p.8). Para tanto, a Política Nacional de Museus apresenta sete eixos programáticos:

- 1) gestão e configuração do campo museológico;
- 2) democratização e acesso aos bens culturais;
- 3) formação e capacitação de recursos humanos;
- 4) informatização de museus;
- 5) modernização de infraestruturas museológicas;
- 6) financiamento e fomento para museus;
- 7) aquisição e gerenciamento de acervos museológicos.

A Política Nacional de Museus representou um movimento de estruturação da área e alteração de perspectiva do Ministério da Cultura, tendo em vista que abrange todos os museus brasileiros, independentemente de sua esfera administrativa, seja pública ou privada. É possível verificar em todo o seu texto, o desejo de articulação entre os entes da federação e da sociedade civil, bem como há a preocupação com a consolidação de políticas públicas não só voltadas aos bens culturais nacionais, mas também aos estaduais e municipais.

Esse processo de estruturação teve quatro pilares:

### 1. Sistema Brasileiro de Museus:

A institucionalização do Sistema Brasileiro de Museus, em 2004, culminou na criação do Cadastro Nacional de Museus (CNM), em 2006. Por meio desse instrumento foi possível mapear mais de 3.700 instituições museológicas no país e publicar, baseado nas

informações coletadas, duas publicações relevantes: Museus em Números e Guia dos Museus Brasileiros.

O CNM se tornou uma importante fonte de informações sobre os museus brasileiros e vem trabalhando no aprimoramento da coleta e divulgação de dados, consciente da necessidade de informações de qualidade para a formulação e o monitoramento de políticas públicas para o campo museal no país.

## 2. Estatuto de Museus:

A Lei 11.904 de 2009, denominada Estatuto de Museus, foi regulamentada em 2013, pelo Decreto 8.124 que, estabelece para o setor uma série de ações e procedimentos, visando preservação do patrimônio cultural e daquele passível de musealização.

## 3. Criação do Ibram:

A criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) ocorreu por meio da Lei nº. 11.906, de 20 de janeiro de 2009. O Ibram tem como missão promover a valorização dos museus e do campo museal a fim de garantir o direito às memórias, o respeito à diversidade e a universalidade de acesso aos bens musealizados. Dentre suas finalidades está a de promover e assegurar a execução de políticas públicas para o setor museológico, contribuindo para a organização, gestão e desenvolvimento de instituições museológicas e seus acervos.

Nessa perspectiva, o IBRAM se propõe a ser referência na gestão de políticas públicas e na geração e difusão de conhecimento para o campo museal, por meio do monitoramento e incentivo às políticas públicas setoriais em articulação com os Sistemas de Museus estaduais, distrital e municipais e demais órgãos públicos competentes.

## 4. Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM);

O Plano Nacional Setorial de Museus integra o Plano Nacional de Cultura e foi fruto de um trabalho coletivo, uma vez que foi idealizado durante o 4º Fórum Nacional de Museus, realizado em Brasília em julho 2010, com a participação dos profissionais de museus participantes do Fórum e encaminhado para consulta pública em novembro do mesmo ano. É estabelecido pela Lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010.

O PNSM é composto por 131 diretrizes desdobradas em 169 estratégias e 560 ações a serem implementadas entre os anos de 2010 e 2020, em nove áreas: 1) gestão museal, 2) preservação, aquisição e democratização de acervos, 3) formação e capacitação, 4) educação e ação social, 5) modernização e segurança, 6) economia dos museus, 7)

acessibilidade e sustentabilidade ambiental, 8) comunicação e exposições e 9) pesquisa e inovação.

Suas diretrizes, metas e ações estão desenhadas para as diferentes tipologias de museu, enfatizando assim uma preocupação com a complexidade da área e a importância de se respeitar a especificidade de cada instituição cultural.

#### Referências:

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Ministério do Turismo. Brasil, disponível em <https://www.gov.br/museus/pt-br> Acesso 30.10.2021.

Plano Nacional Setorial de Museus - 2010/2020 (2010: Brasília – DF) Ministério da Cultura, Instituto Brasileiro de Museus. – Brasília, DF: MinC/Ibram, 2010. <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf>

TOLENTINO, A. B. *Políticas públicas para museus: o suporte legal no ordenamento jurídico brasileiro*. Revista CPC, São Paulo, n.4, p.72-86, maio/out. 2007

VIAL, A. D. *Aspectos de uma política pública para museus no Brasil*. Periódicos da UFBA. Pol. Cult. Rev., Salvador, v. 10, n. 2, p. 167-187, jul./dez. 2017



# A trajetória das políticas públicas para os museus paulistas

Luiz Mizukami

A gestão pública da cultura baseia-se no horizonte descrito pela política pública de cultura e, possui um ciclo processual definido: identificação, elaboração, execução e avaliação<sup>8</sup>. O ideal é que assim deveria ser, mas há diversas verdades manifestas em verbo e poucas verdades presentes como práticas consolidadas.

Percebe-se, no caso brasileiro (e aqui inclui-se o caso paulista), um certo estilo de gestão marcado pelo “improviso” e pela falta de reflexão e pesquisa, gerando assim políticas culturais que mais parecem reações a demandas imediatas sem um planejamento que englobe a própria concepção e avaliação e, até mesmo, um compromisso com o futuro. Por que dispendemos tanto tempo na execução e, posteriormente corrigindo os erros de execução decorrentes da falta de uma concepção planejada? E, por que não nos apropriamos de uma coleta sistemática de dados ou investimos tempo na construção de indicadores de avaliação de resultado ou mesmo pensamos na avaliação daquilo que é feito?

Do ciclo processual da gestão da cultura, foca-se muito mais na execução que na identificação, na elaboração e na avaliação, como se a regra corrente fosse “consertar o avião em pleno voo e não avaliar os motivos que levaram a se fazer a viagem”.

Temos um cenário pleno de desafios, começando por admitir que “para haver uma política de cultura, é preciso que haja um projeto dinâmico de sociedade<sup>9</sup>” (EMMANUEL; 2012, p.91). Temos, portanto, no presente um sentimento de vertigem e instabilidade, onde termos como “modernidade líquida” (Zygmunt Bauman), “saturação” (Michel Mafesoli), “cultura flutuante” (Teixeira Coelho) e “hipermodernidade” (Gilles Lipovetsky) tentam explicar este sentimento de loop da montanha-russa<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Martinell Sempere (2015) diz que “la identificación es la etapa más sensible y transcendente del ciclo de las políticas culturales, de la capacidad de apreciación y sobre todo, en su formulación se construye la imagen central del objeto de una política” (p.20), que “el momento del diseño y formulación es a la vez el momento más técnico y político. Coinciden la capacidad de estructuración de una respuesta diagnosticada y representada en forma de plan de acción ejecutable, y la capacidad de integración en una agenda política y en una graduación de intereses y prioridades generales” (p.24), “la ejecución se puede considerar como la etapa intrinsecamente política, es decir, poner en marcha todos los aspectos establecidos e intentar responder por medio de la acción a las finalidades y a los problemas diagnosticados en las fases anteriores” (p.28) e “el ciclo de una política cultural se cierra con el conocimiento y la valoración de los efectos provocados en la situación que pretende incidir” (p.29).

<sup>9</sup> Pierre Emmanuel (2012, p.91) relembra isso ao colocar que “arrisca-se a esquecer que nenhuma sociedade – e, em nossa época, mais do que nunca – se fixa em seu tipo”, concluindo que “para haver um projeto de sociedade, é preciso haver uma política de cultura”.

<sup>10</sup> “(...) aturdidos por esse efeito desorientador de aceleração extrema, não nos sentimos dispostos a ceder, desistir e nos conformar com o que der e vier. Chamemos esse efeito perverso pelo qual a precipitação das transformações tecnológicas tende a nos submeter a uma anuência passiva, cega e irrefletida, de síndrome do loop”. (SEVCENKO; 2001, p.17)

Não é possível hoje pensar em políticas culturais desconsiderando este sentimento e as formas de relacionamentos surgidas a partir do desenvolvimento da tecnologia informacional. Em tempos de novas formas de financiamento da produção (ver plataformas de financiamento colaborativo como o Kickstarter e o Catarse), de novas formas de distribuição de conteúdo (como o Netflix, o Vimeo e o YouTube, para ficarmos somente na produção audiovisual; ou o iTunes e o Spotify, para falarmos de conteúdo musical), de novas ferramentas intuitivas de produção e divulgação (como o Instagram, para conteúdo visual) e de novas formas de lazer (como o jogo Pokémon Go, que leva o jogador a se apropriar da cidade em suas caçadas de seres virtuais em cenários de realidade aumentada), como conceber políticas culturais<sup>11</sup>?

Como dito por Canclini (2008, p.26), “o desenvolvimento tecnológico e das comunicações dá origem a outras formas de diversidade. Os recursos audiovisuais e eletrônicos, vistos em outro tempo como ameaças homogeneizadoras, estão suscitando formas novas de multi e interculturalidade ao pôr em interação, em condições desiguais, as culturas letradas, audiovisuais e digitais”.

O desafio posto para as políticas culturais diante da imaterialidade da cognição e da imaterialidade do imaginário é, “além da desutopialização da política cultural, em finalmente entender que o *entertainment* é parte integrante da cultura” (COELHO; 2015, p.59), que o *hardware* (as infraestruturas culturais) deve ser reconfigurado em função do *software* (os conteúdos) e entender que “a política cultural só pode contribuir para desenvolver uma sociedade criativa se ela transforma sua dimensão artística em dimensão cultural. Tal mudança não se restringe a uma questão de subvenções, mas, antes, a uma questão de comportamento dos agentes da política cultural, bem como dos que decidem as políticas” (GREFFE; 2015, p.30).

Considerando este cenário é preciso definir uma política cultural pautada mais para a República (no sentido original da *res publica*, isto é, da coisa pública) do que para os mandatos de governos que se sucedem. Como dito por Charpentreau (2012, p.65), “Uma política, isto é, “um modo de agir calculado” para “chegar a um determinado objetivo”. Trata-se de formar um conjunto coerente, progressista e progressivo, que seja uma grande síntese de civilização. Projeto ambicioso, pois leva a perguntar qual sociedade queremos preparar, para qual estrela iremos nos dirigir, deliberadamente, por quais caminhos, por quais meios”.

---

<sup>11</sup> A tecnologia muda a cultura, conforme reconhecido por Marx, mas lembremos que os meios técnicos são entregues “vazios ou neutros de conteúdo a seus usuários, que deles se servem segundo suas tendências de comportamento, verdadeiro conteúdo desses meios”<sup>11</sup> (COELHO; 2015, p.51). Se assim for, corrobora-se a força dos autoprodutores de conteúdo. Greffe (2015, p. 32) diz que a “libertação dos conteúdos pode desembocar em dois tipos de imaterialidade bem diferentes um do outro, um *imaterial da cognição* e um *imaterial do imaginário*. O primeiro dá lugar a estratégias de controle com base no poder econômico e em dispositivos tecnológicos, enquanto o segundo remete à escolha dos indivíduos e das comunidades”.

Para se pensar em políticas culturais, temos que partir de informações: de resultados de políticas passadas a diagnósticos de situações atuais. Waldisa Rússio Camargo Guarnieri elucida bem tal necessidade quando diz que seria um absurdo “traçar um plano cultural para o estado de São Paulo sem um prévio levantamento das condições atuais e das reais necessidades e potencialidades”. (BRUNO *Org.*; 2010, v.1, ps.60-61)<sup>12</sup>

A importância desta mirada ao passado é evocada muito bem por Aloísio Magalhães na metáfora do bodoque presente no texto “A cultura brasileira e seus bens culturais”: “Pode-se mesmo dizer que a previsão ou a antevisão da trajetória de uma cultura é diretamente proporcional à amplitude e profundidade de recuo no tempo, do conhecimento e da consciência do passado histórico. Da mesma maneira como, analogicamente, uma pedra vai mais longe na medida em que a borracha do bodoque é suficientemente forte e flexível para suportar uma grande tensão, diametralmente oposta ao objetivo de sua direção. Pode-se afirmar que, no processo de evolução de uma cultura, nada existe propriamente de “novo”. O “novo” é apenas uma forma transformada do passado, enriquecida na continuidade do processo, ou novamente revelada, de um repertório latente”. (MAGALHÃES; 1997, p.51)

E por que não se buscam as informações de resultados de políticas passadas? Arrisco a dizer que por não haver esta preocupação com o registro e com a avaliação. Infelizmente, o hábito corrente é esquecer-se de mirar criticamente aquilo que se faz e de registrar os processos, com a desculpa do ritmo frenético que é exigido pela execução.

Um ponto essencial que também nos falta no desenho das políticas culturais e, conseqüentemente, no processo da gestão cultural é o delineamento de uma razão. Em gestão muito se fala de missão e visão e valores, em especial para instituições. Mas efetivamente será que se entende a razão de existência de uma missão formulada? E, além disso, pensando nas políticas culturais, que definirão o horizonte da gestão, sabe-se a razão de se fazer aquilo que se está fazendo?

Pode-se então dizer que o SISEM-SP buscou ao longo de seu tempo de existência, trabalhar em três frentes simultâneas: a primeira envolvia administrar as ações em curso; a segunda, estruturar um campo informacional, e conseqüentemente estratégias para obtenção das informações, de maneira a poder trabalhar em cima de dados concretos (as condições atuais e as reais necessidades e potencialidades, conforme dito por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri); e a terceira frente envolve a projeção de futuros e a gestão das frentes anteriores a fim de garantir a convergência.

---

<sup>12</sup> O trecho foi extraído de texto intitulado “Algumas considerações sobre uma política cultural para o estado de São Paulo”, produzido em 1976 por Waldisa Rússio Camargo Guarnieri.

A primeira frente de trabalho, "administrar as ações em curso", faz-se necessária visto a vinculação entre o SISEM-SP e a ação governamental. Governo algum permitiria uma cessão nos serviços prestados, pelo contrário, veria o vácuo criado na paralisação da ação como espaço a ser preenchido por ações seguindo em outra lógica (mais política, menos técnica) e sem reflexões.

Bem elucidativa sobre como este aspecto da gestão pública direta na cultura, destaco um trecho do documento "Relatório do DEMA junho de 1984": "Cumpre, entretanto, assinalar à guisa de conclusão, que herdamos a tradição do TEM QUE SAIR DE QUALQUER FORMA, sem levar em consideração as condições de salário, horas máximas de trabalho, limites de tarefas, falta de material humano e permanente, o que ratifica o imprevisto e a falta de investimento no futuro.<sup>13</sup>"

A segunda frente de trabalho, "estruturar um campo informacional", pôde ser observada em alguns momentos, em especial na criação oficial do SISEM-SP (1986), no momento de reformulação do SISEM-SP (2011) e, no desejo de construção de uma ferramenta que possibilitasse a coleta sistemática de informações dos museus paulistas.

Criada em 1980, a Comissão de Dinamização de Museus trabalhou na concepção de uma ação qualificada nos museus do interior do Estado e, primeiramente realiza um diagnóstico sobre os museus vinculados à Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo (SEC-SP). O documento, nomeado "Os museus da Rede Estadual", assinado por Sônia Guarita, museóloga do DEMA – Departamento de Museus e Arquivos, e Maria Ignez Mantovani, museóloga do DARC – Departamento de Atividades Regionais da Cultura, trazia o seguinte:

No entanto, estes Museus através dos anos não vinham cumprindo suas finalidades básicas e diagnóstico técnico datado de 1980 já apontava as seguintes dificuldades graves vividas desde o início de suas implantações:

1. Acervos ecléticos, inexpressivos e pouco representativos das realidades locais;
2. Inadequação física;
3. Falta de capacitação técnica na área de recursos humanos;
4. Inexistência de uma política cultural.

Criou-se então, por determinação do Secretário que assumia a pasta da nova Secretaria Extraordinária da Cultura, uma Comissão de Dinamização de Museus que implantou um projeto de revitalização destas unidades museológicas regionais, visando sanar as dificuldades mais prementes que faziam com que estes Museus se encontrassem decadentes e totalmente distanciados de uma museologia dinâmica que propõe a transformação do museu num verdadeiro centro de comunicação para o desenvolvimento da sociedade contemporânea.

A partir deste diagnóstico realizado, propõe-se a criação do Sistema de Museus de São Paulo, prevendo um serviço de assistência técnica a "ser executado por meio de um corpo de funcionários estaduais, de formação multidisciplinar".

---

<sup>13</sup> Documento consultado no Arquivo da Expomus. Trecho presente na folha 25.

Ou seja, em sua criação, o SISEM-SP contava já com um esforço prévio de diagnóstico e foi criado em cima de bases concretas e com um propósito definido. Após sua criação, a execução pelo SISEM-SP da política pública prevista ao setor museal é marcada por uma inconstância, devida especialmente a falta de recursos financeiros e pessoal técnico, segundo depoimentos coletados junto a gestores públicos durante entrevistas realizadas em 2016 por ocasião das celebrações dos 30 anos do SISEM-SP.

Os estudos efetuados pelo GTC SISEM-SP sobre o histórico das ações desenvolvidas pelo SISEM-SP de 1986 até 2012<sup>14</sup> podem ser classificadas em quatro linhas principais de ação:

- Formação, incluindo ações como oficinas, palestras, seminários/cursos/estágios;
- Comunicação, incluindo ações como exposições e publicações;
- Apoio técnico, incluindo ações como assessorias, projetos/planos e visitas técnicas;
- Articulação, incluindo ações como encontros e reuniões.

Estes estudos, extrovertidos por Renata Vieira da Motta, diretora técnica do GTC SISEM-SP (2011-2013), durante apresentação realizada em 14 de junho de 2012, no 4º Encontro Paulista de Museus, fornecem nova direção para a ação do SISEM-SP. Apoiada em levantamentos históricos, seja por meio de entrevistas com ex-diretores do GTC SISEM-SP, seja por meio de coleta de dados em relatórios, foram delineadas as 4 linhas de ação, posteriormente ampliadas para 5 linhas (com o acréscimo da linha de ação "Fomento") conforme pode ser visto em material divulgado no 5º Encontro Paulista de Museus, realizado de 19 a 21 de junho de 2013.

Outro ponto que se deve destacar é que a mesma informação da falta de ação decorrente da escassez de recursos, conforme relatado por ex-gestores públicos vinculados ao SISEM-SP e ao DEMA, é um dado relevante. Como buscar a estruturação de um campo informacional nestas condições? Entendeu-se que para tal o SISEM-SP precisaria de um corpo ampliado. Não apenas o organismo institucionalizado no GTC SISEM-SP (Grupo Técnico de Coordenação do SISEM-SP), mas sim um corpo que permitisse ter ouvidos, olhos, bocas, braços e pernas simultaneamente em todo o território paulista. Quem melhor do que os profissionais atuando localmente em museus para poder relatar a situação dos museus?

Concluiu-se, portanto, que abertura à participação era componente essencial na vertebração do próprio SISEM-SP e, por isso, a criação de colegiados vinculados ao SISEM-SP fez parte da estruturação de uma política pública museal marcada pela representação e pela participação.

---

<sup>14</sup> Segundo o "Relatório de atividades do SISEM 2012": "Esse levantamento de informações preliminares gerou uma listagem de ações realizadas pelo Sistema Estadual de Museus de 1986 a 2012, com as lacunas dos anos de 1995 e 2007, em que não foi possível até o momento localizar informações." (ps. 31-32)

Resgatando aqui uma breve ponderação trazida por Farida Shaheed, primeira especialista independente no campo dos direitos culturais nomeada pelo Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas:

“A experiência de lutar para manter os direitos sob um regime militar levou-nos a aprender várias lições extremamente importantes. (...) A primeira foi a facilidade com que os direitos, inclusive aqueles considerados assegurados, podem ser anulados se somente uma pequena minoria de pessoas tiver consciência dos direitos legais ou acesso a eles. A segunda foi o papel vital das perspectivas culturais no campo dos direitos. (...) A terceira lição decorrente disso foi que os direitos não podem ser, sozinhos, promovidos com medidas legais; é imprescindível uma apropriação popular desses direitos, e essa apropriação decorre de visões de mundo fundamentadas em um senso de cultura de si mesmo, como indivíduo e como comunidade.” (SHAHEED; 2011, p.16)

O que podemos notar desta narrativa de Farida Shaheed, é que direitos não necessariamente são exercidos pela sua simples existência. Eles precisam ser apropriados por quem é seu sujeito<sup>15</sup> senão são puras peças de ficção. E, num contexto em que se traz uma “receita” de participação nas políticas culturais por meio de grandes chamamentos públicos e conferências e discussões setoriais e elaboração de um grande plano de cultura, até onde efetivamente temos apropriação? Ou teríamos apenas o “assembleísmo” manipulador revestindo de validação democrática uma decisão já direcionada de antemão?

Estas reflexões permearam o caminho do SISEM-SP na sua estruturação e, serviram como diretrizes para o desenvolvimento de uma política pública museal que não pudesse dispensar a participação, visto que o que se desejava era justamente a apropriação e a consolidação de bases para o desenvolvimento contínuo.

A postura do SISEM-SP foi reforçar a transição da lógica do “fazer para” para a lógica do “fazer com”. E fazer sem receios das tensões, pois elas podem gerar criatividade e produzir novas formas de pensar as questões<sup>16</sup>. Afinal, “cultura é também, como propõe Anthony Giddens, *responsabilidade individual reforçada*. Cultura também é, como sugere Néstor Canclini, cidadãos organizados em rede e participando daquilo que é oferecido” (COELHO; 2008, p.66)

A estratégia de ampliação da participação não era algo inédito. O Decreto nº 24.634/1986 já trazia como um dos objetivos principais do Sistema de Museus do Estado de São Paulo:

<sup>15</sup> Ainda ampliando o entendimento da importância da apropriação, trago o exemplo da narrativa de Aloísio Magalhães (1997, p.190): “O que acontece é que o melhor guardião de um bem cultural é sempre o seu dono. Agora, não é possível conscientizar uma comunidade, que é pobre, às vezes até miserável, para o valor de uma belíssima igreja e pedir que essa comunidade cuide desse bem distante. Mas se você entende a comunidade em seu processo histórico, identifica quais eram os fazeres daquela comunidade, que a levaram a construir aquele monumento, e procura revitalizar, reanimar esses fazeres, que são geradores de riqueza, capazes de resolver até o problema de sobrevivência, torna possível entender o valor do monumento arquitetônico”.

<sup>16</sup> Farida Shaheed (2011, p.25) diz que as tensões “deveriam ser valorizadas pelas oportunidades que proporcionam para explorar e compreender as diversas perspectivas e experiências a fim de levar a um consenso sobre os padrões, as normas e as práticas básicas dos direitos humanos”.

"VIII - estimular a participação democrática dos diversos segmentos da sociedade interessados na viabilização dos objetivos do Sistema;"

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

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

O que se percebe é que o processo de participação e envolvimento na concepção do projeto de sociedade que se quer trabalhar é longo e não pode ser refém de pressões de prazos definidos pelos ciclos eleitorais. O tempo longo de trabalho quando se adota a estratégia de participação reflete-se no exemplo da construção do CEM-SP – Cadastro Estadual de Museus de São Paulo. Os trabalhos foram iniciados em 2015, envolvendo o COSISEM-SP. Posteriormente, a formação de um Grupo de Trabalho composto por membros da UPPM – Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da SEC-SP (Secretaria de Cultura e Economia Criativa) e convidados externos.

Foi submetido à consultas e reformulações junto ao grupo de Representações Regionais do SISEM-SP. Alterado e novamente submetido à consultas feitas a redes de museus, em encontros com profissionais e até mesmo em consulta pública disponibilizada em fórum virtual no site do SISEM-SP.

Depois houve a implementação de uma fase-piloto na Região Metropolitana da Baixada Santista, nova revisão de procedimentos e redesenho de processo, criação de plataforma eletrônica e somente depois de 2 anos de trabalho, é que houve o lançamento para todo o Estado de São Paulo, sendo que as primeiras instituições cadastradas foram reconhecidas em cerimônia no 10EPM, em 2018.

Ou seja, o planejamento cuidadoso e a concessão de tempo para o desenvolvimento foi essencial para que o CEM-SP pudesse iniciar o seu papel como instrumento fundamental no desenho da política pública museal paulista. A partir do CEM-SP, o SISEM-SP passou a contar com uma ferramenta que poderia manter atualizada a base informacional para a formulação de ações e para uma melhor acuidade no desenho da política museal paulista.

Substituindo o mapeamento diagnóstico realizado nos anos de 2009-2010<sup>17</sup>, que foi a base inicial da qual se partiu toda a concepção das linhas de ações recentes do SISEM-SP, o CEM-SP tem em si o potencial para gerar novos olhares e, ainda manter continuamente

---

<sup>17</sup> O projeto gerou uma base de dados, resultando em um cadastro de 415 museus e instituições afins em 190 municípios e, uma lista de 48 acervos e projetos em implantação em 44 municípios.

atualizada a base informacional para reavaliações de efetividade da política pública museal paulista.

Entretanto, cabe destacar aqui um breve parêntese neste percurso da estruturação do SISEM-SP e sua relação na política museal paulista: o advento das Organizações Sociais de Cultura.

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

Sílvia Antibas, coordenadora da UPPM (2003-2008) ao falar sobre a relação entre Organizações Sociais e Sistema de Museus trazia o seguinte:

Com as Organizações Sociais, o Departamento de Museus e Arquivos poderá se dedicar mais ao Sistema de Museus. Como órgão articulador e com a gestão dos museus descentralizada, teremos fôlego para centralizar nossas ações em políticas públicas propostas pelo novo Sistema de Museus do Estado de São Paulo.<sup>18</sup>

Trabalhando dentro de uma lógica de cooperação, as Organizações Sociais de Cultura, como gestoras dos museus vinculados à Secretaria de Estado da Cultura, inserem-se dentro dos trabalhos do SISEM-SP, oferecendo atividades e promovendo diálogos interinstitucionais intermediados pelo GTC SISEM-SP.

Esta parceria estabelecida entre SISEM-SP e Organizações Sociais de Cultura vinculadas a contratos de gestão dos museus da SEC-SP resultou em significativo crescimento do número de ações oferecidas, conforme atestado em documentos, como o "Relatório de atividades do SISEM 2012" que afirma que "a partir de 2009, com a inserção de atividades de apoio ao SISEM-SP, no plano de trabalho das Organizações Sociais de Cultura (OSs), houve um incremento no número de ações oferecidas". (p.34)

Tratamos até aqui de uma das pontas esquecidas pela gestão cultural: a identificação e elaboração. E como o SISEM-SP buscou estruturar ações a fim de garantir o desenho de uma política pública museal consistente. Seguimos agora para a ponta da avaliação, muitas vezes menosprezada (ou mal planejada). Para tal, iniciamos com algumas breves colocações:

---

<sup>18</sup> Em resposta à questão formulada: "Essa ideia de um sistema de museus surge em um momento em que desponta outro modelo de administração de instituições culturais, as Organizações Sociais. Há alguma intersecção entre os dois projetos?". Íntegra da entrevista disponível no sítio do Fórum Permanente de Museus, em <http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/entrevistas/silvia-antibas-e-cristina-bruno> e, acessado em 09 de junho de 2013.

“Em todo caso, mesmo no Brasil, embora pareça estranho, temos cultura demais. Como disse, as prateleiras da EMBRAFILME estão cheias de filmes nacionais não exibidos no país ou exibidos tão pouco que ninguém pôde vê-los. Isto significa que poderíamos parar de produzir cultura por dez ou vinte anos e apenas promover uma ação cultural sobre as outras três fases<sup>19</sup>”. (TEIXEIRA COELHO; 2001, p.84). Adianta saber que mais filmes foram produzidos, mas sem espectadores, aprofundando uma sensação esquizoide entre a produção cultural e o público?

Indo agora para um exemplo internacional: Eduardo Cruz Vázquez, quando fala sobre as reformas estruturais na área de cultura do México, menciona o Peca – Programa Especial de Cultura e Arte, que “2. define uma bateria de 17 indicadores que não permitem medir seu impacto qualitativo e que servirão pouco ou nada para o Inegi” - Instituto Nacional de Estatística e Geografia (VÁZQUEZ; 2015, p.62).

E, se buscarmos um exemplo mais recente na política cultural brasileira, podemos ir até o celebrado Programa Cultura Viva e os Pontos de Cultura. Na fala de Lia Calabre,

“[...] a heterogeneidade [...] tem reflexo imediato na análise do programa, tornando praticamente impossível tecer generalizações durante o processo de avaliação [...]. As ações [...] multiplicaram-se sem que a elas correspondessem aos necessários requisitos institucionais para conduzi-las e mesmo monitorá-las. Como desenvolver avaliações flexíveis que permitam fazer um balanço de programas como esse? Como aumentar a dimensão qualitativa das avaliações de políticas culturais?” (FIALHO e GOLDSTEIN; 2015, ps.110-111)

Ou ainda, a mesma Lia Calabre, ao falar sobre o Plano Nacional de Cultura (PNC), apontando o paradoxo da meta definida sem dados coletados para ser comprovada:

“A meta 5 estabelece, por exemplo, um: “Sistema Nacional de Patrimônio Cultural implantado, com 100% das Unidades da Federação (UF) e 60% dos municípios com legislação e política de patrimônio aprovadas”. Ora, se não há indicadores, nem pesquisas sistemáticas, fica difícil comprovar quais metas foram atingidas”. (FIALHO e GOLDSTEN; 2015, p.111)

Creio que neste ponto vale retomar um pouco o óbvio, visto que muitas vezes o óbvio não é sinônimo de prática corrente. Para avaliar é preciso saber o objetivo que queremos atingir. Definida a missão da política pública museal, que norteará a gestão cultural, a avaliação das ações decorrentes da política deverá também não fugir deste objetivo principal.

Se na fase de identificação e elaboração nos preocupamos com “o por que estamos fazendo o que se está fazendo”, na fase de avaliação desejamos saber se “o que estamos fazendo está realmente dando o resultado que deveria atingir”.

---

<sup>19</sup> Ao tratar do sistema de produção cultural, Teixeira Coelho (2001, ps.74-75) diz que existem quatro fases: “1. A produção propriamente dita do bem cultural; 2. Sua distribuição aos pontos onde pode vir a entrar em contato com seu eventual destinatário; 3. A troca do bem (em nosso regime, sua troca por dinheiro), que o coloca em contato direto com seu virtual usuário, (adquirente ou consumidor); 4. A fase última, a do consumo ou uso efetivo desse bem”, complementando que são nestes setores que se pode intervir a ação cultural.

Talvez resida aqui, na ponta do processo de avaliação, os esforços a serem envidados pelo SISEM-SP para atingir o ciclo virtuoso da política pública de cultura. “Ao administrador público da cultura incumbe uma tarefa fundamental: organizar politicamente o sonho.” (LIMA; 2002, p.123)

## Referências

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (Coord.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. Volumes 1 e 2. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010.

CANCLINI, Néstor Garcia. Imaginários culturais da cidade: conhecimento / espetáculo / desconhecimento. *em* A cultura pela cidade, organizado por Teixeira Coelho. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2008

CHARPENTREAU, Jacques. Por uma política cultural. *em* Cultura e Estado – A política cultural na França, 1955-2005, organizado por Geneviève Gentil e Philippe Poirrier, com seleção de Teixeira Coelho para a edição brasileira - São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2012

COELHO, Teixeira. A cidade e os avatares da cultura. *em* A cultura pela cidade, organizado por Teixeira Coelho. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2008

COELHO, Teixeira. Com o cérebro na mão: no século que gosta de si mesmo. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2015

EMMANUEL, Pierre. Cultura, nobreza no mundo, história de uma política. *em* Cultura e Estado – A política cultural na França, 1955-2005, organizado por Geneviève Gentil e Philippe Poirrier, com seleção de Teixeira Coelho para a edição brasileira - São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2012

FIALHO, Ana Letícia e GOLDSTEIN, Ilana. Relato do seminário Políticas e Gestão Cultural na América Latina no século XXI. *em* Revista Observatório Itaú Cultural/OIC – n. 18 (jun./dez. 2015) - São Paulo: Itaú Cultural, 2007-

LIMA, Jorge da Cunha. Cultura Pública. A organização política do sonho. São Paulo: SENAC, 2002.

MAGALHÃES, Aloísio. E Triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Fundação Roberto Marinho, 1997.

MARTINELL SEMPERE, Alfons. Políticas culturales: Concepto, configuración y tendencias. Girona, 2015

MIZUKAMI, Luiz Fernando. Redes e Sistemas de Museus: um estudo a partir do Sistema Estadual de Museus de São Paulo. São Paulo: USP, 2014.

POIRRIER, Philippe. Introdução. *em* Cultura e Estado – A política cultural na França, 1955-2005, organizado por Geneviève Gentil e Philippe Poirrier, com seleção de Teixeira Coelho para a edição brasileira - São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2012

SEVCENKO, Nicolau. A corrida para o século XXI. São Paulo: Companhia das Letras, 2001

SHAHEED, Farida. O novo papel dos direitos culturais. *em* Revista Observatório Itaú Cultural/OIC n.11 (jan./abr.2011) - São Paulo: Itaú Cultural, 2011

TEIXEIRA COELHO, José. O que é ação cultural. São Paulo: Brasiliense, 2001

VÁZQUEZ, Eduardo Cruz. México, o país das reformas estruturais. A reforma cultural fora da agenda. *em* Revista Observatório Itaú Cultural/OIC – n. 18 (jun./dez. 2015) - São Paulo: Itaú Cultural, 2007-

## Histórico e diretrizes de atuação da UPPM para os museus da Secretaria da Cultura e Economia Criativa de São Paulo<sup>20</sup>

Estruturada no formato atual desde 2006, a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) tem suas atribuições legais definidas nos artigos 51 e 52 do Decreto Estadual nº 50.941/2006.

A UPPM deve traduzir, em resultados, os valores e compromissos da Secretaria de Cultura e Economia Criativa: proporcionar a igualdade de condições de acesso a bens culturais de qualidade, por meio da preservação e de estratégias de valorização e fruição do patrimônio cultural material e imaterial.

É missão da UPPM, em sua política relativa ao patrimônio museológico, e em parceria com outros agentes – municípios, instituições e sociedade civil organizada – promover a preservação, a pesquisa e a comunicação do patrimônio cultural dos museus paulistas em favor do direito dos cidadãos à participação ampla, à memória e à diversidade cultural, por meio da formulação e implementação de políticas públicas para a área museológica e da articulação desses museus.

Como visão de futuro, a UPPM pretende ser referência no campo museal por meio das ações decorrentes das políticas públicas voltadas aos museus paulistas, promovendo a apropriação do patrimônio cultural pela sociedade e garantindo o direito à cultura e à memória.

A política de preservação do patrimônio museológico no Estado vem passando por significativas transformações a partir da implantação do modelo de gestão baseado na parceria entre o poder público e a sociedade civil, representada por meio de Organizações Sociais de Cultura – OS.

Atuando antes diretamente na gestão dos museus da SEC, a UPPM iniciou em 2005 a adoção paulatina do modelo de gestão em parceria com organizações sociais e, especialmente a partir de 2008, começou a implantação de novas diretrizes e políticas públicas para a área museológica, reestruturando as instituições sob sua gestão nas seguintes linhas de ação:

a) ênfase na preservação, pesquisa e disponibilização dos acervos museológicos, arquivísticos e bibliográficos dos museus;

---

<sup>20</sup> Disponível em

[https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/eesseers/2021/11/Termo\\_de\\_Referencia\\_Resolucao\\_SC\\_n\\_58\\_2021.pdf](https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/eesseers/2021/11/Termo_de_Referencia_Resolucao_SC_n_58_2021.pdf)

Acessado em 20.12.2021.

- b) preservação das edificações museológicas, a partir da estruturação de políticas e planos de segurança, manutenção predial e conservação preventiva;
- c) realização de exposições temporárias e de programa de ação cultural sistemática e diversificada nos museus;
- d) realização de ações de articulação e apoio ao fortalecimento do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP);
- e) desenvolvimento de núcleos de ação educativa e planejamento de ações, projetos e programas focados em diferentes públicos como o escolar, famílias, idosos, pessoas com deficiência e em situação de vulnerabilidade social, educadores, guias de turismo, profissionais de saúde e assistência social, interno (profissionais que atuam nos museus), dentre outros;
- f) desenvolvimento de múltiplas ações e canais de comunicação para os diferentes públicos e parceiros, inclusive com a criação de ações intermuseus e extramuros;
- g) busca da melhoria na gestão administrativa e financeira e reflexão conjunta sobre o aprimoramento da avaliação e dos indicadores de resultados; e
- h) construção de estratégias para conhecer os perfis e medir a satisfação do público atendido.

Tendo como parâmetro essas diretrizes, a UPPM estabeleceu um conjunto de programas de trabalho que compreendia a execução de atividades técnicas e administrativas, com metas, rotinas e obrigações contratuais previamente definidas, e que direcionavam e orientavam as prioridades de ação da gestão museológica dos equipamentos da Pasta, no âmbito da pesquisa, preservação, comunicação e funcionamento dos museus.

As linhas de ação estruturadas em programas e os investimentos do Governo do Estado na área museológica, possibilitaram importantes avanços na estruturação das instituições museológicas, alcançando resultados significativos nos últimos quinze anos.

A parametrização das linhas de ação em nenhum momento deixou de reconhecer o caráter único, singular de cada museu, em suas múltiplas facetas. Ao contrário, sempre se buscou reconhecer a função social que deve ser inerente às realizações de cada equipamento cultural estatal e o dever de apresentar um retorno claro à sociedade no que tange ao seu desempenho nessa função, entre outras, respeitando os princípios de qualidade, transparência, economicidade e eficácia.

Considerando as diretrizes da Política Cultural da SEC, bem como o histórico de bons resultados do modelo de gestão para a área museológica paulista e a política setorial de museus estabelecida em âmbito federal e no Estatuto de Museus, a UPPM atualizou suas linhas de ação em 2016, redefinindo as diretrizes que devem pautar a gestão museológica em parceria com a sociedade civil, representada pelas Organizações Sociais de Cultura e seus conselhos para os próximos cinco anos.

## Diretrizes da UPPM para a rede de museus da SEC<sup>21</sup>

Os resultados alcançados nos últimos anos com a adoção do modelo de gestão em parceria com as Organizações Sociais trazem contribuições significativas para a preservação, a pesquisa, a comunicação, o acesso e a apropriação qualificada do patrimônio museológico. Conseqüentemente devem orientar a reflexão quanto aos compromissos socioculturais assumidos a partir da estruturação de nossas instituições e, em última instância, refletir uma política pública responsável pelo constante aprimoramento dos museus geridos pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa em benefício da cidadania.

Apresentamos a seguir as quatro diretrizes a serem desenvolvidas e alcançadas pela UPPM por meio de seus museus, geridos em parceria com OSs de Cultura, que deverão estar materializadas nos programas de trabalho de cada instituição.

### DIRETRIZ 1:

Contribuir para a democracia cultural na área museológica, a partir de processos participativos e inclusivos da sociedade civil que considerem:

- a) a contribuição dos museus para o desenvolvimento local;
- b) o acesso aos códigos museológicos e culturais que permeiam o patrimônio material e imaterial presente nas instituições;
- c) a criação de instâncias participativas nos processos museológicos; e
- d) o monitoramento e a avaliação da gestão museológica.

**Estratégia:** Implantar essa diretriz de maneira orgânica em todos os nossos museus, a partir do desenvolvimento ou atualização de todos os planos museológicos e

---

<sup>21</sup> As diretrizes da UPPM para a rede de museus da SEC, vigentes desde 2016, são divulgadas a cada Convocação Pública e integram o Contrato de Gestão pactuado com as Organizações Sociais de Cultura. Disponível em [https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/eesseers/2021/11/Termo\\_de\\_Referencia\\_Resolucao\\_SC\\_n\\_58\\_2021.pdf](https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/eesseers/2021/11/Termo_de_Referencia_Resolucao_SC_n_58_2021.pdf)

planejamentos estratégicos, os quais deverão apresentar como pressuposto o desenvolvimento de processos participativos na gestão museológica, contribuindo, deste modo, para o pleno exercício dos direitos culturais.

**Ações estratégicas a serem desenvolvidas em parceria com as OSs de Cultura:**

Os planos museológicos e planejamentos estratégicos desenvolvidos ou atualizados devem contemplar, além dos pressupostos previstos no Estatuto de Museus, os seguintes aspectos:

a) Os museus do Estado deverão ter o compromisso claro com o desenvolvimento local, de acordo com sua especificidade, elaborando estratégias de ação e integração, voltadas às comunidades do entorno, tais como o incentivo à economia criativa, programas de residência para formação de jovens como monitores culturais, programas de integração com os moradores, participação nas associações de bairro, entre outras;

b) A criação de instâncias participativas da sociedade civil, tais como Conselhos de Jovens, Conselhos de Orientação Cultural ou Artística, que se envolvam na programação cultural, na pesquisa e salvaguarda do acervo, na criação de exposições com curadoria compartilhada, dentre outros;

c) A implementação de processos sistemáticos de pesquisa e avaliação aplicados ao público interno, quanto ao desempenho das instituições na implantação das diretrizes museológicas da SEC, e aplicados ao público externo para aferição do perfil e grau de satisfação com as atividades desenvolvidas pelo museu, realizados com metodologia para a área museológica.

## **DIRETRIZ 2:**

Adotar nos museus uma gestão participativa, em que suas áreas sejam valorizadas igualmente, dialoguem entre si e com a sociedade, possibilitando uma efetiva integração dos processos museológicos de pesquisa, preservação e comunicação dos acervos do Estado de São Paulo.

**Estratégia:** Implantar avanços efetivos na gestão executiva e técnica, apresentando como resultado maior integração entre as áreas internas e, portanto, nos processos de pesquisa, preservação e comunicação do patrimônio.

**Ações estratégicas a serem desenvolvidas em parceria com as OSs de Cultura:**

Com base no plano museológico, no planejamento estratégico, na política de acervo e em outros documentos norteadores, deve-se criar e implantar ferramentas de gestão

transversais que considerem a interseção dos três pilares básicos da gestão museológica (pesquisa, preservação e comunicação), de acordo com a especificidade de cada museu.

### **DIRETRIZ 3:**

Descentralizar, democratizar e diversificar o acesso ao patrimônio museológico, com o objetivo de garantir a acessibilidade plena aos diferentes públicos do equipamento cultural.

**Estratégia:** Atuar efetivamente sob a perspectiva da acessibilidade cultural para proporcionar a descentralização, a democratização e a diversificação do acesso ao patrimônio museológico dos museus da SEC por parte da população do interior, do litoral, da região metropolitana e das regiões periféricas da capital paulista, a partir da implantação de ações, programas e projetos para públicos específicos; da intensificação da atuação proativa junto ao Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP); do desenvolvimento de Centros de Pesquisa e Referência nos museus, entre outras ações.

Ações estratégicas a serem desenvolvidas em parceria com as OSs de Cultura:

- a) Desenvolver e implantar ações estratégicas visando à descentralização, à democratização e à diversificação do acesso ao patrimônio museológico dos museus da SEC, junto à população do interior, do litoral, da região metropolitana e das regiões periféricas da capital paulista;
- b) Elaborar, propor e implantar ações estratégicas que contribuam efetivamente com o desenvolvimento e o fortalecimento do setor museológico paulista, de maneira articulada com o SISEM-SP, contribuindo para o desenvolvimento e descentralização da Política Cultural da SEC e da Política Estadual do Governo do Estado de São Paulo;
- c) Desenvolver Centros de Pesquisa e Referência (CPR) nos museus para fomentar pesquisas sobre os acervos a partir das linhas temáticas definidas em consonância com a missão e o plano museológico da instituição. Além disso, problematizar e dialogar com as comunidades e instituições parceiras por meio destes CPR sobre temas tangenciais ao museu e típicos das atuais transformações da sociedade, tais como questões de gênero e etnia, imigrações de refugiados, direitos humanos, entre outras;
- d) Desenvolver ações, programas e projetos para públicos específicos, tais como pessoas com deficiência, em situação de vulnerabilidade social, público do entorno, idosos, entre outros.

#### **DIRETRIZ 4:**

Propor, desenvolver e apoiar ações em rede no Estado de São Paulo por meio dos museus da SEC.

**Estratégia:** Intensificar a articulação em rede dos museus da SEC com os demais museus do Estado, buscando maior visibilidade para o setor museológico, mobilização de público, oferta de programação cultural aos cidadãos e desenvolvimento de parcerias intermuseus.

**Ações estratégicas a serem desenvolvidas em parceria com as OSs de Cultura:**

- a) Desenvolver para os museus da SEC ações em rede que envolvam programação cultural e mobilização nas redes sociais digitais (tais como férias nos museus, dia do aniversário da cidade, Virada Cultural, Virada Inclusiva etc.);
- b) Propor e desenvolver ações estratégicas que promovam a mobilização de público e a visibilidade da rede de Museus da SEC, tais como Passaporte de Museus do Governo do Estado, Mostra de Museus, entre outros;
- c) Apoiar e realizar intercâmbio entre as instituições por meio da articulação em rede com os museus paulistas, objetivando a qualificação, a visibilidade e a mobilização de público para o setor museal.

#### **Programas e estratégias de ação para os museus da SEC<sup>22</sup>**

De acordo com a política cultural da SEC e com a política de museus do Estado de São Paulo, as finalidades que traduzem a razão de existir dos museus são organizadas através de um conjunto de programas de trabalho que expressam as ações finalísticas a serem executadas (de preservação, pesquisa e comunicação do patrimônio museológico, visando contribuir para a educação, identidade, cidadania e fruição cultural) e as atividades de gestão e de áreas-meio, para viabilizá-las. Na área de museus, as diretrizes da UPPM deverão ser consideradas para a execução das ações dos programas abaixo descritos, cabendo ainda, considerar as expectativas caracterizadas e pormenorizadas do objeto cultural específico, descritas nos Termos de Referência inclusos nos respectivos processos de convocações públicas.

---

<sup>22</sup> A UPPM adota um conjunto de sete programas de ação para a rede de museus da SEC. Os eixos e estratégias, entretanto são adaptados para cada Convocação Pública de acordo com as características e especificidades do objeto cultural, bem como atualizados em conformidade com o contexto conjuntural. Para este documento, reproduziu-se as orientações comuns a todos os Contratos de Gestão.

1. **Programa de Gestão Museológica:** este Programa deverá desenvolver ações em oito eixos principais que serão apresentados a seguir:

**Eixo 1 – Plano Museológico e Planejamento Estratégico:** envolve a estruturação de instrumentos para um planejamento estratégico de ações, viável para o posicionamento efetivo da vocação do museu frente ao seu amplo e diversificado conjunto de atividades a serem realizadas. O Plano Museológico, assim como o Planejamento Estratégico, são documentos norteadores que produzem definições que ultrapassam os limites de um Contrato de Gestão, portanto, a elaboração de tais documentos, como bom princípio de governança, deverá contemplar a interlocução com as diversas instâncias internas e externas à Organização Social (equipes e Conselhos de Administração, Conselhos de Orientação, se houver, UPPM/SEC) sobre a definição do perfil do museu, sua missão e linhas de ação, com o aprofundamento nas questões relacionadas às suas políticas, incluindo as estratégias que permitam a ampliação e/ou diversificação de públicos do museu. Deverá, ainda, criar ferramentas de gestão transversal, de acordo com a Diretriz 2, explicitada na Política da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico.

O Contrato de Gestão deverá contemplar, no início da gestão do Museu, a elaboração do Plano Museológico, considerando os desafios institucionais apontados neste Termo de Referência. Também deverá elaborar um Planejamento Estratégico para consolidação do Museu viáveis ao posicionamento efetivo de sua vocação e função social frente ao amplo e diversificado conjunto de atividades realizadas, seguindo as diretrizes estabelecidas pela SEC. A implantação do Plano Museológico, Planejamento Estratégico e demais documentos norteadores será abordado no Eixo 5 – Monitoramento e Avaliação dos Resultados. Compreende-se como principal desafio deste Eixo a construção desses documentos de forma participativa, envolvendo não apenas a equipe do Museu, Conselhos ligados à instituição e equipe da UPPM/SEC, mas também representantes de organizações civis, especialistas e demais parceiros (instituições culturais, instituições de saúde e assistência social, secretarias municipais e estaduais, dentre outros). É também um desafio a apropriação desses documentos norteadores pela equipe como instrumento de planejamento e gestão.

**Eixo 2 – Gestão administrativa, de recursos humanos e financeira:** envolve a execução de ações relacionadas à gestão e custeio de recursos humanos, serviços e demais despesas para o gerenciamento do museu (tais como água, luz, telefone, impostos e material de consumo), bem como realizar compras e contratações, de atividades organizacionais, de prestação de contas, manutenção do equilíbrio financeiro e gestão arquivística do museu. Manter equipe fixa, em número suficiente, e planejar,

promover e/ou viabilizar a sua capacitação. A formação de Conselhos Administrativo e de Orientação Cultural é igualmente fundamental.

**Eixo 3 – Financiamento e Fomento:** prevê a elaboração e o desenvolvimento de estratégias para ampliação e diversificação das fontes de recursos, sobretudo financeiros, para as atividades do museu, incluindo elaboração e gestão de projetos de captação de recursos incentivados e não incentivados, junto a pessoas físicas e jurídicas. Este eixo deve estar atrelado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional para potencializar as entradas de recursos oriundas das receitas previstas no Contrato de Gestão (tais como cessão onerosa de espaço, bilheteria, cafés, lojas e afins e Comitê de Patronos) e outras receitas de captação, sempre visando ao menor custo para o usuário final (público do museu) e ao incremento dos recursos repassados pelo Estado, de modo a viabilizar mais e melhores serviços culturais para a população. Neste eixo, é importante ressaltar o papel do Conselho de Administração da Organização Social na formação e manutenção de uma rede ativa de relacionamentos corporativos, visando aos bons resultados de diversificação de fontes de recursos, formação de parcerias e captação de patrocínio. Neste eixo, é importante ressaltar o papel do Comitê de Patronos na formação e manutenção de uma rede ativa de relacionamentos corporativos, visando aos bons resultados de diversificação de fontes de recursos, formação de parcerias e captação de patrocínio.

**Eixo 4 – Mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de público:** envolve a elaboração de pesquisas e análises para verificar a capacidade máxima de atendimento do museu e desenvolver estratégias envolvendo todas as áreas técnicas e administrativas para viabilizar a ampliação, diversificação, formação e fidelização do público da instituição. É importante desenvolver: 1) Estratégias de aprimoramento da experiência do público visitante; 2) Viabilização de parceria com entidades afins; 3) Planejamento de projetos e ações

voltados ao público interno e seus familiares; 4) Criação de conteúdos para os meios digitais e mediação do público virtual; 5) Ampla divulgação por meio das mídias, além de campanhas publicitárias, conforme estratégias apresentadas no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional e 6) Atração de novos públicos por meio das ações de programas específicos. Para a recepção adequada do público é importante realizar monitoramento de fluxo de visitantes e capacidade de ocupação do museu.

**Eixo 5 – Monitoramento e Avaliação de Resultados:** indica estratégias internas para monitoramento de suas realizações e da implantação do Plano Museológico e demais documentos norteadores, bem como para a avaliação dos resultados alcançados,

incluindo a realização de pesquisas que apontem o perfil e a satisfação do público com as exposições, programação cultural, ações educativas e serviços oferecidos pelo museu de forma presencial e virtual, além de apresentar novos possíveis caminhos de ação.

Deve-se prever a implementação de rotinas de monitoramento que permitam o acompanhamento regular e controle e cotejamento da execução dos documentos norteadores, bem como das ações e metas do Plano de Trabalho. Espera-se, ainda, para o Contrato de Gestão a implantação de processos de avaliação ampla, com vistas à autoavaliação quantitativa e qualitativa das ações realizadas pelas diversas equipes, bem como avaliações sistemáticas realizadas com o público dos programas, projetos e ações desenvolvidos. Ao longo da vigência do Contrato também devem ser elaboradas e aplicadas pesquisas de perfil e satisfação para os diferentes públicos (espontâneo, educativo, virtual). Os resultados da pesquisa devem fundamentar o Planejamento Estratégico da instituição e permitir seu reposicionamento, quando necessário, e atendimento às expectativas dos diferentes públicos.

**Eixo 6 – Acessibilidade:** promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade e equidade de oportunidades; realizar o planejamento e o desenvolvimento de programas, projetos e ações voltados à acessibilidade comunicacional, atitudinal e física do museu e contribuir para a promoção da inclusão social e cultural a grupos diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais ou que estejam no entorno do museu.

Deverá promover inovação de processos museológicos acessíveis e inclusivos na promoção do acesso às suas programações, ações e acervos de forma integral. Articular e difundir conceitos e ações de acessibilidade. O Museu terá como preceito que a deficiência resulta da interação entre pessoas com deficiência e as barreiras devidas às atitudes e ao ambiente que impedem a plena e efetiva participação dessas pessoas na sociedade em igualdade de oportunidades com as demais.

O planejamento e o desenvolvimento de programas, projetos e ações voltados à acessibilidade comunicacional, atitudinal e física do museu, devem promover a inclusão social e cultural a grupos diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais ou que estejam no entorno do museu, bem como garantir o acesso e o atendimento adequado às comunidades moradoras do entorno e públicos em situação de vulnerabilidade social (moradores de rua, de pensões ou cortiços), visando à construção de um ambiente acolhedor e seguro para esse público, alvos potenciais de violência e discriminação, que cotidianamente desafiam sua integridade física, psíquica e emocional.

**Eixo 7 – Sustentabilidade:** implantar e monitorar ações e processos transversais que promovam a gestão sustentável da instituição - nos eixos Ambiental, Econômico, Social e Cultural - tendo como referência o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS), elaborado pelo Ibermuseus, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) priorizados na Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas e adotada pelo Governo do Estado de São Paulo.

É necessário prever no Plano Museológico da instituição um Programa de Sustentabilidade, bem como implementar Plano de Sustentabilidade no âmbito do Museu, como ação de caráter transversal, expressa nas dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômica, social e cultural (considerando o público interno e externo). Em sintonia com as diretrizes da UPPM/SEC, a OS deverá implantar um Comitê de Sustentabilidade, composto por um representante de cada instância organizacional do museu, com o objetivo de: 1) Compartilhar o conhecimento dos ODS e comprometer-se com eles; 2) Definir ações prioritárias para a implantação de um programa de sustentabilidade na instituição; 3) Estabelecer marcos e indicadores, alinhados a metas e objetivos específicos que reflitam os compromissos da instituição com os ODS; 4) Estender gradativamente as ações e processos de sustentabilidade a toda a cadeia de fornecedores; 5) Comunicar e informar sistematicamente ao público interno e externo os resultados alcançados com as ações de sustentabilidade.

**Eixo 8 - Gestão tecnológica:** implementar e gerenciar protocolos, procedimentos, planos e políticas para garantir a segurança dos dados e a integridade digital, a fim de desenvolver ações de difusão e preservação dos acervos materiais e imateriais da instituição.

Avaliar a capacidade tecnológica da instituição para: 1) Armazenar, preservar, processar, tratar e tornar acessível o acervo digital sob sua guarda; 2) Promover a segurança do museu e de seus colaboradores; 3) Realizar trabalhos em equipe por meio virtual (internet, intranet e redes digitais colaborativas); 4) Prever a necessidade de manutenção, aquisição, atualização e operacionalização de ativos tecnológicos (como, por exemplo, a formação da equipe para a utilização de algumas ferramentas e aplicativos); 5) Realizar o gerenciamento de servidores, circuitos e ativos da rede, computadores e telefonia, sistemas de informação e comunicação.

Espera-se também neste eixo a proposta de estruturação de recursos informacionais para o Centro de Pesquisa e Referência, a ser criado de forma integrada ao Programa de Gestão de Acervos. Tal proposta de estruturação deve ser viabilizada em consonância com o eixo de financiamento e fomento. Finalmente, deve-se também desenvolver, em conjunto com todas as áreas da instituição, uma política de infraestrutura e de

preservação digital, bem como atualizações de softwares e hardwares, incluindo o próprio sistema de banco de dados do museu, em consonância com as legislações pertinentes à área e com a LGPD. Importante ainda estabelecer uma equipe especializada e específica para o gerenciamento destas ações.

**2. Programa de Gestão de Acervos:** envolve os projetos, as ações e as rotinas de conservação, documentação e pesquisa dos acervos museológicos, arquivísticos e bibliográficos das instituições museológicas da Pasta, com o objetivo de administrar, salvaguardar, publicizar e fomentar o patrimônio paulista.

O Contrato de Gestão terá como desafio, neste Programa, uma proposta de Política de Gestão de Acervo Digital e Direitos Autorais e Conexos aprofundando as questões relativas ao patrimônio imaterial e a criação e consolidação de um Centro de Referência na estrutura da instituição voltada às discussões latentes da temática do museu. A Política de Acervo deverá ser formulada e discutida com as diversas instâncias internas do museu, com conselhos e grupos diversos, além dos Comitês técnicos da própria Secretaria, e consolidada na vigência deste contrato de gestão. Deve-se promover o mapeamento das referências patrimoniais e acervos, por meio da aplicação de bases metodológicas participativas tais quais: inventários participativos e demais processos que promovam a participação e escuta dos grupos sociais envolvidos no campo de atuação do museu. Espera-se, também, o protagonismo do museu junto a rede de museus da Secretaria situados, gerando fortes parcerias técnicas para pesquisar e difundir o acervo constituído neste Programa, no cenário museológico e nas mais diversas ações de preservação de acervos digitais e nato digitais atinentes a temáticas do museu.

**3. Programa de Exposições e Programação Cultural:** viabiliza a comunicação museológica do acervo e de temas correlatos à missão institucional do museu por meio de exposições e programação cultural em diversas linguagens e formatos, para diversos públicos, além de ações extramuros.

O principal desafio deste programa é a produção da exposição de longa duração, alinhada às definições da Secretaria de Cultura e Economia Criativa e da Unidade Gestora quanto ao projeto expográfico. Para este Contrato de Gestão deve-se prever, ainda, a elaboração da política de exposições e programação cultural, a partir das linhas de pesquisa do museu. É importante considerar nessa política a mudança de paradigma do atendimento de público em museus, com a transposição de ações para o ambiente virtual, o que foi acelerado em razão dos efeitos da pandemia de Covid-19. A política também deve prever que tanto as exposições como a programação cultural proporcionem reflexões referentes às questões sociais urgentes, transversais à questão

das memórias e patrimônios culturais e, como as questões étnico-raciais, violência e preconceitos, decolonização, dentre outros. Neste Programa deve-se viabilizar a formação de um comitê curatorial, integrando as áreas técnicas e de comunicação, para o desenvolvimento das exposições e programação cultural no museu e extramuros, além da realização de curadorias compartilhadas com o público, parceiros e comunidades do território.

**4. Programa Educativo:** apresenta os objetivos, estratégias, ações e metas que o núcleo de ação educativa de cada museu deve realizar durante o período de vigência do Contrato de Gestão. Deve prever em seu escopo programas, projetos e ações estruturados, que envolvam visitas educativas e cursos de formação voltados aos diferentes públicos; produção de recursos e materiais de apoio educativo; formação da equipe educativa; realização de ações educativas que contribuam com o trabalho de consciência funcional; acessibilidade por meio da estruturação de programas e projetos que contribuam para a inclusão social e cultural a grupos sociais diversificados, marginalizados e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais; realização de parcerias com instituições diversas e avaliação de suas ações.

Espera-se para o Contrato de Gestão a estruturação do Núcleo de Ação Educativa do Museu, com equipe em número suficiente para a execução das ações e elaboração de Plano Educativo para a instituição. No âmbito do Contrato de Gestão deve-se planejar propostas educativas, considerando-se dois pontos bastante relevantes no contexto atual: 1) A transposição das ações educativas para o ambiente virtual, consequência dos efeitos da pandemia de Covid 19, o que ainda traz muitos desafios (tecnológicos, comunicacionais, de acessibilidade e inclusão, de capacitação dos profissionais, dentre outros) para as equipes; 2) As reflexões referentes às questões sociais urgentes que devem permear as discussões e planejamento de ações do museu como um todo, transversais à temática do museu, como as questões étnico-raciais, violência e preconceitos, decolonização, regionalismos, dentre outros, bem como as reflexões sobre questões políticas, econômicas, sociais e culturais contemporâneas.

Essas duas frentes devem ser trabalhadas pelo Núcleo de Ação Educativa por meio da elaboração de programas, projetos e ações em diálogo com as demais áreas técnicas do museu, tanto como apoio técnico a sua execução, no caso das áreas de tecnologia e comunicação para o aprimoramento das ações em ambiente virtual, como para alinhamento das reflexões sobre as questões sociais e contemporâneas por meio de grupos de trabalho/estudos interssetoriais e/ou dentro do Comitê Curatorial, proposto no Programa de Exposições e Programação Cultural. Deve-se também buscar a ampliação do diálogo e articulação para construção coletiva de atividades no museu e extramuros

com escolas, instituições de saúde e assistência social, associações de moradores, museus e demais instituições culturais, organizações, grupos e coletivos existentes, institucionalizados ou não.

**5. Programa de Integração ao Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP):** materializa o entendimento de que cada museu da Secretaria de Cultura e Economia Criativa deve exercer um papel proativo em âmbito estadual na consolidação da política do SISEMSP, por meio de ações de articulação de redes temáticas, de intercâmbio de conhecimento técnico (por meio de itinerância de exposições, realização de oficinas, palestras e outras atividades de capacitação), de ações de comunicação integrada, visando à qualificação e ao fortalecimento do conjunto dos museus paulistas. Dentre as ações do SISEM-SP, cabe destacar o princípio de que cada museu mantenha seus dados atualizados no Cadastro Estadual de Museus (CEM-SP), orientando suas ações de gestão, planejamento e desenvolvimento institucional com os parâmetros técnicos estabelecidos no âmbito das diretrizes da UPPM/SEC.

A Organização Social deverá prever uma participação ativa no Contrato de Gestão, buscando a visibilidade institucional a partir de ações como visitas técnicas, itinerância de exposições, disseminação de boas práticas e conhecimento técnico para o conjunto de museus do Estado de São Paulo, por meio da colaboração do seu corpo técnico na elaboração e execução de ações de articulação, capacitação, difusão e apoio técnico às instituições museológicas e culturais, em atendimento aos municípios da Região Metropolitana de SP, do litoral e do interior do Estado. Também é desejável a articulação das ações de apoio a instituições culturais, organizações, grupos e coletivos existentes especialmente articulados pelo SISEM-SP.

**6. Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional:** visa atuar com ações de comunicação e desenvolvimento institucional, em conjunto com o Programa de Gestão Executiva, Transparência e Governança, a partir da estruturação de programas de apoio ao museu (amigos de museu, patronos etc.), da busca por potenciais parceiros e da realização de ações de relacionamento com os parceiros já existentes e com a imprensa. Tem o papel de mapear os públicos-alvo do museu, contribuindo para o seu planejamento estratégico, além de atuar com a comunicação interna e externa, a comunicação visual, a sinalização da instituição e a produção e publicação de materiais diversos de divulgação, sempre primando pela acessibilidade de todo conteúdo produzido. Também é atribuição da equipe vinculada ao Programa, a mediação dos canais de comunicação do museu.

Deve-se prever a elaboração de um Plano de Comunicação que 1) Considere em seu planejamento as especificidades da instituição; 2) Adote um posicionamento estratégico na articulação dos diversos públicos, instituições parceiras, imprensa e a mídia em geral; 3) Mapeie os públicos atuais e potenciais (presenciais e virtuais); 4) Constitua canais de comunicação alternativos com os vários grupos e estratégias para o envolvimento de seus públicos e parceiros, como eventos diversos, encontros presenciais ou virtuais, parcerias com rádios e jornais comunitários, realização de visitas e atividades especiais destinadas a segmentos específicos, tendo em vista tanto a formação e desenvolvimento de audiência, como o fortalecimento da imagem do equipamento cultural e a atração de diferentes setores da sociedade e agentes sociais; 5) Que crie e avalie continuamente as redes sociais e o site da instituição, sob diversas perspectivas, e 7) Contemple diversificadas e inovadoras estratégias de comunicação de ações dos programas finalísticos do museu (Programa de Acervo, Programa de Exposições e Programação Cultural, Programa Educativo, Programa de Integração ao SISEM-SP). É importante ressaltar que neste contexto, em que as ações do Museu estão sendo transpostas para o ambiente virtual como consequência da Pandemia de Covid-19 e que as mídias sociais se tornaram essenciais para a mediação do público, o Programa de Comunicação deve atuar de forma transversal, em diálogo com todos os demais Programas de Trabalho.

**7. Programa de Edificações:** envolve a gestão e manutenção das edificações, por meio de rotinas contratuais que assegurem a conservação pela realização de manutenções (preventivas, corretivas e preditivas). Também fazem parte desse programa, operações (ações técnicas e administrativas) na área de segurança, bem como legalizações das edificações junto aos órgãos públicos, sustentabilidade ambiental e acessibilidade para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.

No âmbito do Contrato de Gestão, a Organização Social deverá responsabilizar-se pela gestão e manutenção do edifício que o museu ocupa; pagamento de despesas de concessionárias (água, eletricidade, gás, dados e telefone); vigilância, ordem, conservação e limpeza do edifício e seu entorno; obtenção de documentos como seguros contra incêndios e outras coberturas, responsabilidade civil, Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros- AVCB e Alvará de Funcionamento Local de Reunião. O Contrato de Gestão terá como desafio, neste Programa, a ocupação da sede do Museu. Antecipando a ocupação, deverão ser contratadas empresas terceirizadas especializadas para revisões do sistema hidráulico (incluindo limpeza de caixa d'água e análise de potabilidade), sistema elétrico (cabine primária, painel geral de baixa tensão), gerador, sistema de combate a incêndios, sistema de ar condicionado, sistema de CFTV, sistema/infraestrutura para rede de internet, equipamentos de circulação vertical, Sistema de Proteção de Descargas

Atmosféricas- SPDA, serviços de dedetização, desinsetização, descupinização e controle de pombos. Ainda deverão ser considerados serviços de manutenção, conservação e correção em áreas externas (calçadas e jardins), telhados e condutores de águas, esquadrias das fachadas (portas, janelas, com instalação dos vidros faltantes) e sanitários (instalações de água, esgoto e fixação das peças e metais sanitários).

Deve-se prever instalações de equipamentos de luminotécnica, incluindo áreas expositivas e áreas externas, instalação de equipamentos de CFTV, implantação do auditório, incluindo equipamentos, instalação da infraestrutura necessária para concessão dos espaços destinados aos cafés e loja/livraria. Além disso, deverá ainda realizar a implantação do Plano de Gestão e Manutenção em Edifícios e, caso exista a ocupação de outro(s) imóvel(is), o Plano de Gestão e Manutenção em Edifícios deverá ser extensivo, bem como todas as rotinas contratuais que assegurem a conservação da edificação pela realização de manutenções (preventivas, corretivas e preditivas) e segurança de uso, incluindo a implantação de postos terceirizados de vigilância e limpeza.

## Sustentabilidade como diretriz das políticas públicas para os museus paulistas

Davidson Kaseker

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), priorizados pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030, foram incorporados pelo Governo do Estado de São Paulo nas diretrizes que orientam o Plano Pluri Anual (PPA) 2020-2023 e, desse modo, sinalizam um passo importante na busca por um desenvolvimento sustentável do território paulista. Nesse sentido, é indispensável que a elaboração de uma Política Setorial de Museus e Sustentabilidade, conforme proposto pelo Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP), instância da Secretaria de Cultura e Economia Criativa subordinada à Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), esteja em consonância com tais diretrizes.

Cabe assinalar que, no âmbito do PPA, são cinco as diretrizes estratégicas dos ODS mais diretamente vinculadas ao Programa Museus em Conexão da UPPM, a saber:

- Desenvolvimento econômico promovendo o investimento, a inovação, o turismo e a economia criativa;
- Desenvolvimento social garantindo os direitos individuais e coletivos e promovendo a autonomia plena;

- Desenvolvimento sustentável preservando o meio ambiente e protegendo a população ante os desastres naturais;
- Gestão pública moderna e eficiente, comprometida com a qualidade dos serviços públicos, controle de gastos e transparência.

Ao fim e ao cabo, tais premissas norteiam a Política Setorial de Museus e Sustentabilidade, dentre outras referências específicas formuladas pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) para o setor museal, com destaque para a Política Nacional dos Museus (PNM), o Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM), a Política Nacional de Educação Museal (PNEM) e, em especial, o Estatuto dos Museus, além de outros documentos de referência internacional como o Código de Ética do Conselho Internacional de Museus (ICOM), documentos produzidos pelos comitês temáticos do ICOM e o Marco Conceitual Comum de Sustentabilidade em Museus (MCCS) para instituições e processos museais ibero-americanos produzido pelo Ibermuseum.

Com base nesses parâmetros e tendo em vista a resolução aprovada pelo ICOM – Conselho Internacional de Museus – em 2019, na 25ª Conferência Geral realizada em Quioto, Japão, o Grupo Técnico de Coordenação do SISEM-SP iniciou em outubro de 2019 uma agenda de discussões para encaminhar a construção colaborativa de uma Política Setorial de Museus e Sustentabilidade, em cumprimento às suas responsabilidades, conforme definido pelo Decreto 57.035/2011, com ênfase no apoio técnico aos museus do Estado de São Paulo e na articulação e a cooperação entre os museus, visando à valorização, à qualificação e ao fortalecimento institucional dos museus paulistas.

A bem da verdade, para dar conta destas atribuições que fundamentam sua razão de ser, por meio do GTC SISEM-SP, desde 2013 a UPPM vem construindo balizamentos para a consolidação de uma política setorial para os museus paulistas. Nesta trajetória institucional, a participação da sociedade civil nas decisões relativas ao planejamento de ações culturais tem sido contínua, seja por meio do Conselho de Orientação do SISEM-SP (COSISEM) seja por meio da atuação das Representações Regionais do SISEM-SP, ou mesmo, pontualmente, em debates nas edições anuais do Encontro Paulista de Museus.

São referenciais deste esforço de construção colaborativa e democrática de políticas públicas os documentos “Subsídios para a Política Estadual de Museus”, coletados durante o 5EPM e depois sistematizados no “Documento-base para a Política Estadual de Museus”. Outra ferramenta gerada a partir da mobilização de especialistas e profissionais do campo da museologia é o Cadastro Estadual de Museus de São Paulo – CEM-SP, concebido como um instrumento de política pública que visa estabelecer padrões

normativos para o setor museológico e sistematizar as informações sobre os museus em território paulista, operando de forma a identificar suas condições estruturais e atuar de forma dialógica para sua qualificação.

Nesse sentido, no âmbito do SISEM-SP, que atua diretamente junto a um conjunto expressivo de cerca de 500 instituições museológicas, entretanto perdurava a necessidade de um documento formal com a explicitação dos princípios e diretrizes da política setorial de museus em seus diversos eixos programáticos, cumprindo o papel de documento balizador das políticas museais voltadas para os museus públicos e privados existentes ao território paulista.

Em sintonia com a missão da UPPM, que é a de “promover a preservação, a pesquisa e a comunicação do patrimônio cultural dos museus paulistas em favor do direito dos cidadãos à participação ampla, à memória e à diversidade cultural, por meio da formulação e implementação de políticas públicas para a área museológica e da articulação desses museus”<sup>23</sup>, um documento desta natureza necessariamente tem de ser estrategicamente construído a partir de uma ampla mobilização de distintos segmentos representativos da área museológica e demais áreas afins, aliada a uma efetiva interlocução com a sociedade civil e os poderes constituídos.

Para levar adiante este desafio, o GTC SISEM-SP estabeleceu uma agenda de seminários e debates, objetivando a mobilização de parcerias colaborativas e a construção de um processo participativo para discussões de conteúdos e fundamentação da Política de Sustentabilidade em Museus de São Paulo. O primeiro passo foi a minha participação, como representação do GTC SISEM-SP, no Curso Museus Sustentável: Conceitos e Experiências, realizado pelo Ibermuseus, em Montevideu (Uruguai), de 15 a 17 de outubro de 2019. A partir daí, com o compromisso de compartilhar as boas práticas de sustentabilidade junto aos museus paulistas, o GTC SISEM-SP realizou em 22 de novembro de 2019 o Seminário “Sustentabilidade em Museus: do conceito à prática”, já com a intenção de articular a construção de uma política setorial voltada para esta temática.

O comparecimento de 75 profissionais de museus e representações de 11 municípios, além da participação de Patrícia Albernaz, representando o Ibermuseus, e Roberta Saraiva, representando o ICOM Brasil, reiterou a nossa convicção de que este seria um desafio inadiável a ser enfrentando. A partir daí, estabelecemos um calendário de atividades que, mesmo com a pandemia, prosseguiu com muito êxito ao longo de 2020, ainda que no ambiente virtual:

---

<sup>23</sup> Missão institucional

DATA	PROGRAMA	TEMA	MEIO	LOCAL
24/01/2020	Seminário	Conceitual	Físico	SCEC
05/06/2020	Webinário	Ambiental	Virtual	Youtube
29/07/2020	Webinário	Econômico	Virtual	Youtube
26/08/2020	Webinário	Social	Virtual	Youtube
23/09/2020	Webinário	Cultural	Virtual	Youtube

No Seminário de janeiro de 2020, a prioridade foi o aprofundamento da compreensão do Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS), que materializa parte dos eixos de atuação do Programa Ibermuseus no que tange à Sustentabilidade, como fruto de um consistente processo de construção levado a efeito por uma Mesa Técnica coordenada pelo IBRAM com a participação de representações dos países membros do Ibermuseus.

O MCCS considera e valoriza os antecedentes internacionais relativos à sustentabilidade das instituições e processos museais; as pesquisas preexistentes sobre a temática no âmbito iberoamericano; a configuração do ambiente institucional (leis, normas, instituições e políticas públicas) em interface com o tema, segundo cada país da região. São quatro as dimensões de abordagem Econômica, Ambiental, Social e Cultural.

Em 2021, com o propósito de prosseguir com a mobilização para avançar nas definições de diretrizes da Política Setorial de Gestão de Museus e Sustentabilidade, o GTC SISEM-SP criou um Grupo de Trabalho, constituído por técnicos da UPPM e voluntários da sociedade civil, composto por profissionais de museus e especialistas de áreas afins numa composição multidisciplinar, com o desafio de elaborar de forma democrática e participativa um documento norteador que visa estabelecer diretrizes para promover o alinhamento dos museus paulistas aos pilares do desenvolvimento sustentável nas suas quatro dimensões – econômica, social, cultural e ambiental.

Foram formados subgrupos para o encaminhamento de um processo dialógico de discussão de cada eixo temático da sustentabilidade que entre fevereiro e outubro contou com a realização de dezenas de reuniões de trabalho, todas realizadas no ambiente virtual, consolidando a proposta da Política SP de Museus e Sustentabilidade, submetida a um processo de consulta pública *online* durante todo o mês de outubro e, finalmente, colocada em deliberação em audiência pública virtual, realizada em 10 de novembro e transmitida pelo canal do SISEM-SP no Youtube.

Participaram da mesa da audiência pública Ricardo Caram (representando o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM), Vera Mangas (vice-presidente do Comitê Brasileiro do

ICOM – ICOM Brasil), Hugo Piñeda (representando o Ibermuseus), Rita de Cássia Mattos (presidente do Conselho Federal de Museologia – COFEM), Paula Paiva Ferreira (Coordenadora da UPPM/SEC) e Maria Fernanda Curado Coelho (representante do Conselho Regional de Museologia 4ª Região – COREM 4R) e Davidson Kaseker (diretor do SISEM-SP), que presidiu os trabalhos.

Contendo ao todo 42 diretrizes referendadas por unanimidade na audiência pública, que se encontram disponibilizadas em <https://www.sisemsp.org.br/politica-sp-de-museus-e-sustentabilidade/>, a Política SP de Museus e Sustentabilidade resulta de uma ampla discussão multidisciplinar ancorada nos desafios contemporâneos do setor museal, com a ambição de ser um documento balizador de serventia efetiva para subsidiar a elaboração de planos estratégicos de ação para o conjunto de museus paulistas, incluídos os museus públicos e privados.

A partir das diretrizes estabelecidas pela Política SP de Museus e Sustentabilidade, o próximo passo é a apropriação destes pressupostos teóricos e metodológicos por parte dos gestores e demais profissionais de museus visando a implementação de programas de sustentabilidade nas instituições museológicas.

Os programas de sustentabilidade em museus deverão ser constituídos, a partir de processos participativos, como a função de balizar a construção de ações e processos que envolvam a sustentabilidade no campo de atuação dos museus, segundo as diretrizes preconizadas pelo desenvolvimento economicamente responsável, socialmente justo, ecologicamente correto e culturalmente diverso.

A materialização das diretrizes de sustentabilidade em programa no âmbito da gestão museológica, sobretudo constitui-se como elemento integrador e qualificador de processos e práticas institucionais ao priorizar, em curto, médio e longo prazo, ações efetivas nas quatro dimensões da sustentabilidade.

Os programas museais de sustentabilidade são de natureza política, porque consideram que os museus são espaços de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, rumo à sustentabilidade planetária.

Visando otimizar recursos e potenciais materiais e humanos dos museus, em essência o programa de sustentabilidade deve ser embasado em um diagnóstico situacional, com o objetivo de organizar atividades e processos, com metas e indicadores necessários para a avaliação e comunicação dos resultados a serem alcançados.

As ações e processos deverão ser avaliadas continuamente, visando não só a conscientização dos colaboradores, mas sobretudo a efetiva otimização dos recursos e

mitigação dos impactos socioambientais relacionados às atividades de todas as áreas da instituição.

O compromisso da gestão museal com os princípios do desenvolvimento sustentável passa, portanto, pela promoção da mudança de pensamentos, paradigmas e posturas dos colaboradores do museu, bem como de procedimentos internos da área-meio e, de modo mais amplo, das políticas culturais desenvolvidas pela área-fim.

Com efeito, no que diz respeito às perspectivas metodológicas, além do óbvio alinhamento aos 17 ODS e aos marcos referenciais já mencionados neste documento, é preciso ter clareza de que as instituições museológicas só serão sustentáveis se todos os seus colaboradores, inclusive as lideranças, passarem a também pensar – e trabalhar – de forma sustentável. Ou seja, a sustentabilidade precisa estar alinhada ao planejamento estratégico da organização, caso contrário serão inócuos todos os esforços que se fizerem acerca do tema.

Para garantir que a sustentabilidade faça parte, de fato, da cultura organizacional e, conseqüentemente, do dia a dia de todos os colaboradores, será necessário eleger representantes de cada um dos setores da instituição para a composição de um Comitê de Sustentabilidade (CS), a quem caberá a responsabilidade pela implementação das práticas sustentáveis priorizadas no âmbito da alta direção museu.

É importante ressaltar que a construção de um plano de ação “das pessoas, pelas pessoas e para as pessoas” que visa os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) não só diz respeito à sustentabilidade do museu como impacta a cadeia de fornecimento, chegando aos prestadores de serviços e, sobretudo, também produz um efeito global em todo o território em que o museu atua.

Por fim, cabe frisar que a sustentabilidade não é apenas uma onda passageira, os resultados não aparecem da noite para o dia. Nem tampouco, as ações de sustentabilidade se restringem ao marketing institucional. Esvazia-se muito rapidamente se surgir apenas de um impulso de modismo e se produzir apenas um ato de retórica. Criar, desenvolver e implementar uma política de sustentabilidade pressupõe uma visão holística e integradora do ser humano inserido na grande comunidade planetária que inclui, além do ser humano, o ar, a água, os solos, as montanhas, as árvores e os animais, o Sol, a Lua e as estrelas. Nessa perspectiva, a chave é um planejamento cuidadoso, que respeite o ritmo de cada agente e, ao mesmo tempo, sem perder de vista a premência do tempo: os reais problemas que são locais e globais, como a injustiça social, o aquecimento global crescente e as ameaças que pairam sobre a sobrevivência da nossa civilização e da espécie humana.

O que as diretrizes da sustentabilidade propõem para os museus, nas suas diversas dimensões, é o museu seja íntegro, integrado e integral. Íntegro no sentido ético da palavra, com uma conduta eticamente incorruptível tanto nas suas alianças como em relação aos seus colaboradores, respeitados como sendo seu principal capital. Integrado, porque o museu deve atuar por meio do compartilhamento de saberes, da articulação entre seus diversos setores, tanto da área meio como da área fim e, ao mesmo tempo, integrado ao seu território como um agente de transformação social. Integral, porque o museu deve agir localmente e pensar sistemicamente, considerando o patrimônio cultural, como um todo, incluindo o ambiental, de modo a cumprir seu papel de “situar o público no mundo, através das suas comunicações e interações entre patrimônio e o ‘homem-social’, pensando na integração dos museus à vida da sociedade” (ICOM, 1972).

## Diretrizes da Política SP de Museus e Sustentabilidade

### SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

**Diretriz 1** Minimizar o uso de recursos materiais, evitar a geração de resíduos, minimizar a emissão de poluentes de ar, água e solo e descartar adequadamente efluentes e demais resíduos gerados pelo museu.

**Diretriz 2** Reduzir e otimizar o uso de energia, água e outros insumos, priorizando o uso de recursos renováveis.

**Diretriz 3** Manter áreas verdes em suas áreas internas e priorizando a construção de parcerias para manter, recuperar e ampliar áreas verdes em sua vizinhança, utilizando preferencialmente espécies nativas em favor do equilíbrio ecossistêmico.

**Diretriz 4** Disseminar as diretrizes ambientais entre seus trabalhadores, fornecedores, parceiros, público e sociedade.

**Diretriz 5** Dar constante visibilidade pública aos fatores que mais contribuem para a insustentabilidade ambiental de modo a evoluir a conscientização sobre a importância da sustentabilidade ambiental e do papel de cada um.

---

Diretriz 6 Promover e compartilhar ações para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade, atentos à minimização dos fluxos de energia e matéria.

Diretriz 7 Instituir programa de sustentabilidade por meio de um comitê representativo e participativo, visando a implantação de processos e ações com metas e indicadores alinhados aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Diretriz 8 Estender gradativamente as ações e processos do programa de sustentabilidade a toda a cadeia de fornecedores do museu, valorizando arranjos produtivos locais de base comunitária.

Diretriz 9 Mensurar, monitorar e reduzir o volume de emissão de gases de efeito estufa (GEE) gerados pelo funcionamento do museu.

Diretriz 10 Atuar por meio de sua programação cultural para gerar reflexões sobre a mudança de padrões de produção e consumo em favor do meio ambiente e, ao mesmo tempo, converter-se em exemplo, a partir do qual se promovam e projetem os seus compromissos com o meio ambiente e a comunidade.

---

## SUSTENTABILIDADE SOCIAL

---

Diretriz 1 Promover a preservação, valorização, compreensão crítica e usufruto responsável do patrimônio cultural e natural, em âmbito local, regional, nacional e global, através da ação educativa diversificada e inclusiva.

Diretriz 2 Adotar políticas institucionais que promovam a inclusão, de maneira a refletir na estrutura institucional a pluralidade da sociedade em seu espectro mais amplo.

Diretriz 3 Criar instâncias participativas e deliberativas que reflitam a pluralidade da sociedade (étnica, de gênero, etária, dentre outras), e contribuam na gestão e ações do museu.

Diretriz 4 Atuar de forma intersetorial nas questões sociais proeminentes, em parceria com instituições para além do campo cultural, a fim de potencializar ações que favoreçam a promoção da equidade social.

---

**Diretriz 5** Elaborar e implementar, de forma intersetorial e com participação de representações do público pretendido, programas de diversificação de público (idosos, pessoas com deficiência, trans em situação de vulnerabilidade, pessoas egressas do sistema prisional, indígenas, quilombolas, refugiados, dependentes químicos, dentre outros), legitimados por suas respectivas representações e lideranças.

**Diretriz 6** Estabelecer a programação cultural baseada na participação representativa e em processos transversais de valorização da diversidade como vetor de equidade social.

**Diretriz 7** Garantir acessibilidade (atitudinal, arquitetônica, comunicacional, instrumental, metodológica e programática) nas ações desenvolvidas pelo museu.

**Diretriz 8** Realizar de maneira sistêmica e continuada ações externas e intersetoriais, visando estabelecer conexões com o público da vizinhança, com populações em situação de vulnerabilidade social e com populações à margem das políticas públicas.

**Diretriz 9** Promover a qualificação no ambiente de trabalho, garantindo segurança e saúde laboral aos trabalhadores do museu.

**Diretriz 10** Constituir gestão e governança pautadas por ações e processos transversais que valorizem a integração e o trabalho colaborativo das equipes.

**Diretriz 11** Criar e implantar uma política de recursos humanos que fomente a participação, a construção de consensos e o desenvolvimento profissional e pessoal.

## SUSTENTABILIDADE CULTURAL

**Diretriz 1** Promover a compreensão e o respeito à diversidade cultural, estimulando a convivência dialógica no museu e no território, em âmbito local, regional, nacional e global.

**Diretriz 2** Reconhecer e dialogar com diferentes culturas, passadas e presentes, com vistas à convivência entre elas e o cuidado e manutenção de todas as espécies na Terra no presente e futuro.

**Diretriz 3** Estabelecer alianças e parcerias com outros museus e organizações culturais visando cooperação técnica e ações transversais e complementares.

**Diretriz 4** Estabelecer uma política de produção e programação cultural baseada em processos transversais de valorização da diversidade como vetor de inclusão social.

**Diretriz 5** Ampliar o acesso ao patrimônio museológico e aos meios de produção cultural e formação de público abrangendo diferentes faixas etárias, situações socioeconômicas, gêneros e etnias.

**Diretriz 6** Instituir uma política de comunicação museológica pautada pelo reconhecimento e análise da diversidade do público.

**Diretriz 7** Garantir nos programas e projetos a valoração dialética entre bens culturais materiais e imateriais, assim como as referências às culturas universalizadas de etnias e de grupos indenítiários.

**Diretriz 8** Propiciar, no espaço museal, a experimentação e fruição das múltiplas linguagens das artes, compreendendo-as como expressões que contribuem para reforçar vínculos sociais e criar novos relacionamentos e possibilidades de interação.

**Diretriz 9** Atuar em redes de museus que promovam colaborativamente o desenvolvimento institucional, contribuindo para a democracia cultural a partir de processos participativos e inclusivos.

**Diretriz 10** Exercer sua função social e comprometer-se com a participação ativa na vida pública, constituindo-se como espaço democrático de vivência cultural, de exercício dos direitos culturais e de ampliação de repertórios culturais.

**Diretriz 11** Desenvolver ações afirmativas de sustentabilidade cultural quanto aos temas da decolonialidade e das equidades racial e de gênero.

**Diretriz 12** Estabelecer planos anuais de ações com metas e indicadores qualitativos e quantitativos de sustentabilidade cultural.

## SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

- Diretriz 1** Estabelecer planos anuais de ações com metas e indicadores de sustentabilidade econômica, que apresentem a previsão de receitas, com indicação das fontes de recursos, e a previsão das despesas, com indicação dos principais grupos de gastos para as atividades de gestão, preservação e comunicação do museu.
- Diretriz 2** Buscar diversificação de fontes de recursos que envolvam novos formatos de captação, serviços e produtos, respeitando-se as demais diretrizes museológicas.
- Diretriz 3** Desenvolver programas para melhorar a eficiência da edificação do museu, seu gerenciamento e manutenção, com o objetivo de diminuir custos a curto, médio e longo prazo.
- Diretriz 4** Desenvolver campanhas para ampliar a conscientização de tomadores de decisão e financiadores sobre o papel dos museus e necessidades de ampliação de financiamento público ou privado.
- Diretriz 5** Trabalhar com empresas e prestadores de serviços que adotem políticas de responsabilidade social e boas práticas com relação ao meio ambiente, privilegiando, sempre que possível, contratações e compras locais.
- Diretriz 6** Ampliar a transparência das informações institucionais e a publicização de suas políticas de governança, compras e contratações, apresentando periodicamente relatórios técnicos e financeiros das ações realizadas, em linguagem acessível.
- Diretriz 7** Assumir a gestão museológica como elemento integrador e qualificador de processos e práticas institucionais comprometidas com a qualidade do serviço ofertado à sociedade.
- Diretriz 8** Dotar o museu de estrutura técnica, administrativa e de liderança especializada e profissionalizada, alinhada a uma governança plural, socialmente engajada e participativa.
- Diretriz 9** Dotar o museu de recursos tecnológicos, profissionais e formações adequados às necessidades contemporâneas.

## Política de sustentabilidade em Museus: uma jornada comunitária de aprendizagem

Carla Vidal

Nosso primeiro encontro aconteceu em novembro de 2019, no seminário Sustentabilidade em Museus: do conceito à prática – que tinha como objetivo abrir as discussões sobre a sustentabilidade no âmbito dos museus do Estado de São Paulo. Logo depois, já em janeiro de 2020, nos reunimos mais uma vez para organizar o que viriam a ser os grupos de trabalho que deram base a essa política de sustentabilidade que agora se consolida.

Naquele já distante verão, quente e úmido na cidade de São Paulo, profissionais da Secretaria de Estado da Cultura e Economia Criativa, da rede de museus públicos e privados da cidade e do Estado de São Paulo, consultores e pesquisadores independentes debateram em pequenos grupos os primeiros argumentos para a necessidade de uma política de sustentabilidade em Museus, que pudesse abraçar toda a diversidade das estruturas museais do Estado, incluindo nesse debate museus de naturezas e estruturas diversas.

Partindo da Rua Mauá, no coração do Bairro da Luz, esperamos conceitos, desejos e processos para que pudéssemos depois trilhar um trabalho intenso para a construção da Política. Tínhamos naquele momento grandes desafios que atravessam os eixos econômico, social, ambiental e cultural.

Não imaginávamos, no entanto, o que viria a ser o percurso de trabalho colaborativo que estávamos prestes a iniciar. Pouco menos de dois meses, o mundo assistiria – perplexo – a uma das maiores crises da humanidade: a Pandemia Covid-19.

O coronavírus alastrado pelo planeta, redesenhou o nosso fazer, colocando em alerta todo o sentido de existência da humanidade e também evidenciando de forma alarmante a nossa relação com a natureza, com o consumo, com as formas de trabalho e cooperação. Daquele dia em diante, restritos ao ambiente físico de nossas casas, passamos a observar e absorver o mundo de forma apreensiva, à espera de um colapso eminente em várias áreas da sociedade.

Os museus, espaços prioritariamente vocacionados ao convívio, fecharam suas portas, reduzindo suas atividades e colocando em alerta sua relevância, num momento delicado onde a luta por sobrevivência ganhou contornos dramáticos.

Esse contexto, foi o pano de fundo para o encontro desse grupo – que apesar de todas as adversidades vividas tanto no âmbito individual como coletivo, se manteve firme no propósito de consolidar as bases de uma política de sustentabilidade em Museus.

Não poderíamos ter tido experiência mais enriquecedora, se é que podemos usar esse valor para mensurar nossa travessia. Mesmo com tantos desafios conseguimos manter nossa rotina de encontros e debates, num esforço comunitário para dar sentido à uma política, aos indicadores e suas principais diretrizes, que poderá colaborar com uma percepção cada vez maior da importância dos Museus para a sociedade e suas comunidades.

Nossos encontros partiam de um cotidiano de experiências vivas e reais – mediadas pelo desafio da pandemia e que não poderiam estar à margem das nossas conversas. A cada encontro, a profusão de reflexões filosóficas, humanas, técnicas, dados em tempo real, nos conduziram no desenho da política.

Nos dias que se seguiram e nos inúmeros encontros que realizamos ao longo de 2020 e 2021, ficou cada vez mais forte a nossa crença de que uma política pública se faz com a participação plural, transversal e responsável, num processo permanente de escuta, trocas e cooperação.

Ficou evidente, também, a importância do método, das metodologias, de processos bem desenhados e do arcabouço teórico de uma potente e inventiva museologia brasileira capaz de nos conduzir a resultados concretos e inovadores que celebrem, protejam e divulguem os vestígios humanos.

Para Aristóteles, a Política enquanto ciência tem como finalidade prioritária a felicidade humana, e essa se baseia no encontro fundamental da ética individual e coletiva. É um caminho para o bem viver, que foi a escolha que orientou esse grupo de trabalho, que agora se desfaz para levar adiante aquilo que desenhamos juntos, enquanto Política Pública, e que desejamos que colabore na construção de um novo futuro, que possa se valer das verdades escancaradas pelo tempo pandêmico para fortalecer ainda mais os museus, seus profissionais e toda comunidade que os alimenta e que deles irradia, enquanto energia e força para a vida – nosso bem mais precioso.

## GRUPO DE TRABALHO DE ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES DE MUSEUS E SUSTENTABILIDADE

A escolha dos membros da sociedade civil resultou de um chamamento que fizemos no dia 24/01/2020 no âmbito do Seminário sobre o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade de Museus, realizado no Salão Nobre da SEC. Na oportunidade, tendo sido feita ampla divulgação convidando para a discussão desse tema, contamos com 76 participantes e, ao final do evento, dentre os presentes abrimos inscrições para a colaboração voluntária.

Neste rol de voluntários da sociedade civil que atenderam ao chamamento, temos gestores de OS, técnicos de OS dos vários setores (educativo, acervo, etc) profissionais de museus públicos (Museu Paulista, MAC-USP, por ex.), museus privados, museus do interior, profissionais autônomos e até representantes de empresas de museologia, COSISEM, Representantes Regionais do SISEM-SP e servidores da UPPM/SISEM-SP.

### **Angelica Policeno Fabbri**

Museóloga, Pós-Graduada em Museologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESP/SP, Mestrado Profissional (MBA) em Bens Culturais: Cultura, Economia e Gestão pela FGV-SP, Especialista em Arte Educação e Museu pela ECA-USP. Presidente do COREM 4R por 2 mandatos (2005/2006), Vice-Presidente por 2 mandatos (2009/2010). Filiada ao ICOM desde 1986 e atualmente é membro do Conselho Fiscal do ICOM Brasil. Atua na área museológica desde 1984, ininterruptamente, até a presente data. Desde 2009, está Diretora Executiva da ACAM Portinari - Organização Social de Cultura gestora do Museu Casa de Portinari em Brodowski/SP, do Museu Histórico e Pedagógico Índia Vanuíre em Tupã/SP, do Museu Felícia Leirner e Auditório Claudio Santoro em Campos do Jordão/SP e nas ações de apoio ao SISEM-SP.

### **Beatriz Cavalcanti de Arruda**

Graduada em história (FFLCH USP), especialista em museologia (CEMMAE USP) e em gestão e políticas culturais (Universidade de Girona/Itaú Cultural), e mestre em museologia (PPGMus USP). Desde 2002, atua no campo dos museus como pesquisadora, museóloga, gestora e ativista. Atualmente, trabalha no Museu de Arte Contemporânea da USP (especialista em pesquisa) e está representante regional da Capital no Sistema de Museus do Estado de São Paulo - SISEM SP.

Foi diretora do Museu da Cidade de São Paulo (2015/2016), instituição que também foi objeto de suas pesquisas acadêmicas. Tem experiência em coordenação de projetos museológicos. Participou da elaboração e desenvolvimento de planos museológicos para instituições como Museu Casa de Portinari, Museu Índia Vanuíre, Sistema de Museus de Mariana/MG, Memorial da

Resistência de São Paulo, Museu do Futebol, Museu de Arte Contemporânea da USP e Museu de Arte Moderna de São Paulo. É membro do Conselho Internacional de Museus, ICOM, desde 2005, e participa do Comitê Internacional para as Coleções e Atividades dos Museus de Cidade - CAMOC. Está registrada como museóloga no Conselho Regional de Museologia da 4ª Região, COREM 4R.

## **Bianca Corazza**

Mestrado em Museologia pelo Programa de Pós-graduação Inter unidades em Museologia – USP. Pós-graduação: Arqueologia – Reconstruindo o Passado Humano - UNISA – Universidade de Santo Amaro. Pós-graduação: História e Crítica da Arte - Faculdade de Belas Artes. Pós-graduação (Master) em Marketing - EADA – Escuela de Alta Dirección y Administración – Barcelona / ES. Licenciada em Comunicação – Publicidade e Criação - Universidade Mackenzie. Analista de Planejamento e Gestão Sênior na Associação Pinacoteca Arte e Cultura - APAC, Organização Social que administra os museus Pinacoteca de São Paulo e o Memorial da Resistência de São Paulo. É responsável pelo acompanhamento da execução do Plano Museológico e da elaboração e acompanhamento da execução dos Planos Estratégico, Plano de Trabalho e Projetos inscritos nas Leis de Incentivo à Cultura e Editais. Possui 20 anos de experiência na área de museus, com atuação em projetos no MASP, MAB – FAAP e Museu Lasar Segall. Graduada em Publicidade, Propaganda e Marketing pela Universidade Mackenzie - São Paulo, Bianca tem MBA em Marketing pela EADA - Barcelona - Espanha e mestrado em Museologia pela USP, na área de Gestão Museológica.

## **Carla Nieto Vidal**

Historiadora, consultora neixalista e especialista em gestão cultural, desenvolve estratégias integradas institucionais de planejamento, gestão, conteúdo, comunicação e marca para instituições e projetos. Atuou em diversas colaborações para o desenvolvimento dos planos museológicos, tais como o Museu do Futebol, Fundação Ema Klabin, Museu de Arte Moderna de São Paulo, Instituto Oficina Francisco Brennand, entre outros. Desenvolveu programas de memória para diversas empresas, coordenou o planejamento estratégico de captação de recursos para as obras de requalificação do Museu Paulista da Universidade de São Paulo e as estratégias de captação e de comunicação de grandes exposições internacionais realizadas no Brasil, com destaque para O Triunfo da Cor, Impressionismo: Paris e a modernidade (Museu d'Orsay, Paris); Picasso e a Modernidade Espanhola (Museu Reina Sofía, de Madri), Paul Klee - Equilíbrio Instável (Zentrum Paul Klee), entre outras. Todas elas com expressivos resultados de público, crítica e mídia. Tem se dedicado a desenvolver estratégias e programas com foco no reposicionamento das instituições e nas suas ações programáticas, a partir dos campos da memória, cultura, cidades e meio ambiente. É formada em História na PUC – SP, com aperfeiçoamento no SESC- SP (Programa de Gestão Cultural), além de ter feito diversos cursos e formações com instituições como British Council (Programa Transform de Museus), FGV-SP (Planejamento Estratégico), entre outras.

## **Carolina Rocha Teixeira**

Historiadora graduada pela Universidade Cidade de São Paulo (Unicid). Graduanda em Museologia pela UFMG, bolsista de Pesquisa Científica e Extensão da UFMG. Técnica em Museologia pela ETEC Parque da Juventude (CEETEPS). Atua profissionalmente como assessora técnica no Grupo de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP).

## **Cláudia Isabel Ribeiro Santos**

Licenciada em história pelo Centro Universitário de São Paulo – UNISAL, Unidade de Ensino de Lorena, mestra em História Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Sua temática de pesquisa consiste em imprensa, Cruzeiro e a relação entre museu/comunidade. Atua desde 2014 como gestora do Museu Major Novaes, é responsável pela elaboração do projeto museográfico e curadoria das exposições organizadas pela instituição. Implementou a proposta "Museu de todos, museu para todos" no intuito de promover uma maior participação da comunidade, que culminou na chegada dos projetos: "Yoga no Museu", "Vem Jogar no Museu", "Debates Contemporâneos", "Dossiê História", "Tendas de histórias afro-brasileiras" e "Papo de Mulher".

## **Cristiane Maria Patrici**

Pedagoga com licenciatura plena formada pelo Centro Universitário - CEUCLAR - Batatais/SP. Possui especialização em Educação Especial, Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações Sustentáveis pela FEA/USP. Profissionalmente atua como gerente geral do Museu Casa de Portinari.

## **Davidson Panis Kaseker**

Mestre em Museologia pela Universidade de São Paulo (PPGMUS-USP). Museólogo registrado no Conselho Regional de Museologia da 4ª Região, COREM 4R Graduado em Letras pela USP. Possui especialização em Gestão e Políticas Culturais pela Universitat de Girona (ES), em Administração de Empresas pela FAAP - Faculdades Armando Álvares Penteado. Pós-graduando em Gestão Estratégica da Sustentabilidade pela FIA. Foi secretário municipal da Cultura e Turismo da Prefeitura Municipal de Itapeva no período de 2007-2012. Foi membro do Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (2019-2020) e desde junho de 2013 é diretor do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP). É membro do Conselho Internacional de Museus (ICOM).

## **Elisabeth Zolcsak**

Tem diploma de bacharel e licenciada em Ciências Biológicas pela Universidade de São Paulo, pós-graduação em Museologia (FESP-SP) com registro profissional, mestrado em Ciência Ambiental (USP) e doutorado em Ciências – Geografia Humana (USP). Para as monografias,

estudou a capacidade de comunicação ambiental de exposições de animais e a difusão de conhecimentos científicos sobre o meio ambiente. Teve a função de bióloga no Museu do Instituto Butantan (1983 - 1992) e atuou como especialista em museografia na Universidade de São Paulo, nas unidades Estação Ciência (1992 - 2001) e Museu de Anatomia Veterinária (2001 - 2004). Foi professora doutora no Museu de Zoologia/USP (2004 - 2008), tendo como tema de atuação Patrimônio Natural e Comunicação. Desde 2009, atua na prestação de serviços de museologia (planos museológicos, programas e documentos de gestão e projetos de exposição), de comunicação ambiental e de divulgação científica e cultural (preparação de conteúdo para exposições de museus e parques, livretos e websites).

### **Fernanda Cristina de Morais**

Historiadora, licenciada pelo CEUNSP, bacharel e especialista em História da Arte pela Universidade Estácio de Sá e pós graduada em Docência no Ensino Superior pelo SENAC. Há 12 anos trabalha na intersecção da educação formal e não formal, desenvolvendo projetos nas áreas de educação, museus e cultura. Trabalhou no Educativo do Museu da Energia de Itu de 2009 a 2020. Atualmente é Coordenadora do Educativo da Fundação Energia e Saneamento, e Representante Regional do Sistema Estadual de Museus de São Paulo.

### **Jorge Luiz Farias Trigo**

Possui graduação em Tecnologia em Logística pela Universidade Bandeirante de São Paulo (2008) e especialização em Gestão Ambiental no Setor de Transporte pela FATEC- Faculdade de Tecnologia de São Paulo (2009). Didática de ensino I pela FESPSP - Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (2010). Meio ambiente sociedade pela FESPSP - Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (2010). Trabalha no Museu dos Transportes Públicos da Companhia Paulista de Transporte Metropolitano – CPTM.

### **Joselaine Mendes Tojo**

Mestre em Museologia pelo Programa de Pós-Graduação Interunidades da Universidade de São Paulo (2021). Possui graduação em Educação Artística - Licenciatura Artes Plásticas pela Faculdade e Conservatório Marcelo Tupinambá (1988). Curso Técnico em Museus pelo Centro Paula Souza -Parque da Juventude (2010). Pós-Graduação pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo - FESPSP "Globalização e Cultura" (2012). Desde 2010 trabalha na Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari - ACAM Portinari - Organização Social de Cultura. Desde abril de 2012 é Coordenadora da Equipe de Apoio ao SISEM-SP (Sistema Estadual de Museus de São Paulo), da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) - Secretaria de Estado da Cultura e Economia Criativa.

## **Leni Meire Pereira Ribeiro Lima**

Bacharel em Comunicação Social (1989) e Especialização em Design Gráfico (2004) pela Universidade Anhembi-Morumbi. Treinamento “Theory and practice in public enlightenment using multimedia” em Okinawa-Japão pela Agência de Cooperação Internacional do Japão, JICA (2007). Mestra em Ciências na área de preservação de coleções botânicas pelo Programa de Tecnologia Nuclear do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, IPEN-CNEN/SP da Universidade de São Paulo (2021). Formação técnica na área de conservação e restauro do patrimônio cultural (pintura em cavalete, fotografia, livros). Servidora pública há 27 anos e, atualmente, diretora técnica do Núcleo de Projetos e Parcerias do Instituto de Pesquisas Ambientais vinculado a Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente do Estado de São Paulo. Atuou como diretora do Serviço de Comunicações Técnico-Científicas do Instituto Florestal do Estado de São Paulo (2013-2021).

## **Letícia Nascimento Santiago**

Historiadora especialista em Fundamentos da Cultura e das Artes pelo Instituto de Artes da UNESP. Executiva pública há 12 anos na administração estadual de São Paulo na gestão de projetos, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de políticas públicas desde 2015. Entre 2020 e 2021, exerceu a Coordenação da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, atuando na coordenação da reabertura do Museu da Língua Portuguesa.

## **Luiz Antonio Palma e Silva**

Psicólogo social e artista plástico. Doutor e mestre em Psicologia Social pela PUC/SP. Ex-dirigente da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e ex-diretor da Escola de Sociologia e Política de São Paulo – ESP. Participou durante três décadas do quadro de políticas públicas da extinta FUNDAP/SP, com períodos de assessoramento direto à Secretaria Estadual de Educação. Atualmente, é técnico de carreira pública estadual em planejamento e gestão, exercendo funções na Secretaria da Cultura e Economia Criativa de São Paulo/ UPPM/SISEM.

## **Luiz Fernando Mizukami**

Mestre pelo Programa Interunidades em Museologia/USP, com orientação da prof<sup>a</sup> dr<sup>a</sup> Maria Cristina de Oliveira Bruno, com pesquisa sobre redes e sistemas de museus. Possui graduação em Administração - Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (1996), especialização em Psicologia Social das Organizações (1999), em Direito do lazer, entretenimento e cultura (2007), em Gestão e Políticas Culturais pela Universitat de Girona/Espanha (2016) e em Gestão Cultural Contemporânea pelo Instituto Singularidades (2020). Tem experiência na área de Museologia, atuando desde 2007 na Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura, onde já ocupou o cargo de Diretor do Grupo de Preservação do

Patrimônio Museológico e, atualmente, integrando a equipe técnica do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo.

### **Maria de Lourdes Marszolek Bueno**

Artista plástica, restauradora, arte educadora, oficinaira, palestrante, produtora cultural da empresa Ampararte Empreendimento Consultoria e Psicologia Arte Educação. Atuante em projetos comunitários, junto a instituições religiosas, educacionais na área da Saúde e com grupos de inclusão. Desenvolve projetos de arte educação, na relação Museu/comunidade, com ações de extramuro e formação de públicos para museus. Gestora de ação cultural na Secretaria de Cultura e Turismo da Estância Balneária de Praia Grande e curadora da Galeria Nilton Zanotti, no Palácio das Artes de Praia Grande (2008/2018). Membro do Grupo Orla Cultural Museus da Baixada Santista desde 2010. Membro do CONDESB, na Câmara Temática de Cultura AGEM-RMBS desde 2008. Conselheira no COSISEM -SP. Membro fundador do IHGPG de Praia Grande.

### **Maria Izabel Casanovas Mora**

Com pós-graduação em gestão de organizações do terceiro setor, atua na área da Cultura desde 1987. Trabalhou nas instituições VITAE e Pinacoteca do Estado. Foi consultora no Banco Real, Caixa Cultural e BNDES. Atualmente é Assessora Técnica na POIESIS, organização social de cultura que administra as Oficinas Culturais, Fábricas de Cultura e a Rede de Museus-Casas Literários do Estado de São Paulo.

### **Maria Paula de Souza Amaral**

Licenciada em Educação Artística pela Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP, iniciou suas atividades, em 1987, no setor de arte educação do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo - MAC, especializou-se em organização e produção executiva e de projetos na área de cultura, onde atuou por mais de 20 anos representada pela empresa PA Produção e Projetos Culturais de sua propriedade. Atualmente atua como Coordenadora Executiva da Curadoria e Acervo do Museu de Arte Moderna de São Paulo – MAM.

### **Maria Siqueira Santos**

Historiadora e coordenadora de projetos no Centro de Estudos da Cultura Popular (CECP). Mestre em História Social (UEL), graduada e licenciada em História (UEL) e Psicologia (UNESP/Assis). Coordenadora do Ecomuseu dos Campos de São José desde 2015, atualmente é secretária executiva da ABREMC. Entre 2015 e 2017 também coordenou projetos de Educação Patrimonial na Fundação Cultural Cassiano Ricardo (FCCR), na Fundação Cultural Benedicto Siqueira e Silva (FCBSS), na Associação para o Fomento da Arte e da Cultura (AFAC). Atuou como pesquisadora auxiliar no Inventário Nacional de Referências Culturais (INRC) do Congado Paulista (2015-2017). Atualmente co-coordena a elaboração do Dossiê de Registro do Samba Rural Paulista (2020). Trabalhou com produção de textos para livros didáticos de História (2009-2011), foi professora de

história nos Ensinos Fundamental e Médio nas redes pública e privada (2011 e 2014), foi orientadora educacional online - Redefor/Unicamp (2011-2012). Co-autora dos volumes 22º, 23º e 26º da Coleção Cadernos de Folclore (2012-2014-2020). Autora do livro Ecomuseu dos Campos de São José: entre Memórias e Perspectivas (2020).

## Silvia Landa

Sócia da empresa Arquiprom, há 20 anos atua no planejamento, expografia e instalação de projetos culturais, institucionais e de memória empresarial. Arquiteta e urbanista formada pela FAU Mackenzie e com mestrado em Museum Exhibition Planning and Design pela University of the Arts – Philadelphia – USA. Concluiu também especialização pela FGV-PEC em Economia Criativa e Cidades Criativas. Trabalhou no desenvolvimento da versão itinerante do Museu da Língua Portuguesa – Estação da Língua, realizado ao longo do ano de 2013/14 e depois em 2017/18, Museu Paulo Setúbal – Tatuí/SP 2010, Casa da Memória de Araras, 2016 e exposições temporárias para Museu da Imigração, Museu do Futebol entre outros. Realizou diversos trabalhos para o setor público e privado, projetos que abrangem desde criação de espaços institucionais como o desenvolvimento e planejamento de ações culturais.

### Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Política SP de Museus e Sustentabilidade (livro eletrônico) / Davidson Panis Kaseker [org.] - São Paulo: Secretaria da Cultura e Economia Criativa de São Paulo / Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, 2021.

926 Kb; ePUB

Bibliografia.

ISBN 978-65-00-37729-3

1. Museologia. 2. Brasil. 3. Ciências Sociais Aplicadas. 3. Políticas Públicas. I. Kaseker, Davidson Panis, org. II. Título.

CDD 069.0981

Ficha catalográfica elaborada por

Beatriz de Oliveira Royer Massoneto – CRB 8 - 7353

## EXPEDIENTE

### **Governo do Estado de São Paulo**

**João Dória**  
*Governador*

### **Secretaria de Cultura e Economia Criativa**

**Sérgio Sá Leitão**  
*Secretário*

**Cláudia Pedrozo**  
*Secretária Executiva*

**Frederico Mascarenhas**  
*Chefe de Gabinete*

### **Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico**

**Paula Paiva Ferreira**  
*Coordenadora*

### **Grupo Técnico de Coordenação do SISEM-SP**

**Davidson Panis Kaseker**  
*Diretor*

#### **GTC SISEM-SP**

**Luiz Mizukami**  
**Luiz Palma**  
**Carolina Rocha Teixeira**

#### **GT DE SUSTENTABILIDADE EM MUSEUS**

##### **I – Integrantes da Secretaria de Cultura e Economia Criativa**

**Carolina Rocha Teixeira**  
**Davidson Panis Kaseker**  
**Letícia Nascimento Santiago**  
**Luiz Antonio Palma e Silva**  
**Luiz Fernando Mizukami**

##### **II - Integrantes da Sociedade Civil**

**Angélica Policeno Fabbri**  
**Beatriz Cavalcanti de Arruda**  
**Bianca Corazza**  
**Carla Nieto Vidal**  
**Claudia Isabel Ribeiro Santos**  
**Cristiane Maria Patrici**  
**Elisabeth Zolcsak**  
**Fernanda Cristina de Moraes**

**Jorge Luiz Farias Trigo**  
**Joselaine Mendes Tojo**  
**Leni Meire Pereira Ribeiro Lima**  
**Maria de Lourdes Marszolek Bueno**  
**Maria Izabel Casanovas Mora**  
**Maria Paula de Souza Amaral**  
**Maria Siqueira Santos**  
**Silvia Landa**