

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO

GABRIELA TOLEDO SILVA

O MUSEU DE ARTE COMO PROCESSO CONTÍNUO

Políticas, práticas e visibilidades

SÃO PAULO

2009

GABRIELA TOLEDO SILVA

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

O MUSEU DE ARTE COMO PROCESSO CONTÍNUO

Políticas, práticas e visibilidades

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública e Governo.

Linha de pesquisa:

Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional

Orientador:

Professor Dr. Peter Kevin Spink

SÃO PAULO

2009

Toledo Silva, Gabriela.

O Museu De Arte Como Processo Contínuo: Políticas, Práticas e Visibilidades /
Gabriela Toledo Silva. - 2009.

144 f.

Orientador: Peter Kevin Spink.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Brasil - Política cultural. 2. Museus – São Paulo (SP). 3. Pinacoteca do Estado (SP). 4. Museus – Política governamental - Brasil. I. Spink, Peter Kevin. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 069.6(816.11)

GABRIELA TOLEDO SILVA

O MUSEU DE ARTE COMO PROCESSO CONTÍNUO

Políticas, práticas e visibilidades

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública e Governo.

Linha de pesquisa:

Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional

Data de Aprovação:

__ / __ / ____

Banca Examinadora:

Professor Dr. Peter Kevin Spink (orientador)
FGV-EAESP

Professor Dr. Mário Aquino Alves
FGV-EAESP

Professor Dr. Martin Grossmann
ECA-USP

Aos meus pais

AGRADECIMENTOS

A materialidade desta dissertação se deve, em primeiro lugar, àqueles que acharam que fazia algum sentido dedicar-me ao estudo de políticas públicas de museus e me estimularam a fazer o Mestrado em Administração Pública e Governo da FGV-SP. Além de meu pai e de Nancy Cardia, meu professor e agora orientador Peter Spink foi um entusiasta da idéia. A ele agradeço, com muita admiração, por ter me mostrado que a pesquisa tem vida própria e por ter acreditado na minha capacidade de domesticá-la.

A atenção e paciência dedicadas pelo professor Mario Aquino Alves em toda sorte de questões e horários, além das importantíssimas observações feitas na qualificação, tornaram-no um interlocutor primordial na construção deste trabalho. Agradeço também aos comentários do professor Fernando Abrucio na qualificação, um dos responsáveis pelo direcionamento para um estudo de caso.

Agradeço ao corpo docente da EAESP e aos colegas que fizeram das discussões dos seminários de pesquisa e das aulas uma oportunidade de aprendizado e enriquecimento intelectual, e aos professores que marcaram minha formação de historiadora, principalmente a Ulpiano Bezerra de Meneses e Marlene Suano, por me terem ensinado como ler um documento.

Minha pesquisa não teria sido possível sem a colaboração e disponibilidade de tempo e atenção dos funcionários da Pinacoteca do Estado de São Paulo, em especial de Camila Sampaio e Gabriel Moore, que me receberam e acolheram durante o período de estada em campo; e de todos os que conviveram com a minha inusitada presença em seu cotidiano: a ‘coruja’, como passei a ser chamada, agradece. Pelas entrevistas, agradeço também à Rose Miranda, do Departamento de Museus do IPHAN; e ao Sr. Secretário Adjunto de Cultura do Estado de São Paulo, Ronaldo Bianchi.

Não posso deixar de agradecer aos arquitetos, por estarem compulsoriamente presentes e atuantes na minha vida. A começar por meu pai - estímulo, exemplo e, sobretudo, pai - seguido dos arquitetos amigos, dos colegas de trabalho e convivência na FAU e, finalmente, do quanto aprendi com a professora Ana Belluzzo.

Ao Gustavo, agradeço pela amizade sem igual, pelas jornadas de estudo, pelas descobertas e pelos momentos gloriosos e voláteis em que a gente achava que estava tudo resolvido.... Aos que se tornaram cada vez mais próximos, Leo Barone, Georgia Carapetkov, Renata Rocha, Marcus Vinicius e Patrícia Romanillos, por confiarem suas preocupações e ouvirem as minhas; aos já próximos que estiveram ao lado, Nina, Julie, Juliana, Guga, Vinícius e Maíra, por insistirem ferozmente, contra todas as evidências, que ia dar tudo certo (espero que eles tenham razão!); à Tati Clauzet e Christian Spencer pelo estímulo e alojamento florestal; e à Julia O'Donnell e Letícia Carvalho pelas melhores frases, cafés e considerações do reduto antropológico-fraternal do Bairro Peixoto, sede do meu escritório modular por algumas temporadas.

Devo o carinho e estímulo à família em sua composição mais ampla, incluindo os membros mais recentes e aqueles que se foram nestes longos dois anos. A paciência dos que coabitam, o afeto de minha mãe, e mesmo os percalços bem-intencionados, me ajudaram a sair do outro lado sem maiores danos.

Por fim, agradeço o imprescindível apoio da CAPES em 2007, e do CNPq em 2008, sem os quais não teria sido possível dedicar-me integralmente à pesquisa.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo contribuir para o entendimento de como diferentes tipos de agência, ou sociotecnologias, contribuem para a constituição da política pública de museus no país. Partindo de um estudo de caso da Pinacoteca do Estado de São Paulo - museu público cuja gestão foi transferida para uma Organização Social privada sem fins lucrativos - foram observados e analisados os relatos e narrativas dos atores envolvidos nas atividades cotidianas do museu. Utilizando ferramentas analíticas da teoria dos atores-rede e da nova sociologia pragmática, argumenta-se que considerar a agência como uma gama de instrumentos sociotécnicos possibilita a melhor compreensão dos mecanismos de coordenação das novas formas de governabilidade que têm se desenhado a partir da reforma do Estado brasileiro.

Palavras-Chave: Políticas Públicas, Política Cultural, Museus, Museus de Arte, Pinacoteca do Estado de São Paulo, performatividade.

ABSTRACT

This dissertation aims at contributing for the understanding of how different types of agency, or sociotechnologies, contribute for the constitution of the public policies of museums in Brazil. Building on a case study of the Pinacoteca do Estado de São Paulo – a public museum which management was transferred to a private not-for-profit Social Organization - the stories and narratives of the involved actors have been observed and analyzed within the daily activities of the museum. Based on analytical tools of the actor-network theory and new pragmatic sociology, I argue that to consider the agency as a gamma of sociotechnical instruments makes possible a better understanding of the mechanisms of coordination of the new forms of governance designed since the reform of the Brazilian State.

Key Words: Public Policy, Cultural Policy, Museums, Art Museums, Pinacoteca do Estado de São Paulo, performativity.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Pinacoteca: Pinacoteca do Estado de São Paulo, no corpo do texto.

PESP: Pinacoteca do Estado de São Paulo, na citação dos documentos, listados integralmente na seção de referências.

SEC: Secretaria de Estado da Cultura do Governo do Estado de São Paulo

AAPE: Associação de Amigos da Pinacoteca do Estado de São Paulo

COA: Conselho de Orientação da Pinacoteca do Estado de São Paulo

ICOM: Conselho Internacional de Museus

Citação de relatos e depoimentos transcritos:

1. Tipo:

SEMINÁRIO OU APRESENTAÇÃO (S)

ENTREVISTA (E)

2. Depoente:

GESTOR PÚBLICO (G)

MEMBRO DOS NÚCLEOS TÉCNICOS DA PINACOTECA(T)

MEMBRO DOS NÚCLEOS ADMINISTRATIVOS DA PINACOTECA (A)

3. Forma de referência (Tipo/Depoente). Ex: (S/G); (E/A); (E/T)....

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. O DEBATE SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS DE MUSEUS.....	19
2.1. <i>O QUE É UM MUSEU.....</i>	19
2.2. <i>OS TIPOS DE MUSEU E O MUSEU DE ARTE.....</i>	26
3. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	48
3.1. <i>AS TRÊS CRÍTICAS</i>	48
PRIMEIRA CRÍTICA: DICOTOMIAS DA AGÊNCIA	48
SEGUNDA CRÍTICA: A CONSTRUÇÃO DA REALIDADE	49
3.2. <i>A SOCIOTECNOLOGIA E SUAS FORMAS.....</i>	52
3.3. <i>O MUSEU, O LABORATÓRIO, O MERCADO AS MÁQUINAS: QUEM PRODUZ FATOS?.....</i>	60
3.4. <i>MÉTODO DA PESQUISA.....</i>	64
4. HISTÓRICO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO DA PINACOTECA.....	67
4.1. <i>1893-1939.....</i>	68
4.2. <i>1939 - 1970.....</i>	74
4.3. <i>1970 – 1990.....</i>	79
4.4. <i>O PERÍODO PRÉ-ORGANIZAÇÃO SOCIAL E A PERFORMATIVIDADE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS.....</i>	83
5. O MODELO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL E PERFORMANCE DAS SOCIOTECNOLOGIAS DE VISIBILIDADE.....	88
5.1. <i>PERCEPÇÕES DA MUDANÇA</i>	89
6. CONCLUSÃO E APONTAMENTOS.....	116

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

1. QUADROS	
Quadro 1: Categorias para definição da natureza pública ou privada do museu.....	29
Quadro 2: Objetivos dos núcleos técnicos	101
Quadro 3 : Materialidades e Universalidades	102
Quadro 4: Objetivos e metas – salvaguarda do acervo artístico	105
Quadro 5: Objetivos e metas (2006-2008).....	140-145
2. GRÁFICOS.....	
Gráfico 1: Visitação da Pinacoteca.....	75
3. TABELAS.....	
Tabela 1: Natureza jurídica dos museus	30
Tabela 2: Obras do acervo	75
Tabela 3: Museus de natureza juridical mista.....	135
Tabela 4: combinações mais incidentes de tipologia do acervo.....	136
4. FIGURAS.....	
Figura 1: Esquema de actantes na definição do ICOM/2006	25
Figura 2: Quatro formas de performatividade	65
Figura 3: Actantes na criação da Pinacoteca	69
Figura 4: A dispersão e reunião do acervo no contexto “conservador” paulista	72
Figura 5: A coordenação do COA.....	118
Figura 6.....	119
Figura 7: Cronologias.....	138

1. INTRODUÇÃO

“Scientific laboratories, technical institutions, marketplaces, churches and temples, financial trading rooms, Internet forums, ecological disputes – without forgetting the very shape of the museum inside which we gather all those membra disjecta – are just some of the forums and agoras in which we speak, vote, decide, are decided upon, prove, are being convinced. Each has its own architecture, its own technology of speech, its complex set of procedures, its definition of freedom and domination, its ways of bringing together those who are concerned – and even more important, those who are not concerned – and what concerns them, its expedient way to obtain closure and come to a decision..” (Latour, 2005)

O assunto desta dissertação é a arena das políticas públicas de museus de arte no Brasil. Entender-se-á a política pública de museus como o conjunto de iniciativas e práticas que incentivam, regulam e dão condições para o surgimento e manutenção de museus no país.

Da mesma forma que a atuação de um museu não está circunscrita aos limites do próprio museu, a política cultural não é formulada somente dentro dos limites do Estado. Logo, o fazer político do museu será compreendido como o resultado de uma complexa interação de agentes que se articula em instâncias de coordenação nas quais programas de ação de diferentes origens têm de dialogar para que um ajuste de objetivos permita um acordo na implementação das políticas.

A escolha de um conceito mais amplo de agência, como será elaborado no capítulo inicial, foi feita para responder a dois problemas. O primeiro foi constatar a necessidade de deixar questões abertas, tais quais “como” e “por que”, ao invés de hipóteses fechadas ou teste de relações causais pré-estabelecidas, já que não há pesquisa sistemática na área. Isso possibilita a reorientação da pesquisa a partir da interpretação dos dados empíricos do caso. O segundo problema foi verificar, a partir de um exercício de análise preliminar, que as atividades politicamente relevantes podem compreender desde o trabalho do marceneiro do museu até a formulação de leis por diferentes níveis de governo. O desafio que se colocou à minha pesquisa foi o de como estudar uma

política fragmentária, complexa e que muitas vezes se caracteriza pela ausência de políticas.

Seria necessário considerar as legislações e sistemas estaduais, as leis relativas ao patrimônio cultural; os acordos com secretarias de educação ou de meio ambiente; os inúmeros terrenos cedidos por prefeituras para instalação de unidades museológicas em seus municípios; e tudo mais que é articulado para apoiar ou manter unidades destinadas ao uso cultural e artístico. Como exemplo, ainda tudo isso poderia ser insuficiente para compreender o que faz um edifício como a OCA (pavilhão Lucas Nogueira Garcez) em São Paulo ser ao mesmo tempo subordinado à Secretaria do Verde e do Meio Ambiente; angariar fundos via Lei Federal de Incentivo à Cultura; ter decidida sua ocupação pelo Conselho Gestor do Parque do Ibirapuera; ter demovido de seu espaço o Museu do Folclore e seu acervo público, e também o Museu da Aeronáutica; para deixar de ter acervo; ter se tornado um espaço de aluguel para exposições temporárias de temas e assuntos diversos; ter sido arrendado para uma ONG vinculada a um banco que faliu por corrupção no momento da vigência do acordo de cessão não remunerada; ter sido, depois disso, ocasionalmente ocupado pelos equipamentos culturais vizinhos, como a Fundação Bienal de São Paulo e o Museu de Arte Moderna; e, não ter, sobre ele, disponibilizados documentos ou informações que deveriam ser públicas.

O exemplo mostra que a política pública de museus de arte está vinculada à maneira como os atores do mundo dos museus de arte se relacionam com as transformações em curso na esfera da administração pública, especificamente o movimento para redistribuição de poderes e competências no âmbito da Reforma do Estado no Brasil (Bresser Pereira, 1996). Estas transformações se manifestaram na área cultural via uma série de mecanismos de apoio e reconhecimento da sociedade civil como produtora autorizada de cultura; por meio das leis de incentivo fiscal; dos editais para projetos específicos; das agências reguladoras; da qualificação de órgãos gestores privados e de conselhos setoriais, tanto no nível federal quanto nos níveis estaduais e municipais.

A arena política dos museus de arte é constituída, portanto, por uma coordenação de mecanismos que se definem a partir dos seus lugares de interação e justaposição. Embora a recorrência de algumas narrativas pareça endossar uma única visão de política cultural, estes mecanismos trazem para a arena da política museal um conjunto variado de princípios e práticas muitas vezes conflitantes entre si. Como trazem elementos

heterogêneos, podemos dizer que o lugar de constituição das políticas que impactam o cotidiano dos museus não está circunscrito a um limite organizacional, e sim aos locais de tensão entre os diversos agentes que as constroem.

O trabalho procura contribuir para diminuir a escassez de trabalhos científicos na área de gestão de museus e atender à necessidade expressada pelos profissionais da área no sentido de desenvolver estudos ligados à gestão e às políticas relevantes e direcionadas para os museus de arte. Pode assim oferecer uma perspectiva a mais para uma discussão que está crescendo rapidamente fora da academia em fóruns, associações profissionais, conselhos, grupos de consultores e outros.

Esta é uma abordagem mais interpretativa do que propositiva. Como não há estudos ainda nesta área, o estudo de caso dá subsídios para dar um primeiro passo em direção à identificação do que é relevante, para que sedimente futuros trabalhos. Assim, a análise final limita-se a levantar questões que possam ser posteriormente comparadas com outros casos.

Estrutura da dissertação

Os museus de arte são organizações intrinsecamente interdisciplinares e cujos vínculos políticos e sociais estão sempre associados à relação entre as diferentes disciplinas, saberes e técnicas que são mobilizadas para sua existência e manutenção. A incorporação de visões diferentes, e muitas vezes contrastantes, num caso específico, deverá contribuir para o entendimento do papel das políticas públicas na conformação das principais instituições envolvidas nas políticas relativas aos espaços museológicos de arte e, respectivamente, do papel dos museus de arte na constituição do debate político contemporâneo.

O estudo de caso foi feito na Pinacoteca do Estado de São Paulo. É um museu público cuja administração foi delegada por contrato a uma associação privada sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social de Cultura pela Lei das Organizações Sociais do Estado de São Paulo.

As narrativas recorrentes sobre a prática cultural pública, mais especificamente sobre as políticas do museu de arte, são abordadas no capítulo 2. Serão expostos os argumentos mais recorrentes na discussão acadêmica, na construção textual das leis, na imprensa

especializada e na manifestação pública em geral. Este capítulo tem a finalidade de situar o leitor e de organizar o debate em eixos de preocupação que norteiam os critérios de uma ‘boa política cultural’.

Para entender a dinâmica das articulações presentes na arena política dos museus de arte, utilizo ferramentas analíticas da ‘*actor-network-theory*’ e da sociologia política e moral francesa. Os conceitos de performatividade, tradução, inscrição e materialidade, permitem identificar e colocar em evidência lugares inter-organizacionais da política museal, procurando entender como se coordenam. O capítulo 3 traz uma reflexão mais detalhada sobre o referencial teórico utilizado, formado por elementos de duas vertentes do que é conhecido como ‘nova sociologia francesa’.

De um lado, a ‘*actor-network-theory*’ enfatiza o papel ativo que as inscrições - modalidades que tornam visíveis e acessíveis as informações - têm na construção de fatos, e portanto atuam, como objetos, na constituição das políticas (Latour, no prelo; Latour, 2005; Latour, 1987). De outro, a ‘sociologia moral e política’ mostra como os objetos podem apoiar e mediar, em sua atuação, uma operação de ajuste ou arranjo entre um curso particular de ação e uma noção ou concepção geral de ação (Thevenot, 1995: 3). Tributárias do pragmatismo de Dewey e da sociologia das convenções, elas contam com os objetos para suplantam a idéia de ‘construção social’ como reificação e considerar este ajuste o foco de suas atenções. O ajuste entre o universal e o particular na ação é o que permite aos atores atuarem coordenadamente quando há intersecção entre dois universos de significado diferentes, nos quais operam critérios diferentes de valoração (Thevenot, 2001; Boltanski e Thevenot, 1996; Callon, 2006).

Os lugares onde acontecem as decisões politicamente relevantes para eles não coincidem nem com sua área interna nem com a área externa, seja organizacional ou institucionalmente. Logo, a arena política em questão não é delimitada por perímetros pré-definidos, e sim pelos lugares onde os atuantes do mundo da arte, dos museus e da política, agem conforme e sobre outros actantes (Latour, 2005; Callon, 2006) de forma a conseguir que as visões de mundo e os veredictos se ratifiquem mutuamente nas negociações cotidianas (Bevirglieri, 2004; Star & Griesemer, 1989). Assim, descarta-se uma divisão funcional entre quem ou o quê formula regras e quem as aplica. Estas concepções e veredictos passam a ser, respectivamente, o lado abstrato e o lado prático de uma mesma ação. (Geertz, 1997 [1983]: 271).

A arena política dos museus de arte será compreendida como um modo de coordenação que brota de um conjunto de estratégias de arranjo entre as concepções de prática cultural pública e das ações particulares que a formam (Boltanski e Thevenot, 2006).

O capítulo 4 detalha a construção do estudo de caso, fazendo uma análise de pontos importantes da trajetória político-administrativa da Pinacoteca. São utilizadas desde fontes documentais primárias até a historiografia já constituída da Pinacoteca. A ênfase do capítulo será dada às várias conformações da arena política do museu estudado. Trata-se de olhar para as políticas de museus de arte a partir do lugar em que elas são performadas, invertendo a direção do formato de pesquisa que se origina na formulação de uma política, observando as diferentes instâncias que contribuem para algum aspecto dessa política, para uma que se origina no espaço a ser estudado e depois olha a atividade política que lá se desenrola.

São analisados os relatórios anuais, observando de que forma se apresentaram, ao longo dos últimos anos, o escopo cultural de preocupação do museu; o papel atribuído ao governo e sua respectiva identificação com o mesmo como departamento; que desafios fazem parte de sua agenda; de que forma avaliam seus resultados – quais são positivos e quais são negativos -; e, finalmente, quais são os formatos de apresentação destes resultados.

O mesmo princípio será utilizado, no capítulo 5, ao debruçarmo-nos mais detidamente sobre a transformação da Pinacoteca do Estado, antes administrada pela Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, em um equipamento cultural público gerido por uma entidade privada, a Organização Social qualificada como tal. Serão examinadas as ações particulares e o relato dos participantes sobre sua própria atuação que, em formas diferentes de inscrição, situam suas estratégias em contextos que conferem sentido e validade ao que fazem. Será dispensada especial atenção aos formatos de circulação de informação e sua relação com as inovações ocorridas por conta da transformação acima referida.

Constituem fonte para a análise proposta os relatórios anuais do museu; as apresentações internas dos Núcleos do museu, realizadas em 2007, compondo conjunto de 16 DVDs; registro de observação de campo, realizada em novembro e dezembro de

2008; 11 entrevistas abertas com funcionários do museu; e entrevista com o atual secretário adjunto de cultura do Estado de São Paulo.

O capítulo 6 será dedicado a uma síntese da análise do material, pontuando os principais argumentos desenvolvidos ao longo do texto, e fazendo reflexão crítica sobre a pesquisa. Concluirá fazendo apontamentos para continuidade do trabalho de investigação na área de políticas públicas e museus.

2. O DEBATE SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS DE MUSEUS

2.1. O QUE É UM MUSEU

O museu é uma sociotecnologia que nasceu vinculada ao Estado. É um formato – compreendendo seu edifício, espaços de exposição, políticas de formação de acervo e centralidade como equipamentos urbanos e educativos - historicamente localizável, cuja criação é relacionada a uma convergência de modalidades organizacionais que passaram a caracterizar o espaço público do século XIX como um local de cultivo de formas relativamente programadas de sociabilidade, e também de visibilidade (Bennett, 1995).

O MUSEU É UM...

Existem muitas definições diferentes do que é um museu. Geralmente refere-se ao museu como uma instituição (Houaiss, ICOM/2006, PL 7568/06), lugar (Cândido Figueiredo, Michaelis, CNRTL), edifício (Cândido Figueiredo), estabelecimento (CNRTL e ICOM/1956) ou como coleção (Michaelis e CNRTL). Uma definição especialmente útil é a do Getty Thesaurus, seguindo uma hierarquia de especificidade. Segundo ele o museu de arte é, primeiramente, um objeto, e um objeto entendido como as coisas tangíveis ou visuais inanimadas e produzidas pela atividade humana. Em segundo, ele faz parte do ambiente construído, que inclui desde paisagens naturais até pequenas construções individuais. Como construção individual, considera-se desde edifícios individualmente até tipos arquitetônicos vinculados a um uso específico, designando simultaneamente o objeto do trabalho construído, suas instituições e organizações - como igreja, museu ou palácio - e assim podem ser subdivididos tanto por tipos quanto por função ou uso. Finalmente, dentro desta categoria o museu é descrito como um edifício ou grupo de edifícios; ou espaços em edifícios onde objetos de valor como obras de arte, antiguidades, espécimes científicos ou outros artefatos são abrigados e dispostos para o benefício público. O museu de arte tem a mesma descrição, restringindo os objetos de valor a obras de arte, acrescida da nota: “para o lugar onde obras de arte estão dispostas para a venda, ver ‘galerias de arte’” (AAT/Getty, 2000).

...QUE FAZ...

Os verbos que geralmente compõem a oração subordinada da definição descrevem as principais atividades a que se dedica o museu. O museu estuda (Houaiss; Cândido

Figueiredo; Michaelis; ICOM/1956/2006), conserva (Houaiss; ICOM/1956/2006; PL 7568/2006), reúne (Cândido Figueiredo; Michaelis), expõe (Houaiss; ICOM/2006; PL 7568/06), investiga (PL 7568/06), pesquisa (ICOM/2006), interpreta (PL 7568/06), comunica (PL 7568/06), divulga (ICOM/2006), busca (Houaiss) e valoriza (ICOM/1956) determinados tipos de objetos.

...COM OS...

As atividades do museu estão todas ligadas ao tratamento de objetos. Os objetos que constituem o escopo de atuação dos museus são “objetos de interesse duradouro ou de valor artístico” (Houaiss), “conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural” (PL 7568/06), “os monumentos das bellas artes e ciência, e os objectos antigos” (Cândido Figueiredo), “objetos de arte, cultura, ciências naturais, etnologia, história, técnica” (Michaelis), “o conjunto de elementos de valor cultural: coleções de objetos artísticos, históricos, científicos e técnicos, jardins botânicos, zoológicos e aquários” (ICOM/1956) e “testemunhos materiais e imateriais dos povos e seu ambiente” (ICOM/2006).

...PARA FINS DE...

A finalidade do museu completa as definições. O objetivo é aquilo que o museu pretende alcançar quando realiza suas ações. A função pode ser tanto uma atividade característica de algo que integra um conjunto maior de atividades, ou o próprio conjunto. Objetivo e função tendem a se confundir pois muitas vezes o objetivo do museu é que ele exerça satisfatoriamente uma determinada função, já que de início, em todas as definições institucionais (ICOM e PL 7568/06) se exclui a possibilidade de ter fim lucrativo. Suas atividades têm de se inserir num conjunto maior de atividades fora do conjunto das atividades lucrativas – o mercado. O problema aqui é que o bom desempenho no mercado tem ferramentas de medidas mais aceitas e reconhecidas do que nas organizações sem fins lucrativos. Se o objetivo do museu é realizar bem sua função, é ser um bom museu. Mas o que é um bom museu?

Vejamos algumas descrições:

“para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo” (PL 7568/06)

“com a finalidade de conservar, estudar, valorizar de diversas maneiras o conjunto de elementos de valor cultural”(ICOM/1956)

“para fins de estudo, educação e lazer”(ICOM/2006)

Todas as definições consideram “sem fins lucrativos” e “aberta/o ao público” como pré-requisitos para que o museu seja museu. São finalidades, todas, referentes ao bem público. São finalidades abstratas e gerais como meios de atingir um *bem comum*. E é com base na referência a uma esfera pública que, , como veremos abaixo, o museu nomeia seus responsáveis no plano da justificação.

... E ELE EXISTE E DEVE CONTINUAR EXISTINDO PORQUE...

A justificativa é a causa, prova, razão ou documento que confirma a existência ou realidade de um fato, ou a justiça de uma ação praticada (Houaiss/Michaelis). Como justiça da ação praticada, o museu existe e deve continuar existindo porque ele está “a serviço do desenvolvimento da sociedade” (ICOM/2006). Isso significa que as pessoas, máquinas, objetos, mecanismos e outros atores que trabalham para que o museu exista, ou seja, que constituem coletivamente o conjunto do investimento necessário para que o museu exista e continue existindo, só se justifica se o museu for considerado uma estratégia de ação situada legítima que liga os cursos de ação particular a uma noção de *bem comum* (Boltanski e Thevenot, 2006: 74-79). E a justificação ou justeza, é situada e envolve outras pessoas, procurando estabelecer uma associação de acordo (Boltanski e Thevenot, 2006:34).

Dois Exemplos

1. Farei uso de um exemplo contado por Thevenot para ilustrar como funciona um regime pragmático de justificação. Que circunstâncias fazem um regime pragmático precisar mais do que familiaridade ou convenções para que se chegue a um acordo? Algumas situações exigem que se recorra a uma etapa mais custosa de legitimação para que haja a coordenação. O uso de objetos, por exemplo, pode suscitar uma discordância a respeito dos modos de uso. Se a disputa crescer, ambas as partes poderiam ir além das suposições implícitas do bom uso do objeto e começariam a se referir a princípios gerais de eficiência, segurança, preço de mercado, ou patrimônio, para justificar suas reivindicações. Precisariam qualificar seus argumentos em relação a alguma destas

ordens mais gerais. Se o objetivo é eficiência, a qualificação é claramente diferente do caso em que o preço está em jogo. E as coisas ou pessoas são colocadas em diferentes tipos de teste. Cada caracterização indica que o item em disputa é relevante para uma fórmula geral de avaliação que orienta a solução para cada imprevisto. A disputa conduz as partes à referência às convenções coletivas mais legítimas. Os argumentos e a evidência que embasam suas reivindicações são confiadas a termos lingüísticos convencionais e entidades.

2. O modelo de justificação dos museus costuma vincular as atividades mais específicas ao *bem comum*, descrito como desenvolvimento da sociedade. Examinemos abaixo um trecho de um documento do Conselho Internacional de Museus (ICOM), que compreende uma diretriz do Conselho, uma pesquisa sobre o assunto da diretriz, e as recomendações aos Estados Membros. Esta é uma estrutura de relatório que mostra muito claramente o papel da articulação que vimos em menor grau nas definições de museu presentes em dicionários e estatutos. O documento é um “estudo preliminar dos aspectos técnicos e legais para a preparação de regulações internacionais para os meios mais efetivos de fazer o museu mais acessível a todos”, feito em 1958.

(a) O bem comum: Por serem repositórios das maiores sucessos artísticos e científicos do homem, laboratórios de estudo da ciência e prontamente acessíveis a todas as mentes por fazerem um constante apelo à percepção sensorial e aos sentimentos humanos, os museus são instrumentos educacionais ideais.

Nevertheless, the fact must be admitted that museums are still being neglected, and the number of visitors is much lower than it should be. All these institutions, whatever their speciality, are repositories for man's great scientific and artistic achievements, and laboratories for the study of nature; as such, they are ideal educational instruments, readily accessible to all minds because they make a constant appeal to man's sensory perceptions and his feelings.

(ICOM, 1958)

(b) as partes envolvidas no objetivo do bem comum e que devem se responsabilizar por ele: à Unesco compete, por constituição, impulsionar a educação popular e a propagação da cultura, Logo, compete a ela preparar recomendações para as nações signatárias sobre os meios mais eficientes para tornar os museus acessíveis a todos.

Among the tasks assigned to Unesco in Article 1 of its Constitution is that of giving fresh impulse to popular education and to the spread of culture, by instituting collaboration among the nations to advance the ideal of equality of educational opportunity for everybody without regard to race, sex or any distinctions, economic or social and helping to maintain, increase and diffuse knowledge. It is evident, therefore that the preparation of regulations on the most effective measures to make museums accessible to everyone comes well within the competence of Unesco and is consistent with its constitutional responsibilities.

(ICOM, 1958)

(c) a situação percebida, por meio de questionário padronizado enviado aos museus: a visitação aos museus é muito menor do que deveria ser e, embora os museus demonstrem preocupação com esta “missão adicional”, cuja necessidade é reconhecida generalizadamente, faltam-lhes meios organizacionais e equipamentos, além de equipe especializada e métodos originais, para cumprir esta missão.

The need to provide museums with modern organization and equipment, so that they can fulfil the additional mission which now devolves upon them has become a general view. All museum heads are calling for more rooms and qualified staff in order to set up educational services, mainly, work rooms for students, recreation rooms, public relations and publicity services, projection rooms for films and slides, lecture halls. There is a general demand for the regular opening of museums in the evenings. There is a great interest in attracting children and utilizing radio, television and, as a permanent feature, films. A further development of Associations of Friends of the Museum and relations with education is desired. A generally felt need is that of increasing the number of guided visits and of travelling and stationary exhibitions. Many curators would like to organize concerts. Certain museums with rather high entrance fees would like to have them reduced or even establish free entrance every day.

It may be concluded that a new function of museums has come into being: alongside the essential scientific and preserving function, a social function has appeared. It will require special staff, special quarters and new and original methods of its own.

(ICOM, 1958)

(d) Se cabe à Unesco/ICOM fazer algo a respeito, seu trabalho está justificado tanto em termos gerais na construção da importância desta ‘nova missão’, quanto em termos específicos da situação diagnosticada e problematizada: ela recomenda uma série de medidas, entre elas

(5) In view of the material support and considerable services which Associations of Friends of the Museum can supply, in view of the fact that their assistance must, where necessary, compensate the insufficiency of financial help from public authorities, and that these Associations are one of the surest means of creating permanent bonds between a museum and the population of its surrounding area and of developing the museum, Member States might be recommended to give them the widest possible legal facilities in order to promote the establishment of such Associations and invest them with the broadest powers and advantages as soon as possible.

(ICOM, 1958)

(e) A recomendação enuncia uma estratégia de ação que atribui responsabilidades em acordo com a generalidade e com a especificidade que constroem seu modelo de justificação. Numa situação de teste **hipotética**, o desempenho de uma Associação de Amigos de Museus poderia ser questionada ao entrar em conflito com outra ordem de valor, construída por exemplo, com base no argumento que liga a situação específica “o Brasil tem fontes escassas para o financiamento de instituições museológicas e as Associações de Amigos de Museus têm desempenhado um papel importante na captação via leis de Incentivo Federal”, o princípio geral “a cultura, e portanto os museus, são bens públicos e a alocação de investimentos do setor deve ser planejada pelo poder público, evitando desigualdades locais e regionais” e o enunciado “as capacidades legais das Associações de Amigos de Museus devem estar subordinadas a uma política distributiva de recursos destinados aos museus, estando apenas elegíveis à concorrência a incentivos Federais dentro de determinadas condições”.

Como um conflito deste tipo é resolvido? Veremos, ao longo da dissertação, algumas formas de ajustar ou traduzir argumentos e enunciados construídos a partir de ordens de valor diferentes, observadas no curso da pesquisa.

O ICOM é uma entidade que absorve e reflete de maneira muito representativa as discussões profissionais dos museus. O ICOM, criado em 1946 por mais de 147 países, é uma organização não governamental que mantém relações formais com a Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) e vem definindo linhas mestras que exercem alguma influência sobre as práticas desenvolvidas pelos profissionais de museus. Alguns de seus presidentes, como Georges Henri Riviére e Hugues Varine-Bohan, ficaram conhecidos mundialmente pela contribuição teórica que deram ao desenvolvimento da museologia, principalmente ao incorporar as preocupações sociais à teoria e definição dos museus. O Brasil faz parte do Conselho Internacional de Museus desde sua criação, participando da construção de definições e tornando-se, inclusive, um palco para exemplos de experiências de práticas socio-museológicas mais radicais, conhecidas como *ecomuseus* ou museus de território (Desvallées, 1992). Os fóruns internacionais e discussões geraram uma série de documentos e recomendações. O Brasil é signatário de quase todas. Os foros e os documentos introduzem problemas ao mundo dos museus e estabelecem novos ideais de atuação e expressam a internacionalização do campo e da constituição embrionária de

uma rede transnacional e específica, mediada pela profissionalização da profissão do museólogo, disseminando conhecimento sobre as práticas, tecnologias e teorias usadas por quem trabalha nos museus.

Segundo o código de ética para os museus do ICOM/2006:

O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, divulga e expõe, para fins de estudo, educação e lazer, testemunhos materiais e imateriais dos povos e seu ambiente.

O museu, neste caso, é definido por uma exigência de continuidade, por sua exclusão do universo das organizações lucrativas, e por sua subordinação, como serviço prestado, ao desenvolvimento da sociedade. Supõe-se, nesta definição, que estudo, educação e lazer proporcionam este desenvolvimento, e que a estratégia de ação do museu para prestar o *serviço* ao desenvolvimento é adquirir, conservar, pesquisar, divulgar e expor os testemunhos materiais e imateriais dos povos e seu ambiente.

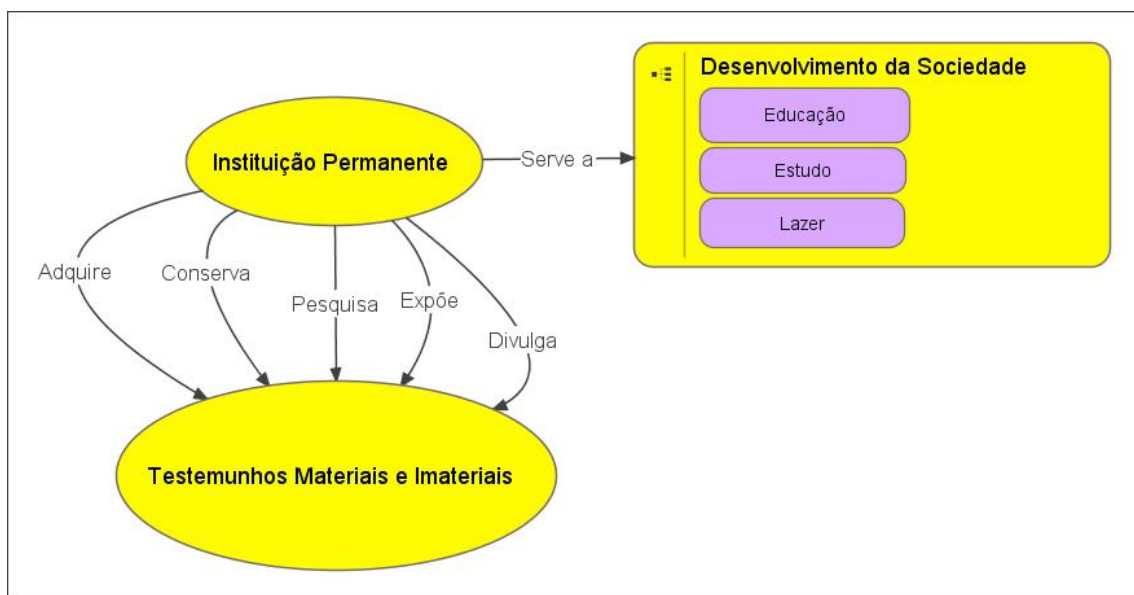


Figura 1: Esquema de actantes da definição do ICOM/2006

...PORTANTO O QUE UM MUSEU DEVE FAZER PARA SER UM BOM MUSEU É...

A definição do *bem comum* leva ao envolvimento de diferentes partes na responsabilização por sua existência. Quem deve administrar um museu? Quem deve definir suas políticas? Quem deve financiar suas atividades?

Em dezembro de 2008, a exemplo de outros países em que o museu tem leis de regulamentação próprias, foi aprovado o estatuto brasileiro de Museus:

Consideram-se museus, para os efeitos desta lei, as instituições sem fins lucrativos, que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento. (PL 7568/06)

A preocupação com a inserção do museu em um programa maior de desenvolvimento social é o resultado de um longo processo de reformulação do papel dos museus, desenvolvido no seio da criação e fortalecimento da ‘museologia’ como disciplina do conhecimento e como conjunto de práticas relacionadas aos museus. Podemos ver que na definição de 1956 do ICOM esta preocupação não é especificada. Ela é mais vagamente referida como ‘interesse geral’:

Museu é um estabelecimento de caráter permanente, administrado para interesse geral, com a finalidade de conservar, estudar, valorizar de diversas maneiras o conjunto de elementos de valor cultural: coleções de objetos artísticos, históricos, científicos e técnicos, jardins botânicos, zoológicos e aquários.(ICOM, 1956)

....E PORTANTO UM BOM MUSEU É.....

Aquele que consegue coordenar a sua própria noção de *bem comum* com as de quem ele depende para funcionar, alinhando os centros de calculabilidade ou os ‘pontos de passagem obrigatórios’ às suas necessidades.

Antes de continuar a investigação vendo como a Pinacoteca faz isso, é importante delinear brevemente alguns desses pontos de passagem obrigatórios na arena da política dos museus de arte no Brasil. Estes pontos são aquelas discussões que, embora muitas vezes tenham se originado na academia, já ganharam destaque e fluência no cotidiano e na vida dos atores, são lugares-comuns da argumentação que permeia sua atuação.

2.2. OS TIPOS DE MUSEU E O MUSEU DE ARTE

O museu de arte pode ser considerado um sub-tipo de museus. Mas a natureza predominante dos objetos do acervo é apenas uma maneira de se identificar e classificar os museus, apesar de ser a mais comum. São as disciplinas-objeto do museu, ou seus assuntos, que propõem as questões que orientam a formação de seu acervo e sua missão institucional. Os museus, igualmente, contribuem para a formação de conhecimento nos seus respectivos assuntos. Por esta perspectiva, são parte de um conjunto maior de

instituições que dão suporte para a performance de seu assunto, são objetos que constituem o assunto.

A classificação da UNESCO em 1990 leva em consideração o assunto predominante não só nas coleções como nas exposições dos museus, identificando as categorias: museus de arte; museus de história e arqueologia; museus de história natural e ciências naturais; museus de ciência e tecnologia; museus de etnografia e antropologia; museus especializados; museus regionais; museus gerais; outros museus; monumentos históricos e sítios arqueológicos protegidos; e zoológicos e jardins botânicos. Ao comparar com a classificação de 1973, vemos que a tipologia anterior considera apenas o tipo de objeto do acervo, e não incluía a categoria de museus regionais. Isso reflete a mudança histórica do papel do museu, e a ampliação de sua função de preservação para a de mediar realidades. A categoria do museu regional engloba os museus cujas atividades referem-se mais a um território do que a um determinado tema ou assunto.

O que é ou não é museu e como classificá-los é um problema presente no desenvolvimento de mecanismos de coleta e sistematização de dados sobre o setor dos museus. Cada país adota uma definição e, portanto, um critério diferente para contabilizar, descrever e classificar sua população de museus. De acordo com um estudo realizado para padronizar as estatísticas de museus na Europa, são contados oficialmente 1.200 na França, enquanto um guia de turismo é capaz de apresentar mais de 8 mil museus. Outro problema meritório é que os alguns tipos de museus, como os de universidade ou igrejas, por estarem dentro de ou vinculados a outras organizações, como universidades e igrejas, não podem ser identificados em todas as estatísticas com a mesma facilidade porque, de acordo com as categorias nacionais, podem estar listados sob títulos muito diferentes. Um problema similar é encontrado definição de propriedade e gestão do museu: na Alemanha, os “museus privados” incluem museus de um indivíduo, enquanto no Reino Unido só são considerados museus, mesmo privados, os museus de organizações sem fins lucrativos (Hagedorn-Saupe & Ermert, 2004).

A noção de caráter público ou privado do museu deve ser entendida como uma combinação de várias categorias, definidas no documento acima referido como:

Quadro 1

Categorias para definição da natureza pública ou privada do museu

1. Museus de acordo com o tipo de propriedade:

- 1.1. Museus pertencentes ao Estado, vinculados ao governo central ou nacional;
- 1.2. Museus pertencentes a autoridades regionais ou locais, como unidade federativa ou cidade, no caso do Brasil.
- 1.3. Outros museus pertencentes ao poder público
- 1.4. Museus privados, incluindo museus pertencentes a entidades privadas, fundações ou associações regidas por lei privada, incluindo as parcerias público-privadas.
- 1.5. Os museus privados pertencentes à parcerias público-privadas (PPPs).

2. Museus de acordo com o tipo de administração:

- 2.1. Museus administrados pelo Estado, vinculados ao governo central ou nacional;
- 2.2. Museus administrados por autoridades regionais ou locais, como unidade federativa ou cidade, no caso do Brasil.
- 2.3. Outros museus administrados pelo poder público
- 2.4. Museus administrados por entidades privadas, fundações ou associações regidas por lei privada, incluindo as parcerias público-privadas.

3. Propriedade da coleção:

- 3.1. Mais de 50% da coleção é pública.
- 3.2. Menos de 50% da coleção é pública.

No Brasil, a estes itens deveria ser acrescentada a categoria:

4. Tombo público da coleção:

- 4.1. Maior parte da coleção é tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional;
 - 4.2. Maior parte da coleção é tombada pelas leis regionais e locais;
 - 4.3. Maior parte da coleção não é tombada.
-

Fonte: Adaptado de Hagedorn-Saupe & Ermert, 2004

Existem hoje mais de 2500 museus no Brasil (IPHAN, 2006). Segundo levantamento realizado pelo IPHAN, o primeiro mapeamento nacional de museus ocorreu em 1953 e acusou 169 museus. Na década de 1970, dois levantamentos apontaram cerca de 400, e em 1984, a Associação Brasileira de Museologia mapeou 917 instituições museais. O Guia de Museus Brasileiros, realizado pela Centro de Preservação Cultural da USP (CPC/USP), contabilizou 756 museus em 1997 e 531 em 2000 (E/G). O Cadastro Nacional de Museus apresenta um universo de 2600 museus, e as informações disponibilizadas ao público não permitem ainda uma busca avançada por campo. Até agosto de 2008, quando foi feita a pesquisa, apenas 1020 registros dos 2600 puderam ser analisados por conta de problemas técnicos do site. Assim, apresento aqui os resultados tal qual se fora uma amostra, porém sem poder inferir a respeito de sua representatividade no universo dos 2600¹.

¹ Foi informado em janeiro de 2009 que o problema no site está resolvido, o que possibilitaria a atualização dos dados numa retificação posterior, caso se julgue necessário.

A natureza administrativa dos museus divide-se em três grandes categorias: público, privado e misto. Os públicos se subdividem entre os três níveis de administração da federação, enquanto os privados apresentam diferentes formatos organizacionais: associação, fundação, empresa e organização social (Tabela 1). As classificadas como mistas, segundo sua natureza jurídica, envolvem parcerias variadas entre componentes públicos e privados (Anexo 1).

Tabela 1: Natureza jurídica dos museus		
Fonte: Cadastro Nacional de Museus	n	%
Público: municipal	412	40,39
Público: federal	113	11,08
Público: estadual	166	16,27
Privado: sociedade	24	2,35
Privado: OSCIP	16	1,57
Privado: fundação	66	6,47
Privado: empresa	34	3,33
Privado: associação	97	9,51
Mistas	31	3,04
vazias	61	5,98
	1020	100,00

Pelo Cadastro Nacional de Museus, os museus públicos representam 67% do universo de museus brasileiros. Este dado é coerente com o apontado pelo CPC/USP, cujos 637 registros apontam para uma proporção de 72% de museus públicos. Dentro do universo dos museus públicos, o Cadastro Nacional de Museus aponta para 60% de municipais, 24% de estaduais e 16% de federais. Já pelos dados fornecidos pelo CPC, seriam 48% de museus municipais, 31% de estaduais e 21% de federais. A comparação dos dados sugere que os museus públicos sejam de fato maioria, e dentre eles, os municipais prevaleçam. Cada um destes índices é resultado de um processo diferente de levantamento de dados, envolvendo diferentes definições de museu, metodologias e critérios de cadastro e classificação².

No Estado de São Paulo, é registrada pelo Cadastro Nacional de Museus a existência de 410 museus. Os dados da Fundação Seade apresentam, em 2003, 363 museus, sendo

² a discussão sobre esses critérios como forma de metrologia será retomada no Capítulo 5; por ora continuaremos a apresentar ao leitor um breve quadro situacional dos museus no Brasil.

106 deles na região metropolitana de São Paulo (SEADE, 2003). Não há informações sobre a administração de tais museus.

Embora em nenhum desses levantamentos seja feita uma tipologia de museus por assunto, a caracterização predominante do acervo permite-nos inferir que os objetos de Artes Visuais, depois dos de História, são os mais presentes nos museus brasileiros (Anexo 2). Os grandes museus de arte do Brasil, compreendendo aqueles mais populares que figuram em listagens de guias turísticos e nas notícias de artes plásticas, surgiram em sua maioria na segunda metade do século XX (Anexo 3).

A estrutura legal que ampara os museus no Brasil conta hoje com um Estatuto, aprovado em 14 de janeiro de 2009 pela Lei nº 11.904, ao qual os museus têm 5 anos para se adaptar. A profissão de museólogo foi regulamentada em 1984, e abrange os profissionais formados em cursos de graduação, pós-graduação ou especialização em museologia, e aqueles que comprovarem ter trabalhado por mais de 5 anos em museus. O Conselho Internacional de Museus (ICOM), a Associação Brasileira de Museologia (ABM), e o Conselho Federal de Museologia (COFEM) são os órgãos não-governamentais que fornecem apoio organizacional aos museus e seus profissionais, debatendo a agenda do setor, critérios e programas de treinamento, além de pressionarem os órgãos governamentais a reconhecerem e se posicionarem diante de suas necessidades.

O empreendedorismo museal interliga vários setores da sociedade brasileira na criação e manutenção de museus. Alguns momentos foram especialmente marcantes historicamente, pois se tornaram exemplos ou pontos iniciais para práticas posteriores, constituindo períodos de convergência de esforços e grandes realizações na área, a exemplo dos anos 1947-51, que testemunhou a criação de quatro museus de arte moderna e da Bienal de São Paulo. A Pinacoteca do Estado de São Paulo faz parte dessa história e tem um papel importante para observar como uma mesma instituição pode mudar sua posição e situação em relação aos atores que a circundam.

A ESPECIFICIDADE DO MUSEU DE ARTE

As tipologias dos museus costumam basear-se na relação que a composição do acervo tem com as várias disciplinas que estudam a cultura material. A caracterização desta relação depende de como a disciplina entende o objeto, qual o lugar do conhecimento

material na disciplina, e como este conhecimento se inscreve na atividade museal. Mais do que simplesmente o assunto do museu, a arte se relaciona com os museus de maneira interdependente e reflexiva.

Dentro dos vários tipos de museus, os de arte são a expressão de uma das relações mais amarradas deste tipo. A trajetória institucional do museu de arte muitas vezes se confunde com a história da arte. O reconhecimento mútuo de interdependência faz com que a inserção da arte no museu e do museu no mundo da arte seja motivo constante de polêmicas, debates, intercâmbio de profissionais, numa troca constante. Um exemplo bastante ilustrativo desta relação acontece na medida em que a arte, a partir da segunda metade do século XX, ao se afastar da necessidade de espaços expositivos edificadas, desafia a utilidade do museu como sua instituição de intermediação.

Portanto, mais do que um problema tipológico, a especificidade do museu de arte se refere à sua função no mundo da arte, o “*art world*” descrito pelo sociólogo Howard Becker (1982). Nem todos os assuntos e temas dos museus têm uma relação tão estreita com eles. A produção artística depende das práticas de coleção e exibição para subsistir, alimentando as relações entre artistas, colecionadores, galerias, curadores e outros atores. Já mercado financeiro, por exemplo, jamais precisaria de um museu de numismática para operar cotidianamente. O museu de arte se distingue da maior parte dos museus por estar ativamente inserido numa cadeia produtiva, e na rede de pessoas, objetos, convenções e organizações que moldam e sustentam esta cadeia produtiva.

Ao lado dos museus operam as galerias comerciais; as feiras internacionais; as antigas academias e os novos cursos universitários e livres; a pesquisa universitária; a estética; a história da arte e a difusão dos movimentos artísticos; os patronos e mecenas; os patrocinadores de obras e eventos; os produtores; as exposições em todo tipo de espaço; os novos espaços expositivos; as obras ‘*site-specific*’; as organizações e galerias de artistas (*artist-run galleries*); os coletivos que cuidam da mediação e difusão do próprio trabalho; as coleções particulares e as obras em salas e cômodos privados ou públicos; as obras e seus materiais; as leis de direito autoral e de uso de imagem; os prêmios e salões; as leis de incentivo direto e indireto à produção artística; os ateliês e grupos de discussão; as revistas e publicações de crítica de arte; enfim, a arte não é uma categoria residual, e não pode ser entendida como o objeto de ação do sujeito museu.

A obra de arte, para ser produzida, precisa de uma visibilidade, e de formatos que a tornem visíveis, usando sociotecnologias de materialização que unem a idéia do artista à escolha e utilização de meios e materiais que possibilitem a cognição alheia. Ela deve ser vista, ouvida, degustada ou tateada por alguém. Por mais conceitual que seja, a obra de arte depende de sua instrumentalidade cognitiva para existir. Uma vez no mundo, a obra de arte precisa ser distribuída; colecionada; exibida; conhecida; localizada dentro de parâmetros relevantes, como a história e crítica de arte, a filosofia e a estética; precisa dar retorno financeiro direto ou indireto para subsistência do artista e de seus intermediários para que possa continuar produzindo; e ser apreciada pelo público. O museu de arte faz um pouquinho de cada uma destas atividades: ele distribui, coleciona pesquisa e torna público o conhecimento, remunera seus funcionários e gera empregos indiretos, agregando valor à obra e contribuindo para a viabilização do sustento do artista, além de, principalmente, colocar a obra em contato com o público por meio de exposições (Becker, 1982). Então, o objeto do museu, a obra de arte, depende do museu para existir. Ela não existe lá fora no mundo independentemente dele, como sugerimos no exemplo da relação entre as moedas e o museu de numismática.

Deste modo, o museu de arte está imbricado no mundo da arte, e se transforma junto e com ele. O surgimento de novas formas de distribuição e exposição, atendendo à tendência de desvinculação entre arte e objeto, e da ênfase no relacionamento da arte com seus públicos, faz com que o museu de arte tenha que ser constantemente repensado e reformulado, pois mesmo que ele lide com períodos e formatos artísticos circunscritos no tempo e no espaço – um museu de gravuras do século XVIII, por exemplo – a problemática artística é contemporânea.

2.3. Pontos de passagem obrigatória

O MUSEU DE ARTE ORGANIZA IDENTIDADES

A relação dos museus de arte com a sociedade é um tema constante na literatura. O museu moderno, tido como ‘tradicional’, pode ser considerado um dispositivo que organiza as representações ao mesmo tempo em que normatiza espacialmente a sociabilidade pública na modernidade (Bennett, 1995). Como iniciativa política de afirmação identitária dos Estados Nacionais europeus, pode ser compreendido como um instrumento de poder, pois essa organização identitária impõe uma visão, marcadamente a do Estado, sobre as outras. Esta identidade é composta tanto pelo arranjo e disposição

dos objetos que ele guarda quanto pela funcionalização do espaço urbano com os novos equipamentos de lazer e convívio (Bennett, 1995; Gucht, 1991; McClellan, 2006). Há um conjunto de técnicas que nasceram e se desenvolveram junto com os museus, atreladas ao estabelecimento positivista das disciplinas de que ele se ocupa, criando métodos e critérios de classificação, arranjo, taxonomia e definição dos objetos que guarda. Segundo Andrew McClellan (2006), a organização dos artefatos do museu do século XIX pode ser considerada análoga ao ordenamento social que deseja manter numa dada sociedade. Segundo Gucht (1991:364), o museu do século XX sofreu com a crise do paradigma patrimonialista, que era parte de uma crise maior da modernidade, e foi acusado de esconder mais do que exibir, tanto pela imposição narrativa de sua arquitetura quanto de uma representação elitista da história e da arte.

Os museus no novo mundo acrescentam mais uma polêmica nesta discussão: a legitimidade do uso de um modelo europeu para a afirmação de suas culturas e identidades. No plano da expansão ocidental européia, o museu representa uma parte complexa de sua história pela exportação de instituições ao mesmo tempo em que permite às nações emergentes, como aparato cultural, experimentar seus próprios processos identitários. Assim, tornaram-se nódulos complexos de representação transnacional e de fluxos subnacionais de objetos e imagens (Appadurai & Breckenridge, 2004: 50). Temos como exemplo disto a criação do Museu Afro-Brasil, uma construção modernista num parque municipal no qual uma coleção particular é transformada em museu público com o objetivo de evidenciar e valorizar a cultura afro-brasileira.

O MUSEU DE ARTE INTERMEDIA A ARTE

Além do público, o museu de arte intermedia a produção e a recepção das obras de arte. Na época do surgimento e consolidação dos museus - os séculos XVIII e XIX - produzir arte era uma atividade autoral, transcendente e universal, sendo reconhecida apenas nos artistas e na natureza cuja universalidade eles tinham a genialidade de revelar. O museu, neste contexto, foi acusado de 'desnaturalizador', pois separava a arte da vida cotidiana, à qual sempre esteve ligada (Quatremère de Quincy, 1815). Sua musealização é colocada como um confinamento da arte a uma narrativa específica, a da história da arte (Maleuvre, 1999).

A partir do momento em que a produção de arte deixou de ser explicada pela genialidade do autor e sua dinâmica produtiva começou a ser levada em conta, o museu deixou de mediar arte e sociedade como duas instâncias separadas para reconhecer uma como participante da outra e ele próprio como participante de ambas. O público se tornou ‘públicos’ e a ‘arte’ passou a ser entendida como processo coletivo. O museu teve sua função ampliada e diversificada. Passou a ser uma instituição com muitas funções e muitos públicos, ou seja, um agregador de coletividades. Desta forma, passou a ser um personagem importante do ‘mundo da arte’, que conforme Becker consiste em

all the people whose activities are necessary to the production of the characteristic works which that world, and perhaps others as well, define as art. Members of art worlds coordinate the activities by which work is produced by referring to a body of conventional understandings embodied in common practice and in frequently used artifacts. (Becker, 1982:35).

A arte é então uma atividade essencialmente coletiva, produto de uma rede de relações sociais nas quais há uma divisão de tarefas. Cada membro de um ‘art world’ tem uma função específica, mesmo que ela não seja reconhecida em atividades como tão explicitamente na pintura como nos créditos cinematográficos. Os pintores dependem dos fabricantes de telas, esticadores, chassis, tintas e pincéis; de negociantes, colecionadores e curadores; de críticos e teóricos que produzam a “rationale” para o que fazem; do público para responder emocionalmente a seu trabalho; de outros pintores que criaram ou mantiveram a tradição que dá sentido ao seu fazer. (Becker, 1982:13)

Desse modo, o museu desempenha o papel fundamental de confirmar, ou não, a partir da autoridade que lhe é concedida, enunciados diversos que se propõem como arte, seja qual for a forma que esse enunciado assuma. Verte-se em um local de densa confluência e articulação destes enunciados, e dos princípios e práticas a eles subjacentes.

O MUSEU DE ARTE É CRITICADO PELA ARTE

Os artistas plásticos tiveram uma relação de amor e ódio contínua com os museus. A arte moderna e, principalmente os movimentos que a constituíram e sucederam, dedicaram cada vez mais espaço para uma meta-reflexão, na qual suas instituições e formas de circulação e apresentação passaram a ser questionadas. A arte que é produzida hoje já tem incorporado todo um histórico de expansão da arte para além de suas instituições tradicionais, como o museu e a galeria, espalhando-se nos espaços

públicos, em apresentações e performances, em *'site-specifics'*, e outros espaços ou meios, como a internet.

A crítica mais dura à sua função primordial de intermediação foi uma desaprovação institucional na qual as instituições que compram e exibem seu trabalho passaram a ser percebidas como lugares de confinamento cultural e se tornaram alvos de um ataque estético, político e teórico. A crítica aos espaços da arte levou também à proliferação de locais alternativos para exposição e discussão de arte, na tentativa de descentralizar o monopólio de autoridade e mediação exercido por estas instituições. Surgiram centros culturais, galerias independentes geridas pelos próprios artistas (*artist-run galleries*) e bases virtuais de criação e difusão de arte (*web-art*), além de a internet ter se tornado um veículo importante de formação de redes transnacionais de artistas, produtores culturais, galeristas e ativistas culturais em geral.

Esta multiplicidade de práticas deu origem a novos formatos institucionais que hoje coabitam o mundo da arte e dos museus de arte. Existem, portanto, muitos outros caminhos possíveis hoje para a arte circular e eles não necessariamente passam por um museu. Isso desafia a centralidade do museu de arte como ponto de passagem obrigatória para a arte, ou pelo menos, para todo tipo de arte.

Em resposta a este desafio, o museu de arte precisa agregar novos papéis, e há várias maneiras de se fazer isto. De qualquer maneira, ele precisa de aliados para recuperar sua centralidade. Ele pode fortalecer os elementos imateriais de sua centralidade, de forma que mesmo a arte não-objetual precise dele como intermediário por outros motivos que não sua edificação ou suas salas expositivas, seja pela tradição, seja pela qualidade dos serviços que presta, ou pela inserção e reconhecimento que tem num dado segmento do mercado de arte. Ele precisa explorar qualidades que tinha subjacentes e torná-las proeminentes.

Seu compromisso social, educativo e público tem sido muito trabalhado recentemente neste sentido. O museu de arte passa a se diferenciar das outras instituições de arte por ser um lugar dedicado à produção e difusão do conhecimento, à multiplicação dos públicos e a ser, especificamente, um museu. Isto quer dizer que ele se torna, a partir de meados da década de 70, muito mais permeável ao pensamento museológico: sua especificidade de museu é ressaltada (McClellan, 2006). A experiência estética

transbordou para fora das paredes dos museus em diversas formas: a arte pública, as instalações, as intervenções urbanas, entre outras modalidades artísticas que independem do museu, descartam o museu, mas acabam sendo discutidas em espaços museais.

O MUSEU DE ARTE EXCLUI...

Ao museu é atribuído um enorme poder de reforçar distinções sociais (Bourdieu & Darbel, 1966). A arquitetura dos museus, seus grandes e imponentes edifícios, aliada à uma expografia pouco explicativa, pode inibir visitantes de entrarem no museu e reduzir seu potencial de fruição estética (Gonçalves, 2004). O museu produz e reproduz códigos só compreensíveis por uma elite privilegiada (Bourdieu, 2004). Ele é comparado a várias unidades urbanas de experiências sociais controladas que se consolidaram no século XIX, nas quais se desenhava com linhas de concreto a distinção de quem poderia desfrutar daquele espaço e como deveria fazê-lo. Eram assim os parques, os passeios da cidade (*boulevards*), as lojas de departamento, e salões de toda espécie. Nesta perspectiva o museu é um espaço de emulação onde ver os outros e ser visto é tão importante quanto a arte, espaço que auto-representa os valores democrático-burgueses, pressupondo a manutenção de núcleos de poder socialmente legitimados como motivação principal para espaços públicos de sociabilidade, interação e troca (Bennett, 1995).

... E O MUSEU DE ARTE INCLUI

A inclusão social e os problemas de acesso entraram obrigatoriamente para a agenda dos museus, principalmente depois que as pesquisas de público continuaram demonstrando que, apesar do comprometimento recente dos museus com a democratização, mantém-se uma dificuldade, quando não uma barreira, em atingir públicos para além da ‘elite bem-educada’ (DiMaggio & Useem, 1978; DiMaggio, 1996a, Zolberg, 1990, McLellan, 2006). O problema, segundo Richard Sandell, é que os programas desenvolvidos pelos museus costumam usar o termo ‘inclusão social’ como sinônimo de ‘desenvolvimento de públicos’, e que para que a inclusão seja efetivamente parte da agenda, os museus precisariam, além de rever suas prioridades internas, possibilitar o *empowerment* das comunidades para que participassem nos

processos decisórios museais, renegociando tanto sua posição na sociedade quanto a expertise profissional dos museus (2003).

A inclusão envolve tanto o acesso físico e a compreensão dos discursos museais quanto uma renegociação no papel de construção das identidades, bem como uma rearticulação da relação com seu entorno geográfico, com os transeuntes que passam por suas calçadas e com uma postura educacional que respeite as diferenças entre os públicos (Sandell, 2003; Dodd & Sandell, 2001).

O status que o museu de arte atingiu no imaginário popular é um grande desafio para a mudança destes padrões. Tanto como monumento neoclássico quanto como ícone do modernismo, o museu de arte precisa adotar estratégias para reconstruir sua própria identidade e colocá-lo num circuito mais amplo de uso, e os museus brasileiros, a partir da década de 70, voltam-se para o grande público e consagram as linhas de ação da Nova Museologia (Gonçalves, 2004: 78).

O elemento de novidade que se apresenta e adentra o museu não é precisamente o agir social, pois a instrumentalidade do museu como agente social vem desde o seu surgimento. O que há de novo é a forma como a preocupação social retornou para dentro das paredes dos museus de arte. Como marco de referência, muitos autores aludem a 1968, ao movimento estudantil, e a todo um movimento das associações de museus e artistas para reformular os museus de arte e torná-los relevantes para um maior número de pessoas. A relevância para o público se traduziria numa maior abrangência das exposições e dos serviços prestados pelo museu de arte, como a existência de cafés, lojas, restaurantes, e daria origem ao que hoje é amplamente conhecido como “*blockbuster exhibition*”. Vemos então que os mecanismos utilizados para o museu para ampliar seu público em nome da deselitização da alta cultura são os mesmos que o levam a ser acusado de centro comercial de entretenimento ou de reduzir a alta cultura a um populismo pós-moderno (McClellan, 2006).

Não são só os profissionais dos museus, os críticos de arte ou os artistas que se inserem no debate sobre os novos papéis do museu de arte no século XXI. A consolidação da museologia como disciplina e como campo de preocupação teórica exerce, no Brasil, uma grande influência nos museus. O desenvolvimento da nova museologia, a partir da década de 1970, difundiu-se através das associações de museólogos quanto nos cursos

de graduação e pós-graduação em museologia. Ao conjunto de atores que se interessam pelo debate e aqueles que executam - como os governantes, artistas, profissionais e os próprios museólogos - chama-se de ‘comunidade museológica’:

conjunto polifônico formado por todas as pessoas que trabalham ou trabalharam; tiveram ou têm uma inserção nos museus, mesmo não sendo da área. A comunidade museológica agrega simpatizantes, atuantes, pessoas que olham e se identificam com o museu e gravitam em torno dele: o museu é um vírus! (E/G).

Os museólogos exercem um papel muito peculiar no mundo dos museus brasileiro. A começar pelo fato de que é chamada de ‘comunidade museológica’. Diferentemente de outros idiomas (em cada país a história da disciplina teve nuances muito diferentes), não se costuma diferenciar os adjetivos ‘museal’ e ‘museológico’, sendo o primeiro uma qualidade dos fenômenos relativos a museus e o segundo dos relativos à museologia. Utilizar somente o segundo significa pressupor que um fenômeno museal é sempre museológico.

Isso se deve, ao menos em parte, à rapidez e voracidade com que o Brasil se introjeteu nas redes transnacionais de discussão patrimonial e de museus, e com a criação de um Curso de Museus, já em 1934, no Museu Histórico Nacional, no Rio de Janeiro. Configurou-se ao longo do tempo, uma centralização da museologia nas antigas capitais Rio de Janeiro e Bahia, cujas comunidades epistêmicas participaram ativamente da elaboração e propagação de novos ideais de práticas dentro dos museus, vinculados à Nova Museologia de origem francesa (Chagas, s/d). Já em São Paulo, a concentração da força produtiva e, por conseguinte, de um empreendedorismo cultural vigoroso, fizeram com que os equipamentos culturais paulistas concentrassem esforços combinados de diversos setores da sociedade e conformassem um ambiente museal mais heterogêneo de 1948 - ano de criação do MASP - em diante. Ainda assim, é caracterizada por uma forte influência da Nova Museologia, e conceitos como os de museu integral, patrimônio global e ecomuseu (entraram para o campo de preocupações dos profissionais de museu. (Santos, 2004; Gonçalves, 2004; Ross, 2004).

No pensamento museológico brasileiro, o que se apresenta como solução da tensão entre colecionismo e direcionamento ao público é a construção de narrativas específicas para os mesmos apoiadas sob novos critérios de valoração, como: a percepção do patrimônio enquanto processo; o privilégio de aspectos intangíveis da produção

patrimonial; a ênfase às identidades e ao conhecimento tradicional; a custódia coletiva dos bens patrimoniais; a defesa do seu usufruto por todas as camadas sociais; e o uso do patrimônio para fins políticos e/ou como garantia do desenvolvimento sustentável. Isso possibilitaria, ainda sob esta ótica, a socialização dos movimentos de identificação, apropriação, conservação, administração e difusão dos patrimônios. E significa admitir que “cada grupo social constitua defenda e utilize seu próprio conjunto de referências patrimoniais, mais ou menos como fazem milenarmente as sociedades da tradição” (S/G). A museologia brasileira vive hoje um momento de especial fertilidade, pois tem conquistado muito espaço político e tem visto amadurecer uma série de experiências baseadas nestes preceitos, que têm muito eco num país com importantes desigualdades sociais como o Brasil. Quando dissemos anteriormente que o museu de arte responde aos desafios do século XXI tornando-se “mais museológico”, temos que considerar que, no contexto brasileiro, tornar-se mais museológico significa encontrar, por convergência ou divergência, uma maneira específica de resolver a tensão antes colocada, que se posiciona contra os mecanismos de “comercialização” do museu e a favor de uma “democratização da democracia” (S/G).

Fazendo uma reflexão sobre as tendências de resposta do museu à sua crise, Ulpiano Meneses tenta chamar a atenção para o que é fundamental do museu, a sua responsabilidade documental:

Ele [o museu] continuará a justificar a sua existência pela necessidade de dar conta da apreensão sensorial, empírica, corporal, exigida pelo universo da cultura material (sem esquecer implicações sociais, como as da “aura” ou fetichização – de que os museus são os instrumentos ideais, não de cultivo, é claro, mas de análise). (...) Nessa perspectiva, a produção de “eventos” e o funcionamento do museu como “centro cultural” são legítimos e desejáveis apenas para multiplicar e potenciar as funções do museu enquanto museu: não para fugir delas, com substituições mais cômodas, como é muito freqüente, quando não se consegue dar conta do enfrentamento desse universo complexo da cultura material, seja no nível propriamente da curadoria, seja no conhecimento. Em outras palavras, (...) a palavra de ordem seria a integração do museu a outros patamares de ações e funções, além das que lhe são consubstanciadas; jamais manter o museu como mero alibi para, em vez de museu, atuar segundo outras plataforma que, por si, exigiriam maior eficácia. (Bezerra de Meneses, 1994)

O MUSEU DE ARTE EDUCA

No bojo das transformações esperadas e performadas nos últimos 30 anos, o papel da ação educativa se destaca como a principal ponte entre o museu de arte e seus públicos. Intrinsecamente ligado com a função pública e social do museu, os setores educativos

foram tanto objeto de reflexão teórica quanto receberam atenção e subsídios no desenvolvimento de novos projetos.

A proposta dos movimentos recentes de arte-educação pauta-se no questionamento das formas de educação que prevaleceram endossando os modelos de museu nas quais eram praticadas. A primeira é a vinculada ao ‘museu tradicional’ e seu caráter instrutivo-civilizador. É um tipo de educação que, como na discussão sobre representação, impõe uma visão de mundo e condiciona o comportamento, à semelhança do ‘processo civilizador’ de Norbert Elias, ou da governamentalidade de Michel Foucault. É o museu-instrutor.

A segunda, que ganha força a partir da década de 1950, incorporando o paradigma da cultura de massa e impulsionada pelos avanços da museologia e pelo ICOM, coloca o museu, junto às escolas, centros universitários, bibliotecas e centros culturais, como espaços de cidadania educativa, como pilares do acesso público ao saber, devendo se abrir para todos os públicos e incentivar sua visita – inclusive com exposições móveis -, bem como atendê-los com maior variedade de serviços como cursos, palestras e materiais educativos. É o museu-difusor da cultura para todos.

Uma terceira vertente enfatiza o caráter libertador que um museu pode ter quando reconhece a multiplicidade de narrativas que abriga e a multiplicidade de públicos que envolve, e se propõe a compartilhar estes públicos a problematização de seus conteúdos. É o museu multicultural, que relativiza a universalidade da experiência estética e procura mostrar que existe um museu para cada tipo de público dentro de um mesmo museu.

MUSEU DE ARTE PRODUZ E É PRODUTO

A crescente orientação para o público ou para os ‘públicos’ é entendida por alguns críticos como uma orientação para o consumidor. Além da acusação de populismo, argumenta-se que a cultura das exposições “*blockbusters*” eleva desproporcionalmente o custo operacional dos museus e obriga-os a buscarem outras fontes de financiamento, alinhando-se aos interesses da iniciativa privada (McClellan, 2006). Contudo, é cada vez mais reconhecido que o museu de arte está imbricado numa cadeia de relações econômico-financeiras, seja pela forma que influencia na valorização de obras no mercado, seja pela movimentação financeira que o funcionamento dos museus de arte

gera direta e indiretamente (Frey, 2000). A relação estreita entre museus de arte e financiadores da iniciativa privada é, portanto, apenas um dos aspectos da vida econômica do museu, mas é, de fato, a mais polêmica. A criação de novos produtos e serviços, tanto para satisfazer a demandas orçamentárias quanto para atrair novos públicos, está vinculada a uma lógica que transforma a apreciação cultural em consumo, desvirtuando o museu de arte de sua função primeira. Em suma, a orientação para o público, seja motivada por uma pressão de mercado ou do poder público, tende a enfraquecer o tom preservacionista focado na qualidade e integridade do acervo que prevaleceu na primeira metade do século XX, e a dar mais espaço e importância para as atividades administrativas e de comunicação, principalmente o marketing (DiMaggio, 1996).

O caráter controverso do financiamento privado se baseia na premissa de que o financiador passará a orientar as ações do museu, e opõe-se ao museu comprometido com os seus públicos no sentido mais amplo, como aquele do relato das novas experiências museológicas brasileiras. No Brasil, as leis de incentivo à cultura via isenção fiscal se tornaram um importante mecanismo para realização de projetos dentro dos museus, e muito se discute sobre a legitimidade do uso deste mecanismo nos museus mantidos pelo poder público. O que se pode concluir a partir desta discussão é que, independentemente da legitimidade, o financiamento privado é cada vez mais presente, e seus provedores tornam-se, conseqüentemente, atores importantes na arena política dos museus de arte, bem como as leis de incentivo e seus mecanismos de qualificação e seleção. Há de se manter e chegar a um acordo entre a ligação que os museus públicos mantêm com seus apoiadores; o método de captação de recursos; a prestação de contas ao poder público, pelo mecanismo de incentivo; e o comprometimento com a integridade e os princípios estético-curatoriais do museu (Alexander, 1996 : 89).

Um estudo de Myriam Santos (2002) concluiu, contudo, que o movimento de aproximação dos museus brasileiros com o mercado teve um aspecto muito positivo. Os projetos expositivos de circulação internacional tiveram um enorme sucesso de público pois conseguiram implantar de forma mais avançada mudanças que vêm transformando os museus muito lentamente:

Os diretores de museus hoje sabem que precisam atrair um grande público, definido em termos numéricos, mas também em termos de diversidade cultural. As novas exposições preocupam-se em expressar a construção de identidades locais e em responder questões sociais presentes contemporaneamente. O museu é visto como agente social de mudanças e não mais como agente conservador de valores. (Santos, 2002)

A auto-identificação dos museus de arte com unidades produtivas leva-os a perseguirem objetivos mais bem definidos, definirem políticas, desenvolverem tecnologias, e elaborarem critérios para avaliar os resultados obtidos (Johnson e Thomas, 1998). O desafio que se coloca, nesta questão, é a dificuldade em definir relações de custo-benefício nos museus, e de medir a produtividade, não só quantitativamente, mas principalmente, qualitativamente. Este tópico será trabalhado ao longo da dissertação, verificando as instâncias em que se desenvolvem os processos avaliativos, e retomados na conclusão comparando com outras análises da sociotecnologia de avaliação dos museus.

O MUSEU DE ARTE É ADMINISTRADO

O museu reúne um agrupamento ao mesmo tempo diversificado e especializado de profissionais. Por um lado, o crescimento no número de funcionários e no espectro de atividades realizadas pelos museus, bem como as exigências burocrático-administrativas de novas formas de gestão que vêm se difundindo no setor ‘não-lucrativo’, implicaram na ampliação ou surgimento de um ‘setor administrativo’. Por outro, consolida-se a idéia de que a gestão dos museus não pode ficar somente nas mãos dos técnicos tradicionalmente vinculados a eles, que há uma série de competências específicas das quais o museu poderia se beneficiar. A literatura sobre administração de museus sugere que o debate atual sobre a natureza das instituições culturais, gerada por uma percepção de crise por parte dos que nelas trabalham (Griffin, 1988; 1991; Ames, 1994), não contempla de forma adequada a variabilidade organizacional e as possibilidades de ação dentro destes formatos.

Stephen Weil foi um dos mais lidos autores quando a gestão dos museus se tornou relevante na arena dos museus. No mundo anglo-saxão, a introdução de mecanismos de controle e medição de eficiência na década de 70 provocou conflitos e polêmicas entre os profissionais tradicionalmente vinculados às instituições culturais e de preservação de patrimônio, e aqueles que surgiram para estabelecer regras, normas e procedimentos do “bem gerir”. Diante do estranhamento que demonstravam ter em relação uns aos

outros os profissionais de ambas as áreas, os textos de Weil (1994) tentavam mostrar que a “gestão” poderia ser benéfica ao museu, e ao mesmo tempo, adaptar teorias de gestão às especificidades de uma instituição museológica.

O estudo do holandês Olav Velthuis (2005) apresenta uma contribuição interessante pois, embora pesquise galerias de arte, problematiza a relação entre as dimensões técnica e administrativa nas instituições de arte nos discursos dos galeristas. Ele observa que o conflito se dá inclusive na distribuição do espaço nos edifícios e interiores das organizações: os escritórios, ou seja, os lugares em que as atividades burocráticas e executivas são realizadas costumam ser maquiados e escondidos. Não há portas ou divisórias visíveis para quem está no espaço expositivo.

Como visto anteriormente, a resposta aos desafios contemporâneos dos museus de arte implicou no aumento substantivo e na demanda de qualidade das atividades administrativas dos museus. O debate subsequente continua, contudo, refletindo uma insatisfação diante da introdução das novas práticas ao considerá-las um fator de desfiguração da missão pública, educativa e artística do museu de arte, como uma adaptação ao mercado de arte. Assim, a introdução de técnicas de gestão e a profissionalização da administração nos museus são vistos como processos que desfiguram o museu, fazendo com que a crítica ao modelo contemporâneo tenda a revalorizar elementos do museu tradicional (Gucht, 1991; Mc Lellan, 2006).

O MUSEU DE ARTE É PÚBLICO OU PRIVADO

Movimentos recentes de reestruturação organizacional do setor cultural têm levantado muita polêmica a respeito do conflito entre o interesse público e o privado nos museus de arte. Como vimos anteriormente nos sistemas de classificação dos museus na Europa, há muitos fatores que contribuem para um museu ser público ou privado e é muito difícil que um museu seja totalmente privado ou totalmente público. Contudo, há modelos de relação do setor público com o privado que se destacam em relação aos museus de arte, e é esta discussão que será brevemente apresentada.

Nos Estados Unidos a maior parte dos museus tem o formato de fundação privada e depende de recursos privados para sua manutenção. Na Europa, o modelo estatal prevaleceu até as últimas décadas, quando deu espaço a combinações híbridas (Alexander, 1996). No Brasil, os museus foram uma iniciativa marcadamente estatal e,

mais do que isso, vinculada ao governo federal, até o fim da primeira guerra. Depois disso, grandes museus de arte, emblemas não só da arte como da arquitetura modernista brasileira, protagonizaram um ‘boom’ de empreendedorismo cultural privado, aliado ao entusiasmo industrialista do país entre 1940 e 1960. O Museu de Arte Moderna de São Paulo, O MASP e o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro foram criados por figuras de destaque que lideraram agrupamentos da sociedade civil, arregimentados em parceria com segmentos públicos e privados, financiando e viabilizando a constituição de ricos acervos e instalações grandiosas (Lourenço, 1999). A diversidade de fontes de financiamento destes empreendimentos não é uma exceção. Hoje em dia, mesmo museus públicos têm de recorrer a outras fontes para complementar sua dotação orçamentária, o que torna os museus essencialmente híbridos (Schuster, 1998: 128).

Os museus passaram a se preocupar com a criação de novas fontes de renda e geração interna de fundos. A luta pela ‘sobrevivência econômica’ fez com que os museus dirigissem esforços à criação de associações de amigos e outras entidades de apoio, à procura por novos membros contribuintes, à instalação e melhoria de suas lojas e cafés, à publicação de catálogos para venda, e ainda à disponibilização de seus espaços para aluguel (Harney, 1992). Entretanto, não é adequado falar em um movimento de privatização dos museus, pois isso simplificaria a variedade e complexidade dos formatos organizacionais existentes. Os museus têm tido cada vez maior autonomia para se adaptar e transferir moduladamente a autoridade sobre as coleções, edifícios, operações e/ou a responsabilidade pela captação de recursos e financiamento de uma entidade para a outra (Schuster, 1998).

Teoricamente, qualquer módulo poderia ser isolada e livremente transferido entre entidades similares – de uma unidade gestora pública para outra – ou diferentes – de uma unidade gestora pública para uma privada ou vice-versa. Mas é difícil imaginar que, como no MAM do Rio, sendo ele uma associação privada, ocupe um prédio público e abrigue uma coleção privada; ou como no MASP, que é uma fundação privada instalada num terreno da prefeitura, cuja coleção é tombada e de interesse público, tenha seu Conselho formado pelos patronos e executivos de empresas que ajudaram a constituir seu acervo e parte do orçamento composta por incentivos fiscais concedidos pelo Governo Federal. Mas, na prática, é cada vez mais comum observar que a construção do museu não pertence à mesma entidade que detém a coleção, e que

por sua vez é diferente da que planeja as exposições, e esta da que governa a manutenção e a equipe de atendimento do museu (Schuster, 1998: 130).

Afinal, o que determina que um museu seja público? É o seu pertencimento a alguma unidade da administração direta do poder público? É o interesse do seu acervo? Ou a posse dele? É quem o administra? E o que dizer de quem o financia? As associações privadas de interesse público, como as Associações de Amigos de Museus, têm desempenhado um papel de importância crescente no apoio aos museus, tanto por seu caráter representativo da sociedade civil, por meio do qual o museu reforça seus vínculos com a sociedade, quanto por se tornarem um meio de captação de recursos para projetos do museu. Voltando à questão da influência dos interesses privados na missão dos museus, qual o papel de uma entidade privada se ela tem finalidade pública, apóia o museu e representa a sociedade civil? Como pessoa jurídica privada, ela facilita a captação de recursos da iniciativa privada e, portanto acirra a discussão sobre o novo papel do museu em relação à sociedade. As leis de incentivo cultural, que descontam da arrecadação de impostos o valor doado a projetos culturais aprovados pela lei, podem ou não beneficiar associações e entidades ligadas a unidades que já tem dotação pública?

O hibridismo característico que compõe os museus de arte já é um elemento inter-organizacional que se manifesta dentro da modulação de cada museu, e que é de extrema importância para a arena das políticas públicas dos museus de arte: são políticas públicas que articulam atores objetos e interesses em volta de uma instituição, o museu, que por si já agrega módulos de atores, objetos e interesses diferentes.

O MUSEU DE ARTE É OBJETO DE POLÍTICA CULTURAL

Os museus de arte quando situados na esfera de atuação do poder público costumam integrar o escopo de análise da política cultural. As formas de inscrição do museu na política cultural podem ser divididas em duas grandes linhas possíveis de abordagem. A primeira diz respeito ao que se entende por política pública, e a segunda ao que se entende como cultura.

A política cultural é uma categoria, ainda hoje, de definição fluida, e por isso, impensável fora de condições históricas particulares. Ela não se coloca como uma tentativa de resolução de um problema político constatado, mas da problematização de uma dimensão da vida social na esfera política. Ela não é, portanto, o simples reflexo de

problemas objetivos com os quais o poder público costuma se preocupar, é uma conformação de políticas de intervenção que agregam e dão sentido a uma heterogênea mescla de atos, discursos, despesas e práticas administrativas (Dubois, 1999). A política cultural pode ser definida sinteticamente como o conjunto de objetivos políticos e culturais corporificados em sistemas regulatórios; diretrizes de ação; órgãos competentes; leis; fóruns e demais locais de articulação que canalizam tanto a criação estética quanto as formas coletivas de vida, garantindo a manutenção e integração das diferenças culturais por meio da preservação do patrimônio e do apoio e incentivo à produção e criação cultural. A formulação e implementação de políticas inscreve e legitima atores e atividades pertencentes à categoria, articulando unidades de gestão governamental, sindicatos, universidades, escolas, movimentos sociais, ONGs, fundações e empresas que apóiam, financiam, controlam, ensinam, decidem, e acabam por definir, através de seus suportes e instrumentos particulares, mecanismos específicos de legitimação (Miller e Yudice, 2002).

Aponta-nos Durand, que o debate sobre política cultural no Brasil tem muita dificuldade em estabelecer uma linha divisória entre um debate mais amplo sobre cultura, no qual seus praticantes expõem visões que refletem seus pontos de vista estético, teórico ou ideológico, e um mais pragmático, que considere as qualidades específicas da política cultural, compreendendo-a “em função de um elenco delimitável e factível de alternativas de decisão política, econômica e administrativa.” (Durand, 2001:66). Isso acarreta numa visão fragmentária da política cultural, pois cada linha teórico-artística tem uma convicção normativa do que é seu dever cultural, e as tentativas empreendidas no sentido de dar uma visão mais ampla à política cultural implicam no risco de diminuir, no debate da política cultural, o espaço do conhecimento que cada um tem na sua área de especialidade, impedindo o reconhecimento dos “gargalos” próprios de cada gênero cultural.

A área de museus, a partir de 2003, foi objeto de uma Política Nacional, lançada pelo ministério da Cultura. A política nacional de museus compreende a lei que institui o Sistema Nacional de Museus, uma rede que reúne informações e coloca em contato os museus do país; uma espécie de câmara setorial no Conselho Nacional de Cultura; um cadastro dos museus brasileiros no qual foram mapeados mais de 2500 museus; a publicação de diretrizes para as práticas museais; editais de fomento para criação e

modernização de museus; instituição do dia do museólogo e da semana de museus anualmente; e a criação de um Fundo Nacional de Museus. Além disso, entre dezembro de, 2008 e janeiro de 2009, quando esta dissertação estava sendo finalizada, foram aprovados o Estatuto dos Museus, lei que regulamenta as unidades museais e dá a elas cinco anos para se adaptar ao Estatuto, e uma autarquia federal separada do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – ao qual era subordinado o então Departamento de Museus -, o Instituto Nacional de Museus, órgão que será responsável pela continuidade e etapas subsequentes da implantação da política.

A Política Nacional de Museus tem como objetivo declarado

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 social, étnica e cultural do país. (IPHAN, 2003)

Não faz parte do escopo desta dissertação avaliar a política, mas é importante colocá-la como um dos pontos centrais de discussão atual sobre os museus no Brasil. No seminário que fez um balanço dos cinco anos da política, o clima foi de muito entusiasmo frente ao novo Instituto, e principalmente à linha de pensamento museológico que dá à política contornos muito evidentes da Nova Museologia. Quase que a museologia e a política se confundem:

...temos o nível da macro-política de museologia, a macro-museologia; e o nível da política institucional, a fala do Nascimento [José do Nascimento Junior, diretor do Departamento de Museus] e da Vera [Tostes, diretora do Museu Histórico Nacional] apontam isso. Nós temos uma macro-museologia que é a Política Nacional de Museus, e a política institucional, realizada nos museus, que é a micro-museologia. (S/G)

3. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

A exposição que segue é um recorte pontual de alguns aspectos das teorias escolhidas para tratar o tema desta dissertação. Primeiro serão explorados três eixos críticos e as respectivas posições e propostas. Em seguida, serão considerados em mais detalhe os conceitos a serem utilizados.

A ligação entre as escolas teóricas apresentadas pode ser sintetizada nos conceitos de performatividade e pragmatismo. Elas apresentam diferenças importantes e um campo de embate teórico muito animado. Para entendê-las, ver o texto “Construção e crítica na nova sociologia francesa” de Vandenberghe (2006), e o artigo de Bruno Latour comparando os “dois sistemas de sociologia” (2004). Aqui, entretanto, pontuaremos as características comuns que nos permitem um melhor entendimento da arena política dos museus de arte sem entrar no embate teórico.

A utilização do conceito de performance é uma resposta a críticas a alguns problemas identificados nas teorias sociais e econômicas. A primeira crítica propõe uma alternativa às explicações que enfatizam, como motrizes da dinâmica social, a ação racional individual ou a sobre-determinação da coletividade e das instituições. A segunda é uma crítica ao construtivismo social como uma forma de reificação da realidade, propondo uma volta ao ‘realismo’ na sociologia (Boltanski e Thevenot, 1991 [2006 : 26]; Latour, 2005: 117-8) . A terceira faz uma objeção à pré-determinação da agência, enfatizando o reconhecimento de sua diversidade e a especificidade dos vários tipos de atuação.

3.1. AS TRÊS CRÍTICAS

PRIMEIRA CRÍTICA: DICOTOMIAS DA AGÊNCIA

A oposição entre tipos dicotômicos de agência que sobredeterminam uma à outra é muito comum em todas as ciências sociais. Exemplos destas dicotomias são as díades agência/estrutura; individual/coletivo; ação/instituição; social/técnico; competência/objeto; interesse/moral; micro/macro e assim por diante. A natureza das oposições é diferente, mas todas elas levam a uma pré-caracterização da agência, o que é o primeiro alvo de crítica de todos os autores citados. Estas dicotomias pré-determinam quem vai ser o sujeito e quem vai ser o objeto da ação: um faz sobre o outro, o que é feito. Assim, o grande problema do uso destas dicotomias, segundo os

autores, é que elas já carregam em si uma explicação, uma causalidade (Latour, 2005: 55).

Os autores Luc Boltanski e Laurent Thevenot usam a oposição entre moral e auto-interesse para questionar a dualidade entre ação individual e fato coletivo. Eles argumentam que uma explicação baseada em fatores sociais pode também reconhecer pessoas, já que a questão por trás desta oposição, segundo eles, é a excessiva importância atribuída à internalização de determinações coletivas em formas ‘quase inconscientes’ em cada ser humano e uma concepção limitada de moral como uma disposição benevolente que compensa o auto-interesse (1991[1996:27]). Consequentemente, o modelo de explicação por eles proposto parte da premissa de que é possível entender como as determinações coletivas são internalizadas - ao invés de supô-las quase inconscientes (Boltanski e Thevenot, 1991 [2006 : 27]). Surge então um modelo de dupla referência para a ação humana, para que existam acordos: a ligação entre os objetos ‘externos’ e as competências individuais se dá em termos de coordenação (Thevenot, 2002:2).

Ainda suplantando a dicotomia individual/coletivo, Latour e Callon (1981) afirmam que existem micro-atores e macro-atores, mas que seu tamanho não é definido a priori, pois sua dimensão e força não são pré-requisitos e sim resultantes de uma longa luta (1981:280). Introduzem o conceito de atores-rede (chamados também de actantes ou sociotecnologias): “A difference in relative size is obtained when a micro-actor can, in addition to enlisting bodies, also enlist the greatest number of durable materials.”(1981:284). O tamanho e o poder do ator-rede não depende do que o forma, ou de uma característica inicial, como social ou técnico, humano ou animal, ou qualquer das dicotomias que mencionamos acima. Independentemente de qual seja seu suporte e finalidade, a força de agência do ator-rede depende dos gradientes de resistividade proporcionados pela variação na solidez e durabilidade dos diferentes materiais aos quais se associa.

SEGUNDA CRÍTICA: A CONSTRUÇÃO DA REALIDADE

Quando a realidade faz par com qualquer outra palavra para formar uma dicotomia, ela já não se encaixa nestas linhas teóricas que brevemente exponho aqui. A realidade, na nova sociologia pragmática, simplesmente é. O real e o socialmente construído são a mesma coisa. Quanto mais construído, mais real. Isso as diferencia substancialmente do

construtivismo social que vincula a construção social à ilusão ou à reificação, como se o trabalho humano, simbólico ou material, tornasse o mundo menos real ou criasse camadas paralelas de realidade e cognição (Latour, no prelo). A realidade, para os pragmáticos, é uma premissa: presume-se que o efeito – e não a causa - das ações individuais ou coletivas no mundo seja a realidade (Latour, 1987:99).

Essencialmente em acordo com o efeito-realidade, para Michel Callon (2007), um discurso, uma afirmação ou uma descrição da realidade participam ativamente dela. O discurso, segundo ele, é performativo, e, portanto, contribui para a construção da realidade que ele descreve, chamando a atenção para a funcionalidade pragmática do discurso e para a distinção funcional entre afirmações singulares e generalizantes (Callon, 2007:8,11). Da mesma forma, Laurent Thevenot argumenta que o ato de dar formas, categorias e medidas às informações é investir em tecnologias de visibilidade que performam a realidade (1984).

TERCEIRA CRÍTICA: AGÊNCIA COMO SOCIOTECNOLOGIA

Quanto à agência, se não podem ser determinados o seu tamanho, sua força ou a natureza de sua atuação na realidade; se ela precisa ter como efeito a realidade; se nela é preciso incluir o discurso e outros objetos; e se ela designa fluidamente o agir individual e coletivo, é ponto pacífico que deva ser performativa. Mas, o que é a performatividade?

No caso de Latour e dos atores-rede, a performatividade pode ser entendida se considerarmos seu estudo sobre os cientistas e a construção de fatos científicos (1987): os cientistas, seus argumentos, instrumentos de visibilidade, referenciais teóricos e seus laboratórios, são considerados aliados que, quando articulados a favor da estabilização de uma controvérsia, enfrentam e vencem 'testes de realidade' para se tornarem fatos científicos. Em outras palavras, a mobilização de aliados – considerando aqui pessoas, objetos, instrumentos e discursos – para reduzir incertezas e chegar a uma certeza é um processo de investidas seguidas que pode ser interrompido a qualquer momento. A redução de incertezas acontece quando as operações de negociação, luta de significados, conflitos e todo trabalho e custo de estabilização deixam de ser percebidos ou levados em conta e passam a agir associadamente como uma força única e universal. Torna-se uma caixa-preta (Latour, 1981:299). Mas considerando que quase tudo no mundo se situa entre os distantes extremos da total incerteza e de um fato 'caixa-preta', Latour

sugere que o foco dos estudos sociais recaia na capacidade de associação de pessoas, coisas, objetos e textos, já que ninguém sabe quantas pessoas trabalham simultaneamente – ou quantos e quais elementos são mobilizados - em um indivíduo, nem o quanto há de individualidade numa 'nuvem de pontos de dados estatísticos' (Latour, 2005:54).

A esses elementos com capacidade associativa e mobilizatória ele chama de actantes. O actante é uma palavra técnica emprestada da literatura que permite que uma mesma ação tenha várias figurações, todas elas reais. Isso garante, para Latour, a abertura necessária para comparar 'o que faz os atores fazerem coisas' (2005:55). A parte interessante da proposta de Latour é que o actante deixa em aberto a relação causal e o seu poder como agência. Por outro lado, as causas, nesta abordagem, deixam de ser preditivas para proporcionarem apenas ocasiões, circunstâncias ou precedentes (2005:59). Do ponto de vista da pesquisa científica tradicional, isso é um contra-senso, pois inviabiliza metodologicamente as generalizações. Por outro lado, permite trabalhar com as generalizações existentes sem desconstruí-las - pois afinal elas são reais – e deixar o espaço aberto para compreender, mesmo que situadamente, como operam.

Este é o ponto que liga a proposta de Latour com a de Thevenot, e com a recente posição de Callon. Para Thevenot, os regimes pragmáticos incluem, performativamente, o movimento do ator, a forma que o ambiente responde a ele e a forma como ele leva em conta estas respostas (Thevenot, 2001). A peculiaridade de sua abordagem é o elemento moral que esboçamos anteriormente, a capacidade moral de associar as situações particulares a noções de bem mais gerais. Para Thevenot, a ciência social contemporânea transformou o julgamento coletivo de bom e ruim e bem e mal em 'normas sociais', em regras de regularidade, e deixou de notar que o 'bem comum' é um constructo referencial necessário para a atividade humana tanto quanto a reflexividade do contato com o ambiente, e ambos norteiam as formas como se atua em cada situação particular (2001:6). O termo geral "isso é bom", associado ao específico "esta é a situação" determina a existência de um regime pragmático de vínculo com a realidade.

Para Latour, a afirmação textual é um instrumento codificado que carrega consigo muitos aliados, ou seja, referências que o qualificam e apóiam. Neste sentido, é um objeto que media ativamente a solidificação e estabilização de fatos, podendo ser chamado de sociotecnologia. As preocupações de Thevenot oferecem uma perspectiva

analítica diferente, direcionando o eixo de análise não somente para um mundo povoado de fatos e artefatos, como nos mostra Bruno Latour, mas de formas de coordenação entre qualidades diferentes de fatos e artefatos. Os modos de coordenação são analisados quando diferentes actantes são mobilizados para se chegar a um acordo. A instrumentalidade do bem comum é a de um objeto que, ao ser mobilizado, determina valores e prioridades numa situação particular. Observando isto, o bem comum também pode ser considerado uma sociotécnica de acesso à realidade.

Colocando a última linha de crítica às acepções comuns de agência, Michel Callon (2007), defende que qualquer discurso age sobre seu objeto, mais especificamente, que os enunciados, teorias, modelos e fórmulas desenvolvidos por economistas constroem e modificam a economia. As sociotecnologias de descrição do mundo, segundo ele, produzem traços que podem se tornar ponto de passagem obrigatório para que uma realidade se materialize (2007:41).

3.2. A SOCIOTECNOLOGIA E SUAS FORMAS

Vimos três formas diferentes de conceber uma sociotecnologia, alternativa terminológica à agência-aplicada-em-uma-dada-situação. Consideraremos, para este estudo, uma noção mais geral de sociotecnologia, pois ela dá conta de explicar satisfatoriamente o que nos propomos e ao mesmo tempo evitar entrar na argumentação fervorosa que diferencia estes três pontos de vista e anima a discussão entre os autores.

SOCIOTECNOLOGIA

Os actantes ou sociotecnologias são agentes que:

- (a) transportam associações em diferentes suportes e materiais, sendo que quanto maior o número e mais amarradas, maior a distância que podem percorrer e maior sua centralidade e estabilidade;
 - (b) inscrevem a realidade;
 - (c) têm na sua instrumentalidade cognitiva, principalmente sua visibilidade, visualidade e materialidade, a capacidade de permitir o acesso à realidade;
 - (d) não agem sozinhos e não se sabe seu tamanho e formato a priori, então podem ser objetos, pessoas, instrumentos, fórmulas, teorias, ordens de valor, convenções, especialidades, fichas, formulários ou até edifícios;
 - (e) quando mobilizam uma generalidade e uma particularidade podem mediar a coordenação de diferentes regimes de arranjo, transformando conflitos em acordos e acordos em conflitos.
-

A REDE DOS ATORES-REDE designa uma trama de associações inter-níveis, cuja força está na constituição de pontos de passagem obrigatórios que permitem a um actante agir à distância.

Ao concentrarem processos cumulativos de *inscrição* e *tradução*, os actantes ou sociotecnologias sedimentam alianças e tornam-se centros de calculabilidade. Os centros de calculabilidade usam sua rede estável de sociotécnicas para agir à distância sobre muitos pontos. Agir à distância significa que, para os outros pontos da rede, o centro de calculabilidade se torna um ponto de passagem obrigatória. Os domínios do conhecimento e suas disciplinas são um bom exemplo de centros de calculabilidade, pois o instrumental cognitivo científico se tornou um ponto de passagem obrigatória no acesso à realidade:

All the distinctions one could wish to make between domains (economics, politics, science, technology, law) are less important than the unique movement that makes these domains conspire towards the same goal: a cycle of accumulation that allows a point to become a centre by acting at a distance on many other points. (Latour, 1987:222)

‘Agir à distância’ é exercer poder, é ter alcance de ação desigual. E exige dos actantes uma mobilidade que só é possível se (a) tornarem-se móveis por serem objetos materiais; (b) tornarem-se controvérsias tão estáveis (caixas-pretas) que sua movimentação não implica questionamento; (c) forem combináveis, agregáveis ou trocáveis (Latour, 1897: 223). Dentro das redes, eles têm a circulação facilitada quando aumentam sua mobilidade, sua velocidade, confiabilidade e capacidade de se combinarem uns com os outros (Latour, 1987:232).

Michel Callon dá especial atenção à calculabilidade dos formatos e enunciados não só como constituição de centro, mas principalmente como ferramenta de intervenção na realidade. A performatividade dos enunciados econômicos faz com que o mundo, segundo ele, ganhe precisão, peso, rigidez e extensão por meio do intenso trabalho de articular, experimentar e observar, necessário para produzir sociotecnologias de ajuste e arranjo mútuos e graduais chamados de ‘agencement’ (Callon, 2007:14). A principal implicação de seu argumento é que o constante arranjo entre o particularmente observável e as fórmulas generalizantes que descrevem e constroem a realidade acabam por substituir a noção de ‘verdade’ pela de ‘sucesso ou falha’:

The conditions of felicity of a (performative) statement, that is, its success, depend on this adjustment, an adjustment that is never a given in advance and always requires specific investments. (...) We are no longer in the register of truth as a reference but – to stick to the same word – in that of truth as success or failure, in truth as fulfilled conditions of felicity. The formula that is born performative, and remains so, seems to be constative when the world (finally) acts according to it. Yet failure can occur when events take place that are incompatible with the formula and its world. (Callon, 2007:14-15).

TRADUÇÃO é o investimento na MOBILIDADE das associações. Uma associação entre dois elementos, para ser transportável, tem que ter um formato de visibilidade e um suporte material. O ato de conferir um formato e uma visibilidade é um processo que possibilita sua mobilidade, e portanto facilita o seu ‘agir à distância’. Quando uma associação se INSCREVE em outra, ela expande sua instrumentalidade cognitiva.

Em outras palavras, a tradução é o trabalho de transformar um enunciado em outro enunciado transportando os ‘aliados’ anteriores e acrescentando novos, permitindo que mundos ou grupos diferentes se entrecruzem e se associem num processo de alinhamento (Latour, 2005:108). Todos os atores podem estar associados de maneira que façam outros fazerem outras coisas (Latour, 2005:110). Uma coisa não pode ser reduzida a outra coisa, ela pode, sim, passar por um processo ativo de movimentação na qual eventos inesperados são suscitados pelos outros mediadores que os seguem pelo caminho:

"...entrepreneurs from more than one social world are trying to conduct such translations simultaneously. It is not just a case of interestment from non-scientist to scientist. Unless they use coercion, each translator must maintain the integrity of the interests of the other audiences in order to retain them as allies. Yet this must be done in such a way as to increase the centrality of that entrepreneur's work." (Star and Griesemer, 1989: 389)

O conceito de INSCRIÇÃO denota o conjunto composto por conteúdo, forma e materialidade apreensível de qualquer forma de comunicação, em qualquer mídia, numa dada situação. O conceito de inscrição é importante para a análise de discursos, textos, gráficos, mapas, obras, e outras mensagens inscritas em documentos que o pesquisador pode usar como ponto de partida (Latour, 1987:68). A análise da inscrição aproxima-se do tratamento analítico que a arqueologia pós-processual dá à cultura material, pois considera a polissemia do artefato numa espécie de semiótica material (Law, 2007). Levando este carácter em conta pode-se inclusive ir mais longe e considerar a inscrição um ‘objeto epistêmico’, pois ele é um ‘artefato de conhecimento’ que nos permite ler, visualizar ou acessar conhecimentos – ou generalizações – nele corporificados

(Ewenstein e Whyte, 2005:4). Veremos abaixo dois aspectos importantes que reforçam as inscrições: a *visualidade* e a *materialidade*.

Uma das ferramentas mais importantes para a mobilidade é a visualidade e visibilidade da inscrição. Uma inscrição visual como um rascunho, um projeto expositivo, um gráfico, um mapa ou formulário, pode corporificar uma ampla gama de conhecimento, desde algo muito específico e técnico até algo muito geral e sensitivo (Ewenstein and Whyte, 2005; Thevenot, 1984). Sua mobilidade é garantida porque podem ser lidos e interpretados por profissionais com diferentes perspectivas e visões de mundo para dar sentido e contribuir para o desenvolvimento de novos produtos ou inovações; são capazes de produzir significados em múltiplos níveis e transitar por entre diferentes comunidades profissionais ou epistêmicas (Ewestein and Whyte, 2005; Haas, 1996).

MATERIALIDADE é o aspecto material de um ator ou actante. Considerarei a materialidade um termo para qualquer coisa material que esteja envolvida, ou tenha o potencial de se engendrar num dado contexto particular. Isso significa que não há nenhum limite bem definido entre objetos considerados naturais e os culturalmente modificados. As materialidades podem, portanto, abarcar uma grande variedade de coisas: produtos manufaturados ou industrializados, a paisagem, a disposição e material dos edifícios e dos estabelecimentos, as árvores e vegetação, os animais e mesmo o corpo humano. Um museu é um compêndio de materialidades densamente populado. A começar pelas obras, o acervo, as salas de exposição, a disposição do espaço, os ambientes de trabalho – os escritórios, seus computadores e pilhas de papéis – o edifício e todos os seus componentes maiores e menores.

A materialidade permite que se situe uma experiência local no tempo e no espaço, relacionando-a a redes de sociotecnologias já acumuladas e materializadas. Isso possibilita a identificação de regularidades estruturantes da prática no nível local. A prática material local pode ou não coincidir com grupos culturais ou agrupamentos culturais, ela se situa essencialmente nos nós de entrecruzamento de suas unidades, regiões ou afiliações técnico-científicas ou culturais.

Se as sociotecnologias são formadas pela interação de pessoas, máquinas, artefatos, textos, aproximando a construção social da construção material da realidade, temos a materialidade como evidência ou inscrição das associações que constituem o *lugar*.

Portanto, os documentos, artefatos, lugares e caminhos não são meros registros ou suportes de significado, embora possam funcionar como um meio se construírem relações indiciárias com outras materialidades. Eles são os elementos com que o pesquisador vai se preocupar, que vai descrever, questionar e intervir sobre. A sociedade, as organizações, as máquinas, os objetos e as formas são todos gerados reflexivamente em redes de diversas ordens e materiais.

VISIBILIDADE E FORMATOS Outra característica importante de combinação, associação, ou alinhamento dentro das redes é um tipo especial de inscrição que promove a tradução: a *metrologia*. A metrologia permite que dados se tornem visíveis e apreensíveis de forma conveniente segundo critérios que se tornaram pontos de passagem mais ou menos obrigatórios. A estatística é o exemplo mais evidente deste tipo de operação, intrinsecamente ligada à formação dos centros de calculabilidade. Entenderemos a metrologia aqui como o conjunto de noções associadas de medida e atribuição categórica nominal que posteriormente possibilita classificação, ordenação e comparação. Ela não se reduz a medidas numéricas, inclui várias formas de indexicalidade, representação e referência; tendo então enorme variabilidade. Mesmo a estatística, ao contrário do que se costuma pensar, é principalmente uma dimensão espaço-temporal qualitativa que está sujeita a traduções ou construções locais, e a referências intercambiantes a generalidades e ordens de valor.

Alan Desrosières conta que a descentralização da administração do Estado francês fez com que surgissem centros de estatística regionais e locais, regionalizando a produção de informação que dá sentido ao território. Este movimento, em curso a partir dos anos 60, não seria possível apenas com a transferência dos métodos nacionais para os centros locais. A produção de informação local precisou de seus ‘inovadores militantes’ que progressivamente definiram e remodelaram o conteúdo e a interpretação da informação pela interação dos estatísticos com seus ‘usuários privilegiados’ que constituem a rede do ‘desenvolvimento local’. É por isso que a aplicação de modelos pré-definidos ou a transposição de experiências é mais difícil na instância local: esta ‘rede de desenvolvimento local’ também não pré-existe ao trabalho dos estatísticos. Ela é descoberta, revelada e até constituída por eles próprios (Desrosières, 1994: 51). Tendo sido inicialmente um instrumento do Estado para conhecer seu estado por listagens diversas, a estatística combina a linguagem científica da quantificação com a do Estado

de direito, podendo ser compreendida como uma ‘evolução conjunta’ do Estado e de suas tecnologias cognitivas materiais (Desrosières, 1994; 1997).

POLÍTICA E RESPONSABILIDADE

O último item desta rápida delimitação de referenciais teóricos é a utilidade e aplicação que as modalidades e mecanismos performativos têm para a análise de políticas públicas. Existe hoje um corpo de literatura crítica sobre a expansão das formas de ‘*accountability*’ vinculadas aos princípios neoliberais de responsabilização da sociedade civil e do mercado pela prestação de serviços públicos e da difusão do que é conhecido como ‘nova gestão pública’, e no Brasil, a partir da Reforma do Estado empreendida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1996. De um lado, há a percepção de que este formato viola as garantias do Estado de Direito por adotar uma lógica de mercado (Pinto, 2001), de outro, de que é uma resposta à problematização da burocracia, principalmente em relação a dois pontos: “a ineficiência relacionada ao excesso de procedimentos e controles processuais, e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade.” (Sano e Abrucio, 2008).

O reforço da administração indireta e o incentivo à descentralização tiveram papel importante no modelo de Reforma implantado no Brasil, suscitando um amplo debate tanto sobre a capacidade das unidades gestoras – governos locais e figuras da administração por contrato, como fundações e organizações sociais – em prover um serviço público de qualidade, quanto sobre a revisão do papel do Estado ao delegar estas responsabilidades e, principalmente sobre as formas de controle que emergiram a partir deste quadro (Arretche, 2003; Kettl, 1998; Abrucio, 1998).

Segundo Bresser, a reforma do Estado no Brasil tenta oferecer uma resposta a quatro problemas: a delimitação do tamanho do Estado; a redefinição do papel regulador do Estado; a recuperação da governança; e o aumento da governabilidade. A questão dos mecanismos formais de controle e responsabilização se liga mais diretamente às últimas duas. A recuperação da governança refere-se à capacidade administrativa do Estado, entendida como a disponibilidade e bom funcionamento de instrumentos, ou a existência de condições financeiras e administrativas, capazes de transformar suas decisões em realidade. Estas condições seriam proporcionadas por processos de modernização que suplantassem o modelo ‘racional-legal’ de dominação weberiana

compatibilizando-os mais com o controle de resultados do que com o de procedimentos, e um dos principais instrumentos foi a delegação contratual de competência e responsabilidade às unidades executoras de políticas públicas não exclusivas, os “serviços sociais e científicos competitivos”, através do controle social direto; dos indicadores de desempenho dos contratos de gestão; e da “formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada”. Já a governabilidade diz respeito à legitimidade do Estado e do governo nos regimes democráticos, e depende, ainda segundo Bresser, da

adequação das instituições políticas capazes de intermediar interesses dentro do Estado e na sociedade civil; da existência de mecanismos de responsabilização (accountability) dos políticos e burocratas perante a sociedade; da capacidade da sociedade de limitar suas demandas e do governo de atender aquelas afinal mantidas; e, principalmente, da existência de um contrato social básico. (Bresser-Pereira, 1997:39-45)

Não nos preocupa neste momento explicitar aqui os argumentos a favor e contra a reforma, e, sim, entender quais foram as bases ou os argumentos para a implantação do modelo que deu origem ao caso que vai ser estudado. A adoção deste modelo pelas unidades federativas e, no caso, pelo governo do Estado de São Paulo, modificou substancialmente a gestão dos equipamentos públicos de cultura, tanto dentro do Estado quanto nas instâncias que deixaram de ser diretamente administradas por ele. Por se tratar de uma modificação recente, os mecanismos de controle e transparência adotados estão ainda em processo de formação e discussão. Nas palavras de Marilyn Strathern, as ‘new accountabilities’ são “one kind of culture on the make”, um prato cheio para antropólogos pois são um artefato cultural que está se espalhando neste momento e determina a distribuição de recursos; são inter-institucionais, aproximam preocupações e resistências locais às mais gerais, geram rituais de verificação e levam a um constante questionamento de ‘para quem’, ao fim e ao cabo, se presta e se deve prestar contas (Strathern, 2000).

Os procedimentos vinculados à responsabilização, mensuração de resultados e transparência refletem uma narrativa dominante no discurso da Reforma do Estado e nos dão a oportunidade de enxergar como se desdobram as particularidades de cada contexto no qual os eixos de ação são implementados (Spink, 1998). No caso da Pinacoteca, veremos que a governança e a governabilidade se inter cruzam na reformatação de práticas locais que mobilizam uma série de outros atores. E, em relação à

Reforma, mobiliza um ator em particular: “the central stage is given to an agent of a non-human kind: we can think of audit as an actant to which all kinds of power are attributed” (Strathern, 2000).

Os mecanismos de controle são também artefatos de visibilidade e materializam um acúmulo de conhecimento específico, no caso dos formatos mais comuns como a auditoria financeira. A maneira como recém-qualificadas Organizações Sociais prestam contas à administração pública sobre seu desempenho na gestão dos equipamentos culturais é ainda uma controvérsia não-estabilizada. Mas faz-se uso e tomam-se emprestados de outras organizações modelos que servem como base para experimentar e elaborar os tipos de relato e indicadores que mediam a relação com a Secretaria de Cultura, incorporando um critério de transparência.

A incorporação do critério de transparência pode gerar sérias conseqüências no comportamento organizativo e institucional, que ele chama de efeitos contra-intuitivos. Reconhecendo que a transparência das ações governamentais e da prestação de serviços públicos é essencial para a democracia, Arellano argumenta que a implantação dos mecanismos de transparência é fruto de uma visão da arena política intra-governamental como lugar de potencial abuso do auto-interesse, presumindo que a ação política dentro da burocracia governamental tende a sê-lo e que ela poderia ser controlada por táticas exógenas desenhadas por atores desinteressados. Porém, diante da coexistência de várias noções de bem comum da teoria liberal, nenhuma ação tem transparência pura; seu sentido é dado pela legitimidade de seus objetivos sociais e organizacionais (Arellano, 2007).

A perspectiva pragmática e polissêmica do conceito de transparência nos permite ver que a implantação destes mecanismos é uma política custosa, que requer ajustes constantes não só dos vigiados, mas também dos vigilantes; pode reduzir a eficiência a curto prazo, com a esperança e não a certeza de que ela aumente com o tempo; cria novos jogos estratégicos na busca de vantagens em um jogo mais transparente ou no qual a informação adquire um novo sentido como instrumento de ataque ou contra-ataque; pode gerar ciclos virtuosos de vigilância e controle, mas também viciosos em termos de significado e confiança (Arellano, 2007:36).

Considerando que a ação e a atuação política estão circunscritas por elementos heterogêneos que as definem reflexivamente, e supondo que, conforme trecho a seguir, o lugar é o conceito que permite observar esta política, estabeleço os locais em que a arena política se torna visível e material como unidade principal de análise.

A orientação da ação na arena política dos museus de arte incorpora referentes do ‘papel da arte na sociedade’, do papel da cultura na política e do papel do Estado na constituição das políticas públicas. Estas referências se cruzam no cotidiano e tomam formas específicas na documentação que escolhemos estudar neste trabalho. Assim, os processos formais e semi-formais de prestação de contas e transparência desempenham um papel muito importante ao, simultaneamente (a) constituírem o conhecimento e a realidade da organização por meio de enunciados; (b) se tornarem visíveis e metrológicos, inscrevendo operações de *tradução*; (c) servirem de guias para profissionais de diferentes áreas dentro de uma mesma organização, de forma que consigam co-operar no arranjo de visões de mundo e valores mais gerais num local determinado, como o regime pragmático de Thevenot; (d) serem a parte acessível na relação com outras organizações e instâncias das quais dependem, e portanto terem valor instrumental estratégico na manutenção destas relações, constituindo *centros de calculabilidade*.

Assim, ao admitir a coexistência de princípios, a relação entre o Estado, sociedade e os museus de arte só poderá ser compreendida ao problematizar seus mecanismos de coordenação e organização. Estes mecanismos possibilitam que a articulação entre diferentes princípios e situações mantenha a tensão entre os vários níveis de agrupamentos e arranjos organizacionais que performam a arena política dos museus de arte.

3.3. O MUSEU, O LABORATÓRIO, O MERCADO AS MÁQUINAS: QUEM PRODUZ FATOS?

O conhecimento, sua produção, questionamento e reordenamento são processos muito importantes para os museus. O museu é um local tanto de desenvolvimento de expertise quanto de aglutinamento de diversas especialidades.

Entenderemos o conhecimento como constructo formado por pessoas e objetos que se inter-relacionam e constituem, em movimentos de *tradução* e *inscrição* instrumentos de

conhecimento que são usados e desenvolvidos no cotidiano. Por exemplo, o estabelecimento de um paradigma técnico-científico é o resultado de um processo longo e custoso de desenvolvimento e aplicação de instrumentos, e de concorrência entre metodologias e procedimentos que passam por vários cientistas e laboratórios. Há cientistas trabalhando paralelamente num mesmo problema, há outros que desenvolvem fórmulas matemático-geométricas para melhor visualização dos dados e há aqueles que são contratados de um dado laboratório para coletar dados sistematicamente. Em primeiro lugar, todos eles têm de fazer referência a uma ou mais generalidades para inferir sobre uma situação particular, e depois, todos eles têm de se reportar uns aos outros mobilizando estas generalidades e particularidades, tanto para a colaboração quanto para a disputa. O momento de ‘fazer conhecer’ ou ‘tornar apreensível’ ao outro – seja quem ou qual for este outro – permite que o conhecimento teórico-científico e o prático sejam vistos como parte de um mesmo sistema de conhecimento.

Karin Knorr-Cetina usa o conceito de “*epistemic culture*” para substituir o de disciplina ou especialidade na constituição de equipamentos para o conhecimento, em particular, o científico. Expandindo esta noção para os museus, poderíamos dizer que as especialidades que interagem dentro e fora do museu implicam também na interação de diferentes estratégias de abordagem, arquiteturas de experiência, construções específicas do referente, ontologias particulares dos instrumentos e um maquinário social diferente (Knorr-Cetina, 1999:3).

Assumir esta interatividade significa assumir a reflexividade e a performatividade dos componentes materiais e sociais do conhecimento na constituição destas especialidades, e defini-las como um agregado de elementos humanos e não-humanos que podem afetar e ser afetados uns aos outros.

Para entendermos de que forma as especialidades são importantes para o presente estudo é necessário entender qual o papel das especialidades fora de um laboratório, de uma universidade, ou mesmo de um museu. Trata-se de observar o caráter coletivo e compartilhado do conhecimento e sua agência como agregador de pessoas, narrativas e instrumentos que desempenham um papel específico na constituição de políticas.

Este ponto é salientado por Peter Haas ao argumentar que o controle do conhecimento e da informação é uma dimensão importante do poder e portanto a difusão dos mesmos

pode ser fator determinante na coordenação de políticas internacionais (Haas, 1992). A noção de conhecimento compartilhado não é nova nas ciências humanas. Diversas linhas de estudo e pesquisa reconhecem que o conhecimento como constructo social agrega e divide grupos cujas atividades se baseiam em referenciais que podem ser mantidos e alimentados dentro dos limites do grupo, permitindo diferentes graus de permeabilidade de acordo com sua situação e características.

Além de Haas e Knorr-Cetina, parte da literatura institucional que questiona a escolha racional concorda com esta noção defendendo que os ambientes institucionalizados são caracterizados por crenças compartilhadas sobre as práticas cotidianas, e que o conhecimento se transforma em guias ou scripts para a prática. Mais especificamente, a sociologia organizacional, a partir do momento em que considera a organização um sistema aberto, e portanto um sujeito da ação ao mesmo tempo que objeto, abre espaço para ver o que acontece entre as organizações em diversos níveis (Scott, 2004:6), o que chamaremos de ambiente inter-organizacional. Considerando então que o conhecimento se desloca e se materializa em diferentes agrupamentos, o conceito de materialidade epistêmica permite que localizemos e situemos um determinado agrupamento num contexto específico, não necessariamente dentro de um museu de arte ou uma organização política.

No museu, segundo Bennett (2006),

The knowledges that have been most closely associated with the development of museums and that have provided the basis for their curatorial specialisms have been a mix of historical and cultural sciences which, while often drawing on laboratory sciences (through carbon-dating techniques, for example), have typically fabricated the entities they construct by different means (the fieldwork situation or the archaeological dig, for example). (Bennett, 2006)

Ele se propõe a verificar até que ponto os métodos de Latour e Knorr-Cetina para práticas no laboratório podem ser aplicados aos processos pelos quais novas formas de objetividade são produzidas em programas de “gestão cívica” com o objetivo de ordenar e regular as relações sociais dentro de museus. Através da promoção da diversidade cultural é possível estabelecer vínculos entre formas específicas de expertise cultural e processos de administração social, e a relação deste vínculo com a concepção histórica da relação cultura-sociedade moderna.

Bennett chama a atenção para o papel central das teorias e práticas da nova museologia (ver os autores seminais Gerges-Henri Rivière, 1978; Hugues de Varine-Bohan, 1969; e um balanço crítico em Van Mensch, 2004) e na elaboração de uma plataforma de governança e agência local baseada em identidades culturais territorialmente definidas com a criação de modelos participativos como o ecomuseu.

Em síntese, veremos como o conjunto de relações entre objetos, espaços, programas governamentais, plataformas de articulação, textos, e pessoas na produção de informação, conhecimento e políticas se inscreve na Pinacoteca do Estado de São Paulo. Assim, a escolha do museu de arte como unidade de análise não limita o escopo ao que acontece dentro do museu, pois as práticas internas são o aspecto local, no qual procuraremos pelas inscrições que ligam o local com os aspectos e programas mais gerais que guiam as estratégias particulares de ação.

Considerando que a exposição é apenas uma parte do complexo de atividades que compõem o museu de arte, existe outra possibilidade de comparação do museu com o laboratório: como espaço de interlocução que produz os fatos museais e artísticos. Ao invés de contrastar o cultural e o social como dois tipos de expertise, proponho uma forma de entender como mecanismos geradores de conflito ou cooperação podem ser coordenados na constituição da arena dos museus de arte. O museu de arte só existe porque além de curadores, temos conservadores, contadores, montadores, realizadores de eventos, bibliotecários, e tantos mais especialistas quantos forem necessários para o arranjo do museu. E também há museólogos, os especialistas em museu e sua ciência. Quando nos referimos ao conjunto ‘profissionais de museu’, referimo-nos a esta composição diversificada de um quadro altamente especializado, mas cuja ‘expertise’ não se dá apenas pelo treinamento formal. As profissões tipicamente museais têm, como veremos com mais detalhe adiante, uma característica empreendedora importante, principalmente no Brasil.

Desfaz-se a separação em termos de ‘esfera do conhecimento’ e ‘esfera de prática’, para olharmos a relação entre a busca de universais, como a descrição de um curso de ação geral, característica das ciências, e a ação situada e particularizada que contrasta com a descrição universalizante. Esta relação, para Callon, acontece como um ajuste ou arranjo, que inclui (mas não se define apenas por) processos de referenciamento,

representação, descrição, prescrição e agenciamento, modificando, através de um cuidadoso ajuste ou arranjo, um ao outro(2007: 13).

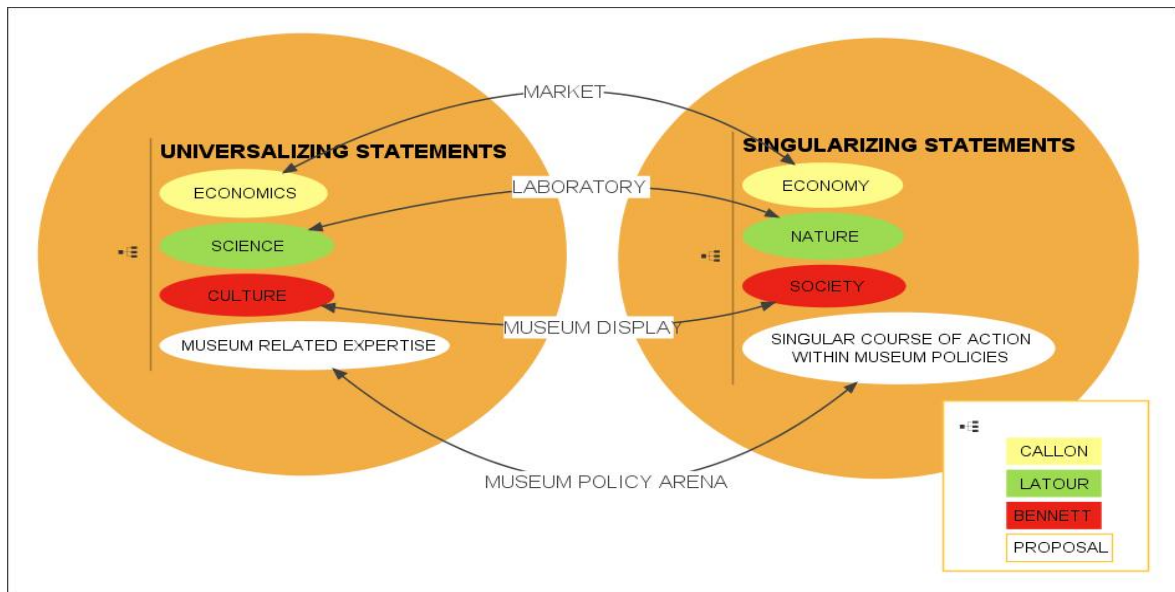


Figura 2: Quatro formas de performatividade

Como vemos no quadro acima, que simplifica e sintetiza a relação de arranjo performativo entre os enunciados universalizantes e os cursos particulares de ação dos autores citados, eu proponho que, junto com os indivíduos, os grupos, os objetos materiais e os formatos de visibilidade, o conhecimento especializado – e no caso do museu de arte isso inclui todo o ‘mundo da arte’ e os seus experts – são formas de agência a serem consideradas e observadas no estudo de caso.

3.4. MÉTODO DA PESQUISA

Levando estes pontos em consideração, primeiramente foi feito um levantamento documental no Centro de Documentação da Pinacoteca (Cedoc). Foram fotografados e digitalizados os documentos mais importantes, formando uma série de relatórios anuais que cobre o período de 1911 a 2003. Além dos relatórios, integram o conjunto de documentos digitalizados pela autora algumas cartas; duas atas do Conselho de Orientação Artística; os planos de reorganização da Pinacoteca de 1970, 1978, 1983, 1985 e 1989 e os documentos do projeto Pinacoteca em Perspectiva, que traz uma avaliação das atividades dos setores em 2006. No Cedoc também foram coletados – e

transcritos - os DVDs que registram as apresentações do projeto Pinacoteca em Foco, uma segunda versão do projeto anterior, em que os coordenadores de cada núcleo contam para os integrantes dos outros núcleos do museu o que fazem e como fazem. Disponibilizados no *website* da Pinacoteca, foram usados também os relatórios do contrato de gestão, bem como os planos anuais de trabalho, de 2006 a 2008.

Depois desta coleta, e ao longo do tratamento do material, foi realizado um período de observação participante, previamente acordado e apoiado pela diretoria da Pinacoteca, no qual a autora passou 30 dias indo ao museu durante toda a semana, e passando cada dia em um setor diferente. No caderno de campo foram anotadas as observações, que descrevem espaços de trabalho, os materiais usados, as atividades rotineiras como atender ao telefone ou mandar emails, o tipo de mobilidade que cada um tem no museu, os fluxos de pessoas e objetos, e tudo mais que pudesse fornecer pistas para o levantamento de questões. Os encontros cotidianos proporcionados pela estrutura organizacional do museu são importantes porque revelam a competência social necessária para o cultivo da sociabilidade neste contexto específico. Sustentar a 'normalidade' ou dar sentido às mudanças seria o objetivo das entrevistas realizadas depois do período de observação. Portanto, o roteiro de perguntas foi direcionado para a maneira como cada um dava sentido às suas atividades e conferia a elas continuidade ou ruptura.

A entrevista será entendida como um micro-cenário que ativa paralelamente diferentes fontes de informação para além do discurso falado, e portanto mobiliza saberes construídos em outros espaços ao longo de um determinado tempo, de cujo acúmulo depende a compreensão do falado e, conseqüentemente, a noção de normalidade comum a quem fala e quem ouve (Cicourel, 1981: 65-67). Duas características importantes do discurso que tenciona dar sentido à 'normalidade', tanto por parte do pesquisador que se coloca em campo quanto dos entrevistados, são a indexicalidade e a reflexividade (Collins, 1981:85). Portanto, ao perguntar sobre a rotina e as atividades costumeiras, esperamos encontrar pistas e indícios dos sentidos que as motivam, de como as qualificam, sem fechar em respostas específicas sobre aspectos positivos ou negativos da transformação. Esta opção metodológica tem a vantagem de trazer mais detalhes do mundo do entrevistado ou depoente para a pesquisa, mas resulta em evidências longas para conclusões curtas, como veremos no capítulo cinco. As entrevistas foram gravadas

e sua transcrição foi feita na íntegra, mas a referência indicará apenas a que tipo de depoimento se refere – se a apresentação ou entrevista – e a que grupo pertence o entrevistado ou depoente. Apesar de ter sido pedida aos entrevistados a autorização para identificação, ela não é necessária para o desenvolvimento do argumento desta dissertação. Na parte de Siglas e Abreviações, há o modelo do código de referência usado para identificação das citações.

4. HISTÓRICO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO DA PINACOTECA

Não é o objetivo desta seção fazer uma análise histórica da instituição como um todo. Recentemente, por ocasião da celebração de seu centenário, a Pinacoteca empreendeu e foi mote de esforços de muitos estudiosos para a construção de uma bibliografia dedicada exclusivamente a esta questão. O Centro de Pesquisa e Documentação da Pinacoteca teve uma participação importante no mapeamento e organização documental que possibilitou este aprofundamento. O que se buscará no ‘histórico administrativo’ é traçar, a partir desta documentação e bibliografia, a trajetória de alguns processos e vínculos institucionais que caracterizam e localizam no tempo a configuração administrativa da Pinacoteca, como um museu que nunca está pronto: o museu contínuo.

A análise dos relatórios procurou extrair deles os componentes que são construídos no trabalho de coleta e síntese de informações de quem fez o relatório; daqueles que passaram a essa pessoa suas listas de atividades; da orientação institucional que foi seguida; dos instrumentos de mensuração utilizados; e tudo mais de trabalho que foi realizado para chegar àquela meia-dúzia de páginas que têm prazo de entrega e frequência regulares, mas que ao mesmo tempo, podem desempenhar o papel de interventores da realidade. Ele é um objeto, normalmente impresso em papel timbrado, assinado, que deve ter aviso de emissão e de recebimento, que permite o controle e conferência de atividades numa estrutura hierárquica burocratizada. Quanto mais padronizado for o formato do relatório e das informações nele apresentadas, mais ele vai poder transitar entre níveis hierárquicos e fronteiras organizacionais.

É útil pensar na metáfora do relatório como um item do mobiliário doméstico: trabalha-se para construir e depois, independentemente da qualidade das informações contidas nele – sim, um banquinho também carrega informações!! - é destinado ao uso, e interfere na realidade dos ambientes em que é instalado: pessoas sentam no banquinho, livros são colocados na estante, e assim por diante. Com o relatório acontece a mesma coisa: depois de pronto ele é lido, comparado ou não com outros, suas informações podem vir a ser tabuladas ou compartilhadas e enviadas para diferentes setores, elas podem servir para uma avaliação que vai determinar a continuidade ou não de determinada

atividade, e depois de tudo isso ele ainda pode ser guardado num arquivo histórico e servir de fonte para que alguém venha resgatar uma informação e esclarecer uma questão do pertinente num momento futuro. O relatório costuma constituir o principal argumento em qualquer decisão sobre dotações orçamentárias e liberação de verbas públicas.

Assim, como documento, o relatório tem uma materialidade, uma função e um desempenho que independem da fidelidade das informações que ele traz de seus referentes de origem. O relatório é um agente da política pública que tem uma lógica de funcionamento própria. Toda produção de informação é uma *tradução* (ver capítulo 2) que usa códigos, convenções, gráficos, linguagens e outras técnicas de produção e apresentação de dados, agregando ao relatório a força destas sociotecnologias e tornando-se ele próprio uma sociotecnologia sustentada por uma rede de outras.

O tipo de análise histórica que será empreendida aqui procura identificar etapas deste processo, procurando nos documentos a relação que se estabelece: (a) entre aquelas categorias que, no capítulo 3, pontuamos para definir o que é um museu de arte, observando a que generalidades faz referência; (b) como a situação é percebida; (c) que ações são propostas como solução.

4.1. 1893-1939

A Pinacoteca do Estado São Paulo (doravante ‘Pinacoteca’ ou PESP) é um museu de arte público e sua origem remonta aos primeiros museus surgidos no país. Diz-se público, pois abriga uma coleção pertencente ao Estado de São Paulo, referindo-se a seu vínculo político, e também público porque abrigar significa acolher, reelaborar e fazer acontecer as diferentes noções de curar e expor uma coleção ao público.

A própria palavra Pinacoteca designa uma coleção de pinturas. Coleção esta que pertencia originalmente ao Museu Paulista, criado em 1893 com o objetivo de preservar e mostrar a história de São Paulo.

A discussão que deu origem à Pinacoteca é de natureza tipológica, ou seja, remete àquela parte da política que nos é cara, cuja definição pode mudar-lhe o rumo performativamente, independentemente de qualquer julgamento a respeito da adequação

da definição. Foi decidido, em 1895, que São Paulo precisaria ter um museu histórico e que o Museu Paulista tinha as condições ideais para desempenhar esse papel. Assim, as pinturas cujo valor artístico, no julgamento dos envolvidos, sobressaía ao valor histórico, formaram um conjunto de obras, pertencentes ao Estado, que precisaria de um novo tratamento (Meneses, 1994). O então Secretário do Interior e da Justiça fez uma visita ao Museu e declarou “que brevemente retiraria todos os quadros, com exceção da obra de Pedro Américo que representa o Grito do Ipiranga, para figurarem na Pinacoteca que iriam instalar no edifício do Liceu de Artes e Ofícios em projeto...” (Cedoc/PESP, 2006). Desde 1905, este conjunto ficou sob a custódia do recém-criado Liceu de Artes e Ofícios, numa sala designada à Galeria de Pinturas do Estado, e inaugurada por José de Freitas Valle, poeta e mecenas; pelos engenheiros Ramos de Azevedo, Sampaio Viana e Augusto Pinto; e pelo Secretário Dr. Cardoso de Almeida (Amaral, 1982[2006: 176]).

Na Figura 3 sintetizamos as articulações presentes no momento de criação da Pinacoteca.

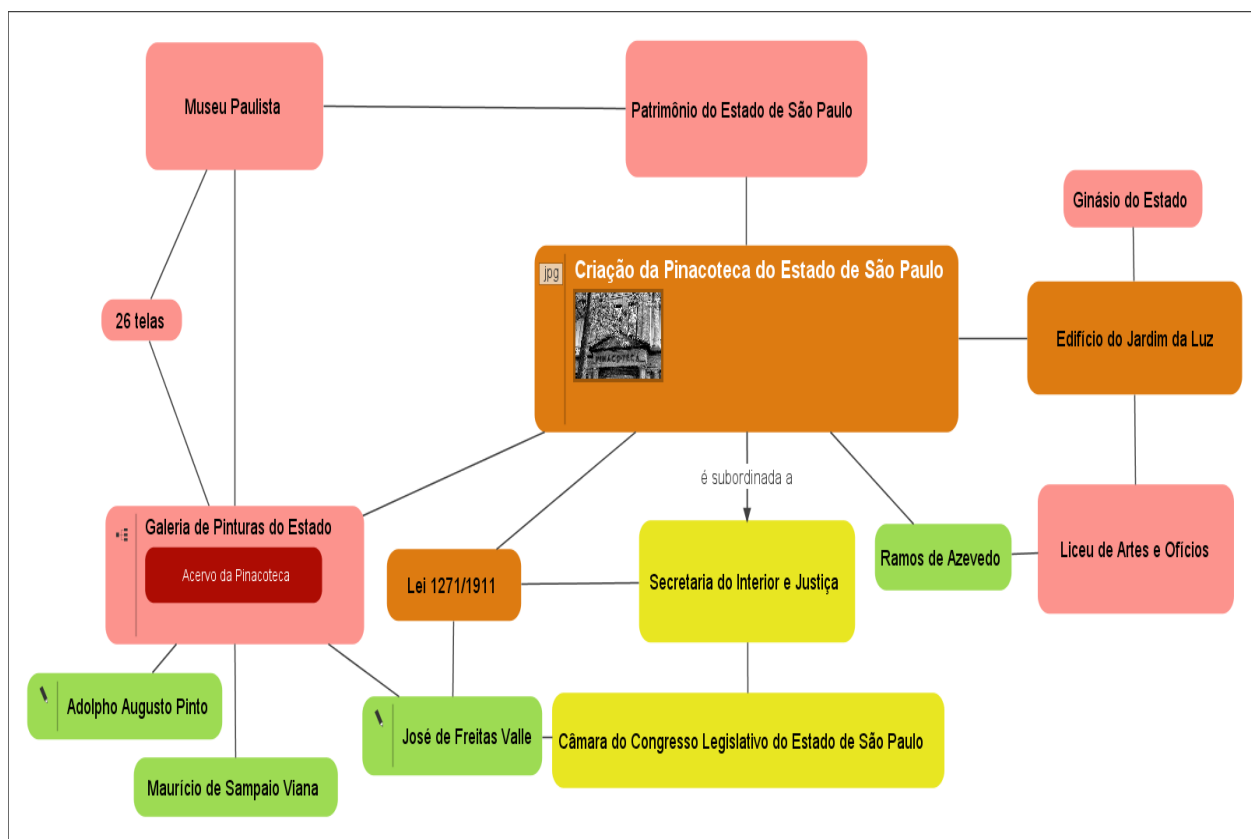


Figura 3: Actantes na criação da Pinacoteca

O Estado se coloca, desde a vinda da corte portuguesa para o Brasil, e acentuadamente depois da independência e declaração da república, como o principal agente de implantação de órgãos de produção e difusão de conhecimento. É a corte que traz para a colônia a biblioteca de Antônio Araujo Azevedo na Nau Medusa, que viria a compor o acervo da Biblioteca Nacional. Também é ela que cria a Imprensa Régia, os Laboratórios Químicos e a Imperial Academia Militar cujo Arsenal viria a abrigar a coleção do Real Museu e Jardim Botânico da Ajuda, instituição portuguesa que reunia os produtos trazidos pelas Comissões Científicas de Exploração das colônias, e daria origem em 1818 ao primeiro museu brasileiro, o Museu Nacional (Antigo museu Real, RJ). Seguiram-se o Museu Paraense Emilio Goeldi, fundado em 1855, e o Museu Paulista, de 1893. No século XX surgem os museus históricos e de arte, bem como os museus regionais. O Museu Nacional de Belas Artes, fundado em 1922 – mesmo ano de criação do Museu Histórico Nacional – veio abrigar as exposições anuais da Academia Imperial de Belas Artes e teve seu acervo constituído inicialmente pelos prêmios e comissionados da Academia.

A maior parte dessas iniciativas estava ligada ao nível nacional de governo. O Museu Paulista, bem como a Pinacoteca, posteriormente, marcam o início de um protagonismo Estadual em questões que, no século XIX, eram responsabilidade do governo da nação.

A Pinacoteca, como veio a ser chamada a Galeria de Pinturas instalada no Liceu de Artes e Ofícios, foi regulamentada em 1911 pela Lei 1.271, de 21 de novembro, como resultado do projeto apresentado pelo então deputado José de Freitas Valle. Além do Liceu, o prédio sediou na década de 1910 uma série de exposições de artistas nacionais e internacionais, como a Exposição de Arte Francesa de 1912 e as edições periódicas da Exposição Brasileira de Belas Artes (Amaral, 1982[2006: 181]). Seu artigo primeiro declara que “A Pinacoteca do Estado é destinada a receber quaisquer obras de arte, de autores nacionais os estrangeiros, que serão cuidadosamente conservadas para a exposição permanente ao público.” Além disso, estabelece o comprometimento do Estado com o custeio do Museu e deste, em expor primeiramente ao público as obras a serem adquiridas pelo Governo; os horários específicos de visita gratuita, de visita paga aos sábados, aqueles em que são permitidas cópias e os reservados exclusivamente aos

estudantes; e a responsabilidade de um ‘conservador’ e dois ‘guardas’ pelas salas de exposição.

O arranjo entre acervo, espaço expositivo e instalações adequadas para as finalidades às quais se designava teve papel muito importante na relação da Pinacoteca com os órgãos aos quais estava vinculada no Governo do Estado. A começar pelo fato de ela ter se instalado em prédio não-exclusivo, que além do Liceu sediou também o Ginásio do Estado. Em relatório de 1913, o Conservador escreve ao Secretário:

Cada vez se torna mais necessária a mudança da pinacotheca para um edificio próprio ou, ao menos, para mais de uma sala, pois além de estarem actualmente sacrificados muitos quadros, estragam-se elles com os gessos do Liceo de Artes e Officios, que se mantém collocados na sala da Pinacotheca.

Alem do mais, esses gessos dificultam grandemente a visita, quase impossibilitando-a quando é grande o movimento de visitantes, o que, felizmente, poucas vezes acontece. (PESP, 1913)

Esta convivência institucional foi abruptamente interrompida pela ocupação militar do edifício em 1930, durante a qual o Liceu teve que fornecer mobiliário, impressos, caminhões, automóveis, gasolina, pessoal, depósitos e oficinas para “departamentos militares, de assistência civil, postos de abrigo e socorro” (Severo, 1934; citado por Amaral, 1982[2006]). Segundo notícias da época, o acervo da Pinacoteca foi sumariamente distribuído por várias repartições públicas, e somente foi recuperado graças aos esforços do novo Conselho de Orientação Artística ao reivindicar um novo prédio para sua sede (Amaral, 1982[2006]). A composição do Conselho mostra que existia uma articulação entre diferentes iniciativas artísticas paulistas na década de 30. Já existiam em São Paulo a Escola de Belas Artes, a Sociedade Paulista de Belas Artes, o Sindicato dos Artistas Plásticos, e pessoas físicas que ‘lutavam pela causa’ das artes plásticas, como Olivia Penteadó. Tanto no momento de sua criação, quanto no de reunião de acervo, vemos como uma rede de actantes é mobilizada para dar sustento ao projeto. São as instituições co-existentes, as pessoas sozinhas ou em grupos organizados, a presença de uma ‘causa’ em foro impresso, as responsabilidades atribuídas, as obras em trânsito e os edifícios ou a falta deles os principais atores desta história.

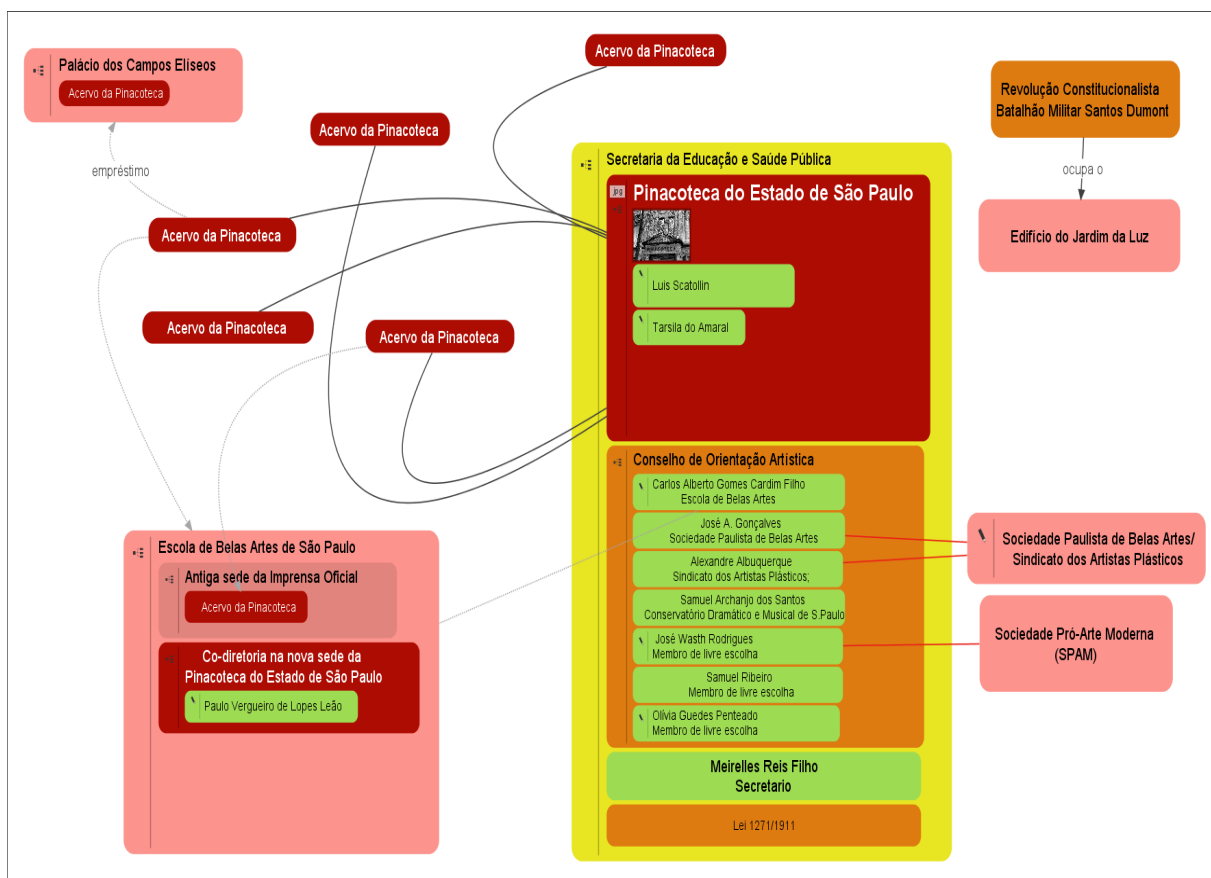


Figura 4: A dispersão e reunião do acervo no contexto “conservador” paulista

A Pinacoteca surgiu sob a responsabilidade da Secretaria do Interior e Justiça, e nela ficou até 1925, quando passou à Secretaria de Governo, na qual ficaria seis anos. Em 1931, passou à responsabilidade da Secretaria da Educação e Saúde Pública, onde foi criado o Conselho de Orientação Artística do Estado. Em 1932 foi colocada sob a guarda, conservação e responsabilidade da Escola de Belas Artes de São Paulo, sendo oficialmente inaugurada em 1936 sob a co-direção de Paulo Vergueiro Lopes de Leão, eleito diretor da Escola. Permaneceu nessa condição até 1939, quando o interventor Adhemar de Barros cria o cargo de diretor da Pinacoteca e torna-a independente daquela Escola. A associação com uma escola, reconhecida como acadêmica, identificou a

Pinacoteca a “correntes mais conservadoras e reacionárias da arte em nosso país, apesar de se viver, então, em época posterior já aos movimentos modernistas, em plena década de 30, dos Salões de Maio, de tão significativa presença como veículo de novas correntes.” (Amaral, 1982[2006: 185]). O alinhamento da Pinacoteca com as correntes ‘conservadoras’ é anterior a sua subordinação à Escola de Belas Artes. Os prêmios que constituíram parte de seu acervo até a década de 50, as exposições que foram sediadas no mesmo prédio, vínculo com a patronagem estatal a viagens de estudo de arte acadêmica na Europa, culminando no recebimento de cópias de arte francesa – que por muito tempo compuseram metade das peças em seu acervo – mostram uma Pinacoteca preocupada com um modo específico de produzir e receber arte, que anda junto com o processo político de consolidação do Estado moderno, preocupado com as luzes e as artes, e nas artes, com a arte romântica. O sentido que a absorção do romantismo tem no Brasil, e inclusive das peculiaridades do romantismo brasileiro, não é único. Quando José Murilo de Carvalho aborda o imaginário republicano, ele descreve um embate dinâmico, que articula narrativas fundacionais, personagens heróicos, e outros símbolos unificadores na construção de imaginários. Os museus brasileiros surgem como um lugar de articulação destes elementos que agrupam pessoas e narrativas em torno de projetos de Brasil. Um destes projetos é o que os críticos de arte chamam de ‘acadêmico-conservador’, e era este que os fundadores da Pinacoteca estavam empreendendo, e também o que os membros do Conselho de Orientação Artística do Estado, como vemos na Figura 4, amarravam nesta época. Esse perfil rivalizaria, mais tarde, com o projeto de Brasil moderno e industrial que possibilitou a criação dos museus privados pós-segunda guerra, que passaram a concentrar a dinâmica moderna paulista em suas dependências.

Contudo, a disputa de imaginários não opera num plano separado da realidade. Ela se mune, no caso da Pinacoteca, de mecanismos que justifiquem o investimento governamental nas suas instalações e atividades, de objetos e pessoas a inserção e capacidade de obtenção de verba dos atores no Governo, principal e único financiador da ‘repartição-museu’. Observemos a linha de argumentação que se expressa na tentativa de obter do Estado melhores condições de instalação, em referência à década de 1930. Primeiro, faz-se menção do papel da Pinacoteca para o governo, referindo-se a ela tanto como ‘repartição’ quanto como ‘único museu de arte oficial do Estado’(PESP,

1941). Depois, delega-se ao governo a responsabilidade pelas instalações e exime-se assim de qualquer atividade para além da manutenção: “*Suas instalações (...), em prédio de construção antiqüíssima, construído em taipa e cujas salas acanhadas, mesmo que adaptadas com a maior boa vontade, não podem conter devidamente as obras de Arte colocando-as em seu devido valor e apresentação*” Considerando “*a exigüidade de meios constantes do orçamento oficial*”, o relatório faz saber que a Pinacoteca concentrou-se apenas em atividades de manutenção embora tivesse em mira sempre a melhoria.

A justificação do pedido consolida-se com a ligação entre a ação que se espera do Estado, a situação colocada como ‘oportuna’ e a coerência com o ‘progresso material e intelectual’ (vale lembrar que a operação pragmática dos relatos será somente evidenciada empiricamente nas próximas seções deste capítulo, quando três qualidades diferentes de narrativas forem apresentadas em relação à mesma questão. Contudo, é importante ressaltar nesta breve trajetória administrativa, a existência dos modelos de justificação como objetos potencialmente ativos das transformações históricas):

Em novas instalações em prédio próprio e moderno, haveria certamente maior número de amplas salas e galerias, onde pudessem ser progressivamente instaladas e inauguradas novas coleções em exposição, constituindo assim motivo de contínuo e justificado interesse para o público e razão de maior publicidade e propaganda das galerias oficiais nela inauguradas. (...) ..., apresenta-se à alta administração do Estado invejável oportunidade para colocar a Pinacoteca em novas e próprias instalações, que condigam com o nosso progresso intelectual e material e melhor falem do interesse do nosso Governo pelas cousas da Arte.”(...) “Com uma verba permanente, (...) o Governo (...) colocaria a Pinacoteca à altura de suas precípuas e elevadas finalidades. (PESP, 1941)

4.2. 1939 - 1970

De 1939 a 1948 a Pinacoteca fica subordinada ao Conselho de Orientação Artística, e quando este é extinto, volta a responder diretamente à Secretaria de Governo. Em meio às iniciativas para desligá-la da Escola de Belas Artes, havia preocupação para reinstalar tanto a Pinacoteca quanto a Escola e o Liceu, o que foi possibilitado pela aquisição pelo governo do prédio do Liceu, em 1946. Assim, em 1947, os três passaram a ocupar o Edifício do Jardim da Luz, à Avenida Tiradentes, o qual a Pinacoteca ocupa, sozinha, hoje. Devido ao despreparo da Secretaria ao designar a mudança, a Pinacoteca precisou recorrer a outras ‘dependências’ para mover seu acervo e mobiliário para a nova sede. Foram acionadas diretamente pela administração do museu a Diretoria do Departamento de Transportes do Estado, a Diretoria da Estrada de Ferro Sorocabana e o Comando do

Corpo de Bombeiros, e para a devida instalação tiveram início as obras de reforma patrocinadas pela Secretaria de Viação (PESP, 1947).

Ocupando duas salas da nova sede, a Pinacoteca passou a receber sistematicamente doações, o que fez com que o acervo crescesse vultosamente desde a fase de dispersão do acervo e reacomodação. O número de obras saltou de quinhentas, em 1937, para mil em 1944, chegando a duas mil em 1965:

ANO	NÚMERO
1905	59
1912	60
1937	500
1944	1000
1969	2000
1980	3000
1985	3277
1993	4104
1998	4691
2003	5926

O número de exposições e visitantes teve também uma trajetória crescente:

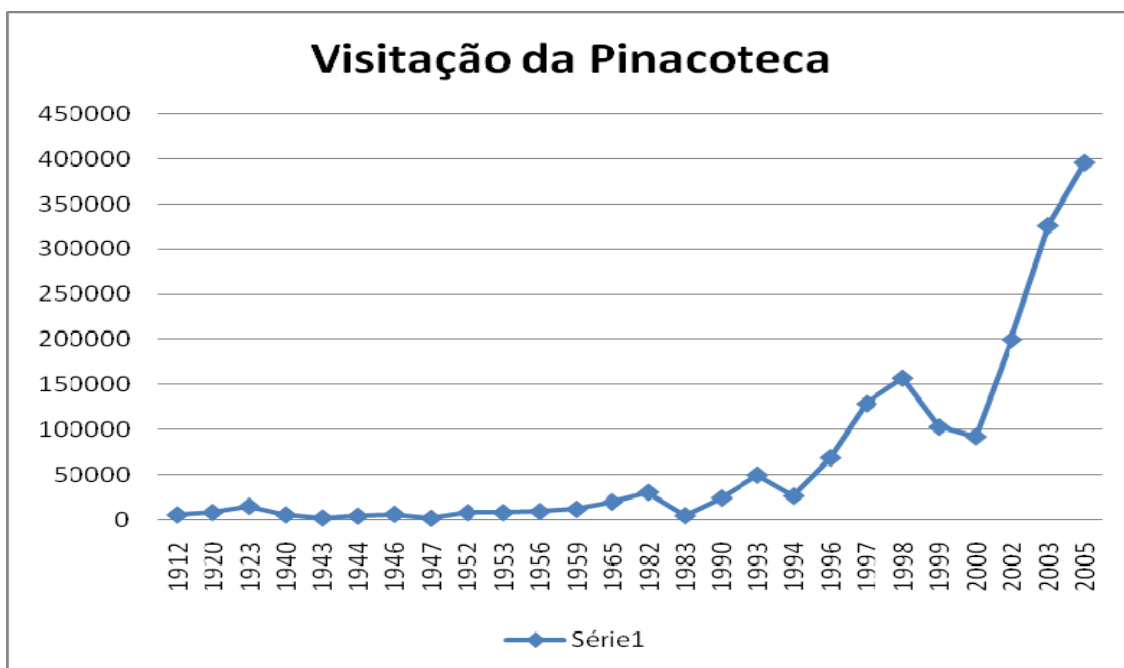


Gráfico 1

Entretanto, como vimos nas definições do capítulo três, apenas obras e público não fazem o museu, apesar de serem pré-requisitos. A Pinacoteca foi acusada, a ela foi reclamado, e dela se esperava - pelo relatado em notícias compiladas pela historiadora da arte Aracy Amaral – algo muito diferente do que ela oferecia. Ela não estava à altura de sua missão, não preenchia sua função, e não tinha objetivos claros.

A adequação do edifício continuou sendo mote de inúmeros relatórios, mas outras questões começaram a aparecer com frequência maior à medida que se consolidavam na cidade de São Paulo outros museus e se julgava necessária certa especialização entre eles (Amaral, 1993 [2006]). Segundo Maria Cecília França Lourenço (1999), que foi diretora do museu, ele “*Sofre, no início, uma mistura administrativa entre governo e ensino privado, com prejuízos, ficando desde o nascedouro sob a responsabilidade de particulares, embora as obras sejam públicas. (...) Sem assumi-la plenamente, o governo parece preocupado em suprimir as diferenças culturais com o Rio de Janeiro.*” O modelo da Capital é seguido no abrigo da instituição escolar e na seleção do acervo oitocentista e acadêmico, ao passo que a introdução do moderno é acidental, provocada por mecanismos passivos de incorporação como prêmios e doações. Isso desembocou na distribuição das obras modernas que acidentalmente integram o acervo em várias repartições públicas (Lourenço, 1999: 94). Do ponto de vista da ‘arte moderna’, a Pinacoteca jogava contra.

Os anos 45-60 são marcados pela afirmação da arquitetura modernista brasileira e a consolidação de seus vínculos com o governo federal como a imagem e organização do espaço público do Brasil moderno. Para os museus, é o momento em que os mecenas e patronos da arte nacional deixam de sediar encontros em clubes e residências como a de Freitas Valle, para publicizar seu auspício, ampliando o acesso do público à arte moderna e contemporânea, que antes era circunscrita aos espaços privados. Surge então, dentro do projeto desenvolvimentista da década de 50, uma rede de instituições privadas dedicadas a abrigar e premiar a produção nacional e a colocar o Brasil na rota das grandes exposições de arte internacionais.

O MASP em 1947, o MAM/SP e o MAM/RJ em 1948, o MAM/Resende em 1950 e a primeira Bienal de São Paulo em 1951 foram resultantes de articulações

internas dos artistas e seus congêneres, descendentes diretos do Clube dos Artistas Modernos - CAM é criado em 24 de novembro de 1932, um dia depois da fundação da Sociedade Pró - Arte Moderna - SPAM. As duas agremiações artísticas formadas na cidade de São Paulo eram espaços de encontro e de manifestações artísticas, ao passo que o Grupo Santa Helena e a Família Artística Paulista, de origem social menos elitista, funcionavam mais como uma cooperativa de ajuda e ensino mútuo para os artistas que retomaram o motivo social na década de 40 em São Paulo. Havia nestes grupos um esforço por reconhecimento e profissionalização, além da participação ativa na formação de esquemas de divulgação, consagração, legitimação e comercialização, aproximando-se de jornalistas, e do processo de formação do crítico de arte.

A Pinacoteca pouco participou destes movimentos, motivo pelo qual a crítica modernista deixou de considerá-la um pilar no circuito artístico paulista. A direção de Tulio Mugnaini, artista acadêmico, de 1944 a 1965, não mudaria este quadro. Por outro lado, empreende o projeto Pinacoteca Circulante, que de um lado realiza seu intento de centralizar a autoridade artística e realizar uma difusão em termos de instrução popular, e de outro abre o precedente na própria Pinacoteca para iniciativas inovadoras na área educativa. O projeto, aprovado por decreto em 1952, teve continuidade até a década de 1970 e deu à Pinacoteca uma grande visibilidade.

Já na nova sede, em 1952 é aprovado por decreto o início do projeto Pinacoteca Circulante, que teve continuidade até a década de 70 e deu à Pinacoteca uma grande visibilidade, dinamizando suas atividades. Em 1968, avalia-se o projeto em relatório:

Aproximadamente 60 mil interioranos tiveram a oportunidade de apreciar em seu próprio município, obras primas daqueles grandes artistas, o que há pouco se constituía em privilégio dos que residem ou visitam os grandes centros. (...) O êxito desse certame, pelos estímulos que oferece, pelas vocações que desperta e estimula, principalmente entre a juventude, justifica a ênfase que este governo tem emprestado a essas atividades da Pinacoteca, levando a todos os rincões do nosso Estado, a mensagem que nos legaram nossos maiores artistas. (PESP, 1968)

Do ponto de vista administrativo, o empreendimento deslocava a mão-de-obra já parcamente disponível, deixando deficitárias as atividades de manutenção rotineiras que deveriam ser regularmente realizadas no prédio-sede. Delineia-se com mais clareza nos relatórios da década de 1950 aquele que viria ser o maior obstáculo para a gestão de um Museu com a dimensão da Pinacoteca: sua movimentação entre Secretarias, edifícios, Conselhos e inclusive a movimentação de suas obras, fazem com que não tenha um fio

único que a conduzisse e mantivesse. O corpo de funcionários, tal qual todo o resto, ficou sujeito à transferências de divisão para divisão, dentro e fora do governo e seu provimento a cargo de empresas terceirizadas ou de meios de contratação não-oficiais. A complexidade crescente desses arranjos passou de um problema latente para declarado:

Para o aperfeiçoamento dos serviços e da legislação em vigor, seria necessário, que o Jurídico se manifestasse, quanto à situação desta Repartição, no que diz respeito às verbas de materiais permanente, material de consumo, utilidades contratuais e despesas diversas, que continuam na Secretaria do Governo, criando embarços, no que diz respeito a Secretaria de Estado, tendo em vista, que o quadro do Pessoal acha-se na Secretaria de estado dos Negócios da Educação, dando a impressão de que a Pinacoteca do Estado, se define entre duas secretarias, sem justificativa credenciada por lei.(PESP, 1952).

Lá permaneceu até 1948, quando voltaria à Secretaria de Governo por mais três anos. Dentro desta Secretaria foi criado o Conselho de Fiscalização Artística do Estado de São Paulo, que se responsabilizaria pela aquisição, por meio de prêmios, de obras de arte para o Estado. A Pinacoteca passou a responder diretamente ao Conselho de Fiscalização Artística.

Na década de 60 observa-se uma apresentação muito mais positiva por parte dos diretores no relato de suas atividades ao Governo. Mostram, por um lado, satisfação com o auxílio recebido, e por outro, com o próprio desempenho. Os ‘embarços’ de pessoal e edifício saem de pauta, cedendo espaço para mais adjetivos e menos números e descrições detalhadas. Auto-declara-se a ‘galeria de arte mais importante do país’ depois do Museu Nacional de Belas Artes, pelo valor e raridade das obras colecionadas. Ressalta que na gestão em exercício registrou um alto índice de visitas – sem especificá-las - e elogia o ‘trabalho eficiente da administração pública no setor artístico e cultural’(PESP, 1961). Esse formato, importante para a subsequente análise do que é um ‘bom museu’, segue continuamente até 1966, quando é relatada uma interrupção no desenvolvimento das atividades da Pinacoteca “em obediência às reduções orçamentárias solicitadas” (PESP, 1966). Começa então um plano de reorganização da Pinacoteca, contemplando recuperação do prédio, observando suas condições de conservação; a recuperação de obras danificadas; e a retomada ou elaboração de uma política de aquisições. Apesar da ‘boa dotação orçamentária’ (PESP, 1970) da época, a Pinacoteca, de 1940 a 1969, viu diminuir a força de o alinhamento conservador e esteve sujeita a várias situações de dispersão, instabilidade e conflito. Ela deixou de ser central

para o inverso da arte acadêmica, e esta, por sua vez, também perdeu sua centralidade política e estética. A introdução de outros universos epistêmicos possibilitará, a partir da década de 70, que mecanismos mais complexos de coordenação se desenvolvam dentro da Pinacoteca.

4.3. 1970 – 1990

É em 1970, no exercício de Delmiro Gonçalves, que se delineia um plano de trabalho mais abrangente para a Pinacoteca. E, coincidentemente ou não, neste mesmo ano, o relatório anual constrói um auto-credenciamento mais elaborado ao propor suas mudanças para a Secretaria, atribuindo sua projeção no cenário artístico e cultural brasileiro à capacidade e pioneirismo de realizar uma mostra de toda a obra de um único artista – Marcelo Grassman -, pertencente a um só museu – a própria Pinacoteca -, e apresentá-la ‘nos mais importantes centros do país’ (PESP, 1970). Esta intervenção mais profunda na Pinacoteca implicaria no seu fechamento até 1973, para realização dos seguintes planos: o enriquecimento e atualização do acervo; restauração das obras e conservação do acervo, por meio da instalação de um atelier permanente para tal fim; reformas e reparos nas dependências, principalmente nas instalações elétricas e na aparência, envolvendo pintura e rebôco; a atenção às atividades culturais como mostras circulantes, mostras como a de Marcelo Grassman e a confecção de catálogos; e a ampliação do quadro de auxiliares.

Se na década de 50 a referência principal dos relatórios está relacionada com a legalidade da situação da Pinacoteca, ela não é mais suficiente como justificativa para o planejamento e execução de atividades às quais é destinada uma parte da dotação pública. Entram em cena elementos como ‘alcance nacional’ – na mostra de Grassman -, ‘política de acervo’, qualidade no atendimento ao zelar pelo bom aspecto do edifício, e o dinamismo de atividades complementares às exposições: a relevância artística e cultural não é mais um dado, ela tem de ser mantida e, sob a ótica do circuito de arte moderna, recuperada. O vínculo com o Estado e o mito de origem parecia suficiente, ao menos à administração do museu de outrora, para conferir-lhe autoridade artística. Foram agregados mais elementos, na tentativa de amarrar tudo aquilo que corria sempre o risco de se dispersar: os funcionários, as obras, e as construções que os abrigavam. Esse processo fez com que se tornassem tão ou mais necessários para dar robustez ao

projeto-pinacoteca e facilitar as negociações nas quais se envolvia. Mas isso tem um custo, que é o de ter que se posicionar entre mundos e valores, de colocar à prova da modernidade um museu estruturado em bases acadêmicas, de tomar partido dos seus acasos, de funcionalizar os museus brasileiros e achar um lugar no cenário artístico local ou nacional, e, por fim, ter um objetivo particular dentre os objetivos gerais que um museu pode ter, admitindo a coexistência e co-operando com outros museus, instituições e ordens de valor. Esta operação de coordenação é especialmente difícil nas instituições, organizações e entidades que têm como finalidade apoiar ou serem portavozes da produção do conhecimento humano, seja nas artes ou nas ciências, pois todas elas nasceram para, em grande medida continuam lidando com, a construção de universais.

Reinaugurada em 1973, com uma avaliação positiva do período fechado, a Pinacoteca passa a ampliar cada vez mais seu escopo cultural de atuação, sintonizando-se com diferentes canais de atuação, níveis de preocupação, dando força à sua rede e atribuindo a si própria, gradualmente, um papel mais central. O estabelecimento de um Conselho de Orientação (COA) artística próprio, em 1970, presidido pelo diretor do Museu, Delmiro Gonçalves, jornalista e crítico de arte (Amaral, 1982[2006]), tem o objetivo de dar à 'repartição pública' uma política verdadeiramente cultural.

De 1971 a 1975, o Conselho era composto por: Felícia Leirner, escultora brasileira nascida na Polônia que estudou com Vitor Brecheret, participou de Bienais de São Paulo e tem trabalhos expostos em espaços públicos como no Parque do Ibirapuera e na Praça da Sé (EIAV, 2007); Paulo Mendes de Almeida, jurista, poeta e crítico de arte brasileiro, um dos fundadores da Sociedade Pró-arte moderna, acompanhou e escreveu sobre a formação dos museus paulistas, foi diretor do Museu de Arte moderna de São Paulo e secretário geral da Bienal de São Paulo; Ulpiano Bezerra de Menezes, historiador especialista em arqueologia, cultura material e museologia, professor da FFLCH-USP, sócio-fundador da Associação dos Museus de Arte do Brasil, foi diretor do Museu Paulista; Abelardo de Souza, arquiteto carioca radicado em São Paulo; Waldemar Cordeiro, pintor, escultor, paisagista, designer e crítico de arte, é considerado o porta voz do grupo e principal teórico do movimento concreto paulista (EIAV-Itau); e Oswald de Andrade Filho, pintor, escritor, desenhista, cenógrafo, jornalista, músico, professor e filho do escritor Oswald de Andrade.

A biografia dos componentes do COA mostra a incorporação de uma gama ao mesmo tempo mais diversificada e mais especializada no campo das artes e dos museus. Isso já previsto pelo Artigo 11 do Decreto Nº 52.559/70, determinando que do Conselho de Orientação façam parte, obrigatoriamente, um museólogo, um crítico de artes plásticas, um pintor, um escultor, um gravador e um arquiteto. Eles levam para a Pinacoteca o vínculo simultâneo com outras instituições e a Pinacoteca passa a participar de projetos coletivos maiores. O Conselho é incumbido de elaborar e alterar o Regulamento da Pinacoteca; fixar as normas gerais que orientarão a vida e as atividades da Pinacoteca; deliberar sobre a aquisição e a permuta de peças para o acervo da Pinacoteca; deliberar sobre o empréstimo de peças do acervo; deliberar sobre a programação de cursos e conferências e sobre a realização de exposições temporárias, certames, congressos, seminários e outras atividades culturais da Pinacoteca; opinar sobre a conservação, a preservação e a restauração de peças do acervo; aprovar os planos anuais de trabalho da Diretoria Executiva; aprovar as propostas do Diretor Executivo para a nomeação ou o ajuste de pessoal e para a contratação de serviços ou obras; dar parecer sobre prestações de contas e relatórios anuais da Diretoria Executiva; e deliberar sobre a aceitação de doações e legados (Decreto 52.559/70). Ou seja, a política que orienta as ações da Pinacoteca deixa de ser determinada por um diretor isoladamente, para ser elaborada e desenvolvida dentro de um órgão colegiado, de composição técnico-profissional pré-determinada, a quem compete, coletivamente, por maioria, decidir os rumos do Museu. O respaldo legal se articula ao técnico e ao político, e a Pinacoteca passa a ser governada por um órgão representativo que está sujeito ao escrutínio dos representados. Isso acontece em meio à estruturação do âmbito da cultura dentro da Secretaria de Cultura, Esportes e Turismo, de 1967 a 1976, da Secretaria de Cultura, Ciência e Tecnologia, de 1976 a 1979, até que em 1979 fosse estruturada a Secretaria de Estado da Cultura, à qual é vinculada até hoje.

Nesse período, os relatórios apresentam mudança no ‘que’ é a Pinacoteca: passa ser um ‘centro dinâmico e atuante’ ao invés de apenas ‘galeria’; suas atividades passam a compreender o ‘estudo, pesquisa, defesa, preservação e difusão’ – ao invés de ‘preservação para exposição’(Lei 1271/1911) -; seu objeto foi definido como ‘as artes plásticas cujas manifestações predominam em seu acervo’ ao invés de ‘obras de arte’; e sua finalidade, além de expor, passa a ser utilizar-se de métodos variados para colocar

“ao alcance do público, com a necessária abordagem didática, obras de artistas nacionais, sejam do passado ou da atualidade, julgadas de alto nível estético ou representativos da época” (PESP, 1978).

Durante a década de 80 continuam os esforços para consolidar a agregação de técnicas e saberes específicos, alinhados com a transformação na função atribuída aos museus pela cada vez mais presente ‘discussão museológica’ que passou a ser tema de congressos internacionais do ICOM, de universidades, de estudos sociológicos ou psicológicos de recepção e educação etc. Em 1983 propõe-se a modificação do decreto que regulamenta a Pinacoteca, para que a ampliação de seu espectro de ação fosse amparada por lei e o quadro funcional, um dos itens de desagregação da Pinacoteca, se tornasse mais sólido por meio da contratação de técnicos concursados resultando no Decreto 25.489/1983. Este, por sua vez, é alterado pelo Decreto 25.489/1986, depois de um amplo estudo realizado por consultores externos para a inclusão de novos cargos para dar suporte às funções e responsabilidades técnicas, agora reconhecidas e instituídas, da Pinacoteca.

Entre 1983 e 1985 é redigida uma proposta por um Grupo de Trabalho, comparando o quadro funcional com o Mac USP, e propondo a criação de novos cargos. Foi agregada ao processo encaminhado à SEC uma série de documentos descrevendo as atividades da Pinacoteca, justificando o empreendimento da mudança organizacional já a partir das atividades que vinham nela ocorrendo mas que precisariam de endosso político e financeiro do governo para terem continuidade. Realizou-se estudo da Divisão Técnica da Pinacoteca do estado, subordinada ao Departamento de Museus e Arquivos do Governo do Estado de São Paulo.

A realização de concursos foi a solução encontrada para suplantar a dificuldade jurídica de contratação de funcionários especializados.

Em 1989, já no bojo de outro plano de reorganização ‘física e conceitual’, a Pinacoteca finalmente consegue ser a única ocupante do prédio do jardim da Luz, ao ser anunciada a saída da Faculdade de Belas Artes (PESP, 1989).

A década de 90 veria a Pinacoteca começar a colher os frutos de tantos projetos de renovação, a partir da grande reforma empreendida na gestão de Emanuel Araújo, e com a criação da Associação de Amigos da Pinacoteca, que viabilizou o financiamento de novas aquisições e de projetos dos diversos setores da Pinacoteca. Passaria a receber

grandes exposições internacionais, como a de Auguste Rodin, com recordes de público, e se prepararia, por meio de diversas medidas de organização interna executadas na gestão de Marcelo Araujo, para uma grande mudança que chegaria com a qualificação da Associação de Amigos da Pinacoteca como Organização Social de Cultura, em 2005.

4.4. O PERÍODO PRÉ-ORGANIZAÇÃO SOCIAL E A PERFORMATIVIDADE DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

A Pinacoteca, que fora definida como ‘repartição pública’ na década de 40, e que, por seu Estatuto é o ‘único museu arte oficial do Estado’ vê-se, em 1990, como um museu em transição. A Pinacoteca reabre suas portas, segundo a então diretora Maria Alice Milliet, “evidenciando o caminho percorrido, os benefícios incorporados e o muito a ser feito ainda.” É um ‘irradiador de atividades culturais’ cuja “sede projetada pelo arquiteto Ramos de Azevedo e tombado pelo Patrimônio Histórico, este belo edifício de linhas neo-clássicas, merece uma atenção especial e sua real adequação para se tornar apto para as exigências do século XX.” (PESP, 1992). Pertence ao grupo técnico do sistema de museus do Departamento de Museus e Arquivos da Secretaria de Cultura. Sua vinculação à estrutura estatal é cada vez mais especializada. O sistema de museus do Estado de São Paulo, constituído por lei em 1986 foi um projeto de cuja continuidade não se encontrou evidência. Entretanto, ele aparece como operante nos relatórios. Nas discussões de que tomam parte hoje, os Sistemas Estaduais têm tido muita importância e falou-se em retomar o Sistema Paulista. Mas não é claro quais foram exatamente suas realizações e em que momento foi desativado.

Nas reestruturações anteriores, em que foram definidos os perfis profissionais que integrariam o quadro técnico do museu, foram exigidos titulados em artes plásticas. Isso reforçou a ligação do Museu com este universo epistêmico, que compreende uma cultura, uma comunidade e uma materialidade epistêmica. Da mesma forma, o Sistema de Museus coloca a Pinacoteca não só como instituição de arte, mas como museu que pertence a um grupo de museus, e que como instituições similares, compartilham o conhecimento na área de museus. A ‘área de museus’ ficou conhecida como museologia, apesar de que há discussões em aberto sobre se a museologia é uma disciplina, uma prática ou ambas. De qualquer forma, ela delimita um espaço de

conhecimento teórico e de práticas compartilhadas. Estar ligada a um Sistema de Museus qualifica a Pinacoteca como pertencente a este espaço.

A crescente presença da palavra ‘memória’ nos relatórios é uma evidência de que a Pinacoteca passa a responder simultaneamente às ‘artes plásticas’, à ‘museologia’, e, em nuances variadas, à ‘sociedade’:

Ao longo de seus 90 anos preserva a memória artística nacional através de seu magnífico acervo de obras brasileiras e estrangeiras. A despeito de sua importância, houve avanços e recuos desde a exposição que inaugurou em 1905.... (PESP/DEMA, 1995)

Em 1992 é criada a Associação de Amigos da Pinacoteca do Estado de São Paulo (AAPE), com a finalidade de viabilizar a captação de recursos fora do orçamento previsto pelo Estado. A AAPE é uma associação sem fins lucrativos, cuja pessoa jurídica pode captar recursos junto à iniciativa privada e dar suporte a projetos e atividades na Pinacoteca. Além disso, ela permite que seja retomada uma política de aquisições, efetuadas através dos recursos obtidos pela AAPE e doadas à Pinacoteca.

Uma Associação de Amigos foi criada em assembléia geral de 22 de novembro de 1992, (...) que conta atualmente com a contribuição anual de 90 associados pessoas físicas e jurídicas. Contribuições essas que propiciaram à instituição a compra de computadores para a informatização do acervo e para a comunicação visual e gráfica do museu, além de novo PABX e FAX, assim como material para o ateliê de restauro. A Associação ainda viabilizou a doação de uma obra do artista Carlos Oswald. (PESP/DEMA, 1995)

A atuação de uma Associação de Amigos em apoio às atividades de museus é uma prática corrente no mundo inteiro. A dependência de uma única fonte, seja pública ou privada, restringe a capacidade de um museu, desembocando na insuficiência de verbas.

De 1998 a 2000, a sede da Luz foi fechada para uma reforma não só de conservação mas de modernização, projetada pelos arquitetos Paulo Mendes da Rocha e Eduardo Colonelli, com o objetivo não só de dar ao museu condições físicas de funcionamento, mas de materializar em sua nova forma um “novo museu”. Um museu distinto daquele que tinha seus elementos dispersos e inconstantes, daquele que destoava das discussões artísticas do momento, anacrônico, daquele cujo mérito era ser oficial. O projeto de um “novo museu” já estava presente em 1995, quando é descrita como inédita a museologia que se faz na Pinacoteca:

seja pelos temas abordados, temas que provocam e que suscitam um novo olhar para a memória da cultura no Brasil. Seja ainda, através de uma cenografia museográfica, como reforço de envolvimento para seduzir o espectador ou ainda mostrando artistas importantes, esquecidos ou

não descobertos pela historiografia nacional. A PE também se envolveu com etnias formadoras da tão chamada brasilidade, brancos e negros foram mostrados através de [lista de exposições]. (PESP/DEMA, 1995)

O novo museu provoca, olha de uma maneira nova para a memória da cultura, envolve o espectador, torna partes relevantes do invisível visíveis, e se envolve com etnias por meio de sua tecnologia de representação. De repositório a centro cultural, a Pinacoteca perpassa em sua história todas as nuances de um dilema característico à ‘cultura do museu’, que foi se transformando ao longo do tempo mas que mantém as antinomias de ênfase nos objetos ou nas pessoas: “templo ou fórum?”; “documentação e registro ou produção cultural?” e, mais recentemente, “material ou virtual?”; “informação ou educação?” (Meneses, 2007:64):

Enfim de um Museu à um Centro Cultural, da formação à informação de um público que ainda sabe pouco de nós mesmos, e assim, estaremos devolvendo como compromisso de cidadania o respeito ao legado cultural de outras gerações. (PESP/DEMA, 1995)

Na prática, o ‘novo museu’ é uma busca pela qualidade. Ele é capaz de sediar grandes exposições internacionais – inserindo-se em circuitos mais amplos de produção cultural -, ter reconhecida a qualidade das mostras temporárias por pares como as associações brasileira e paulista de críticos de arte (Associação Brasileira de Crítica de Arte; Associação Paulista de Críticos de Arte), pela capacidade de abrigar coleções que completam lacunas de seu acervo, pela visibilidade pública (medida pela presença de chefes de estado ao lado da contagem de visitação pública), pela ampliação da área de atuação de ação educativa e, finalmente, pelo bom entendimento com o poder público. O novo objetivo, calcado em todas essas novas potencialidades, tem implícito o ‘melhor agir’ dentro de uma dada situação. Pressupõe portanto mais de uma solução para seu objetivo e uma ordenação de valor que vai do menos próximo ao mais próximo a este objetivo: em relação à exposição permanente, ela deve *"Oferecer ao público a visão mais abrangente possível da diversidade do acervo da Pinacoteca e, por outro, apresentar um abrangente panorama das artes visuais brasileiras"* (PESP, 2004).

É um objetivo que tem dois inter-atores principais: o ‘público’ e ‘as artes visuais brasileiras’. Como principais afetados pelo trabalho do Museu, são estas duas instâncias que podem avaliar legitimamente o desempenho do museu. É a satisfação de seus respectivos critérios que está em jogo, seja de equilíbrio ou de tensão. É importante

notar que, embora as dicotomias se mantenham, elas envolvem atores diferentes, com reações diferentes e, portanto, geram diferentes formas de relação.

Para serem observados pelo Museu, os públicos precisam de que, em primeiro lugar, sejam testadas formas de quantificar a visitação. Quando o velho “livro de assinaturas” que o público voluntariamente assina ao entrar numa sala é questionado, são introduzidas várias técnicas de contagem: desde fichas numeradas impressas em duas vias até a colocação de catracas. Mas, ainda pensando no simples ‘número de visitantes’, que ocupa no máximo um décimo de linha de um relatório de várias páginas, lembremos que qualquer procedimento obrigatório na entrada pode inibir o visitante, o que é um problema se um dos objetivos do museu é ser publicamente acessível e deseja expandir sua ‘sedução’. E mais, são procedimentos que contam ‘visitas’ e não ‘visitantes’. O visitante individual só poderia ser contado se algum método de identificação fosse empregado, tal qual o preenchimento de um formulário. A identificação do visitante é problemática, pois pode, além de aumentar o tempo e o trabalho de entrada do visitante, tornar-se invasivo; ser visto como um mecanismo de controle. Além disso, as técnicas comumente empregadas para identificação de público foram, em sua maioria, desenvolvidas no âmbito empresarial de pesquisa do consumidor, ou seja, aproximam o indivíduo aspirante a conhecimento e cultura de um cliente ou consumidor.

Outros tipos de pesquisa de público desenvolvem-se sistematicamente dentro do museu. As áreas técnicas que precisam, para sua avaliação, de mais do que o número de visitantes, têm que desconstruir seus objetivos e elaborar questões que indiquem satisfação, métodos que dêem confiabilidade aos resultados e que tentem neutralizar a indução das perguntas. As informações produzidas por estes métodos se baseiam numa articulação mais complexa de objetivos técnicos, característicos do universo epistêmico em questão, e os objetivos mais gerais do museu de arte. Assim acontece, como veremos em mais detalhe adiante, com o Núcleo de Ação Educativa, cujos métodos próprios de avaliação entrariam em conflito com os mais gerais quando se intensificaram os procedimentos de prestação de contas internos.

Como contá-los sem afugentá-los, de forma pertinente e coerente? A questão é transportada aos relatórios ao mesmo tempo em que coloca um desafio cotidiano a todos os envolvidos na recepção do público ao manipular os materiais necessários para isto.

Já para acessar sua relevância nas ‘artes visuais brasileiras’, o museu de arte deve verificar, nas narrativas produzidas em todas as mídias e foros, qual o seu papel, e desenvolver ou adotar critérios para avaliar este papel. Uma das formas de fazê-lo é reconhecer e endossar a autoridade dos prêmios das associações profissionais pertinentes, como as associações de críticos de arte. Outra é dar ao índice de exposição pública da obra, em relação a seu armazenamento em acervo, um valor positivo associado ao devir público de tornar visível do museu. Nos relatórios recentes da Pinacoteca é comum encontrar o seguinte enunciado: de tantas obras do acervo, tal número está sempre exposto ao público, o que representa tantos por cento do acervo. Há ainda o critério de representatividade, expresso no objetivo de ‘abrangência’: como avaliar seu alcance?

Excetuando as premiações externas, a maior parte dos meios de avaliar sua relevância em relação às ‘artes visuais brasileiras’ são resultado de uma rede complexa, intertextual e que envolve muitos sub-grupos e formas de reconhecimento e autoridade. Aquilo que Pierre Bourdieu (2004) descreveu como instâncias de consagração, que envolvem reconhecimento profissional, posição social, disposição cultural, mecanismos de legitimação, e tendem a manter os mesmos grupos sociais como produtores, mantenedores e consumidores da cultura, pode nos ser útil se expandirmos o que está incluído na instância de consagração e deixarmos de prever sua tendência à manutenção. A competência necessária para reconhecer os códigos gerados, seja por especialistas ou por artistas, não é apenas simbólica, pois os códigos não pairam fora da realidade. Eles precisam do trabalho de muita gente, e do reforço de muitos objetos – mesmo que textuais – para sustentar os símbolos. E os símbolos não passam incólumes pela vida mundana. Os cânones universais da arte podem estremecer se as ‘instâncias de consagração’ não conseguirem produzir modos de se reconhecê-los. E se ele só for reconhecido entre pares, terá dificuldades em figurar num relatório anual. É nessa hora que são agregados aliados para que a autoridade não tenha que ser explicada, para que ela possa ser ‘natural’: uma caixa tão preta quanto a ciência em ação de Bruno Latour.

5. O MODELO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL E PERFORMANCE DAS SOCIOTECNOLOGIAS DE VISIBILIDADE

Neste capítulo serão expostos e analisados alguns temas presentes nos testemunhos sobre a transformação organizacional da Pinacoteca ao passar a ser gerida pela AAPE. Para o melhor entendimento do leitor, o capítulo será pontuado pelos conjuntos de inferências e evidências. As inferências surgem como enunciados possíveis a partir da interpretação dos dados coletados. A representatividade qualitativa das questões foi avaliada pela presença de um mesmo assunto em relatos de pessoas diferentes, ou da mesma pessoa em momentos diferentes e por sua importância dentro da linha de argumentação sugerida. O modelo de apresentação inferência/evidência é cansativo, mas possibilitará uma síntese das inferências ao final da dissertação, relacionando-as com as reflexões feitas nos capítulos 3 e 4.

Veremos primeiro o que é considerado mudança e, em seguida, os impactos da mudança no cotidiano e nas formas de se trabalhar dentro da Pinacoteca. As inovações introduzidas por conta da mudança, como as metas do contrato de gestão, serão examinadas num nível mais micro, permitindo observar alguns detalhes importantes a partir das avaliações positivas e negativas dos atores que performam estas inovações.

Na primeira parte, será feita uma exposição dos relatos, como objetivo de delinear um quadro mais geral sobre as visões provocadas pela mudança. Serão enfatizados os entendimentos da natureza da mudança e da relação entre entidade gestora e unidade gerida na construção da identidade do museu.

Na segunda parte serão descritos os locais inter-organizacionais nos quais as inovações se inserem de maneira mais profunda, trazendo seus atores, objetos, referências e instrumentos. Estes locais são os centros de articulação dos actantes que formam os atores-rede. Dois atores-rede, considerados centrais no processo de mudança, serão expostos: as materialidades epistêmicas do museu e o nível meso da política de transparência.

A terceira parte será dedicada às inovações em si, apresentadas como sociotecnologias que instrumentalizam os atores-rede da segunda parte. Explicaremos como, neste

contexto de transformação organizacional, os investimentos na forma e visibilidade da informação são feitos e que função desempenham. Nas últimas duas subseções serão dados dois exemplos de articulação entre sociotecnologias e locais de performance.

5.1. PERCEPÇÕES DA MUDANÇA

A seguir serão pontuados e transcritos os trechos em que os funcionários da Pinacoteca fazem menção às transformações ocorridas, relacionando-as com o desenvolvimento de novas formas de trabalho, cujos princípios e percepção constituem uma forma de coordenação específica entre programas de ação. Os temas mais presentes foram agrupados em duas partes, compreendendo a primeira o questionamento do momento e do teor da mudança, e o segundo, a reestruturação organizacional como processo que aproxima e distancia entidade gestora e unidade gerida.

INFERÊNCIA 1: é atribuído à década de 90 e à pessoa de Emanuel Araújo, o embate político com o governo, reconhecendo as necessidades específicas do museu, para o devido funcionamento dos setores; reivindicando uma nova forma de contratação; recursos para as atividades básicas; e colocando a reforma que seria realizada como parte da negociação. A situação atual é considerada um desdobramento possibilitado por essas ações anteriores.

EVIDÊNCIAS DA INFERÊNCIA 1:

Os relatos mostram que há uma percepção interna de mudança em curso desde a década de 90. Atribui-se à personalidade política de Emanuel Araújo, nomeado diretor em 1991, o começo deste grande período de mudanças. Ele cria, em 1992, a AAPE, com a finalidade de apoiar financeira e politicamente as atividades da Pinacoteca. À pessoa dele é associada uma luta com a Secretaria de cultura para obtenção de melhores condições para o Museu e sua capacidade de mobilizar pessoas em torno desse objetivo.

“Era tudo muito, não bagunçado, mas o Emanuel sempre foi uma pessoa muito influente, então um pedido dele por telefone valia muito mais do que eu mandar um papel. O papel parecia uma burocracia desnecessária.” (E/T)

Em 1995, uma carta ao Secretário, em tom especialmente enfático, aponta as deficiências do Museu:

falta de pessoal técnico especializado, etc. Essas lacunas foram em parte preenchidas por contratações ligadas ao Banaser, são todas elas de suma importância para o museu. Lamentavelmente a extinção do referido órgão de contratação desses funcionários leva a pinacoteca enormes dificuldades sobretudo referentes aos setores: administração; conservação e manutenção elétrica; documentação artística, pesquisa e biblioteca; ateliê de restauro; montagem; e grupo de atividade educativa. Por certo não estou falando aqui de uma estrutura desconhecida de V. Excia., por isso mesmo necessário se faz afirmar que a Instituição Pública museu de arte Pinacoteca do Estado sofrerá profundas modificações em seus serviços, impossibilitando também a sua administração, dado que, o Estado não propiciou recursos suficientes para seu avanço e modernização. Desta forma, necessário se faz que o Museu mais importante da Secretaria de Estado da cultura possa ainda chamar a atenção para suas reais necessidades, que vão desde a falta de recursos para fotografar todo o seu acervo até a compra de equipamentos permanentes para equipar ateliê de restauro. São quase 500 obras de pintura necessitando de algum tipo de intervenção, e aproximadamente 3000 obras sobre papel com pastas inadequadas. (PESP/DEMA, 1995)

A ele também é atribuída a força política necessária para resgatar as obras do acervo que, ao longo dos anos, foram distribuídas por várias repartições públicas:

Agora, na gestão do Emanuel Araujo, é onde ele, com a reforma do museu, começou a bater o pé nesse pessoal e dizer: uma obra é um bem público para ser observado pelo público. Se ela não está publicamente exposta, ela já não está cumprindo a sua função. Se ela tá dentro da sala do corregedor, é o réu, o advogado, e o corregedor que vêem. Cadê a função dessa obra? Foi com esse discurso que ele foi conseguindo politicamente [as obras de volta]. Porque até já fugia à parte técnica, foi uma movimentação política. (E/T)

À sua gestão também foi creditado o reconhecimento de necessidades específicas do museu:

O núcleo quando a gente iniciou aqui, que foi na gestão do Emanuel Araujo, quando ele começa e é convidado a dirigir o museu ele percebe que não tem nenhum conservador/restaurador dentro do museu. Como ele sabe que isso é uma coisa vital para um museu funcionar, ele contrata uma restauradora que veio do Rio, já que São Paulo nunca teve cursos de conservação e restauro. (E/T)

A exposição permanente que, como veremos, é hoje um dos itens que sobressaem nos relatórios de contrato, tem sua viabilidade creditada à reforma empreendida durante a gestão de Emanuel Araujo:

A presente exposição [permanente] do acervo da Pinacoteca do Estado, exposta no segundo andar do museu, representa o coroamento de um longo processo que se iniciou com as reformas estruturais da velha edificação concebida por Ramos de Azevedo, concluídas em 1998. (PESP, 2004)

INFERÊNCIA 2: A assinatura do contrato de gestão com a AAPE provocou, concomitantemente, uma noção de diferenciação e uma de justaposição das identidades entre unidade gerida e entidade gestora. Por um lado, a tradição do papel exercido pelas Associações de Amigos e o reconhecimento da AAPE legitimaram sua qualificação mesmo sem concorrência pública, gerando a visão de ‘fusão’. Por outro, a entrada das pessoas e dos mecanismos da entidade causou estranhamento e novidades no cotidiano, gerando uma visão da AAPE como ‘outro’. Assim, os limites e contornos de cada uma se tornaram fluidos e motivaram iniciativas da diretoria para constantes discussões sobre a missão institucional e na elaboração de projeções para o futuro.

EVIDÊNCIAS DA INFERÊNCIA 2: As Associações de Amigos de Museus são entidades privadas sem fins lucrativos que podem surgir de várias formas. Há até casos em que uma associação precede a criação de um museu, dando origem a ele, como foi o caso da Associação de Amigos da Arte Moderna dando origem ao Museu da Arte Moderna de São Paulo. Apesar da diversidade de formas de apoio que uma Associação de Amigos pode desempenhar, elas são difundidas e presentes como instrumentos legítimos e ativos de suporte aos museus. Isso contribui para que, embora o contrato de gestão pudesse teoricamente ser oficializado com a Organização Social melhor qualificada – e não a única – para gerir o equipamento público, ela, ainda assim, tenha legitimidade.

Qualificar a AAPE para assinar o Contrato de Gestão significa, por um lado, integrar num só corpo funcional, pessoas que antes eram contratadas pelas mais diferentes formas, vinculadas ao Museu de maneiras diversas, dando mais unidade organizacional ao Museu. Por outro, coloca uma separação entre contratante e contratado.

Juridicamente a AAPE existe em outro endereço, tem seu próprio CNPJ, razão social, e lá hoje funciona o estoque do Museu. Os funcionários da AAPE começaram trabalhando nesse endereço, tendo que transitar com documentos para serem assinados e discutidos com a diretoria do museu, situada no prédio da Pinacoteca. Antes da qualificação para gestão os poucos funcionários se transferiram para o edifício da Pinacoteca, em atividades que tinham começo, meio e fim:

“Na parte operacional - folha de pagamento, contratos, utilidade pública e outras coisas operacionais - ela (a AAPE) tinha uma atuação bastante restrita. O foco eram as atividades. As exposições, projetos educativos, os projetos de investimento em restauro, reserva técnica, aquisição de obras – projetos mais pontuais. Então tinha data pra iniciar e pra acabar. (E/A)

Antes da qualificação havia dois relatórios, um da PESP e outro da AAPE. Em 2005, ano da assinatura do contrato, ainda antes da implantação, argumenta-se que a assinatura do contrato de gestão possibilitará à AAPE

trabalhar ao lado do Governo do Estado na administração integral do Museu. Com isso, a Associação tem uma atuação mais ágil, com autonomia para realizar a contratação de seus funcionários e cumprir metas importantes para o desenvolvimento de suas atividades. (PESP, 2005)

Outro aspecto notado na mudança foi a incapacidade de o modelo estatal sustentar os desdobramentos da expansão já em curso:

a mudança foi acontecendo ao longo do tempo. Do museu ter se expandido desde a sua reforma há 10, 11 anos atrás, mas a nossa estrutura era até então ainda muito capenga porque era uma estrutura que vinha do Estado, o qual não tinha mais condições de manter essa estrutura, nem havia profissionais técnicos especializados nem tampouco verba. (E/T)

E é justamente a necessidade de técnicos muito especializados que possibilita a comparação com a adoção do modelo de Organização Social no sistema de saúde:

Eles [poder público] pensavam assim: eu não preciso ter um cardiologista de plantão no hospital o tempo todo, eu preciso ter um pool de gente mais ou menos em contato com as instituições públicas, para eu chamar quando precisar chamar. Tudo que for do nível cardiológico que um pediatra possa agir e eles acharam que isso pra cultura também serviria porque eu não preciso ter um restaurador numa instituição pequena, mas eu tenho que poder chamar um restaurador quando eu precisar. (...) Que permita você poder chamar um profissional de especialização muito focada, por exemplo aqui, um especialista em conservação de tecido do século XIX. (E/T)

É constante nas entrevistas a visão de que a AAPE já desempenhava um papel muito importante para o museu e que sua qualificação foi um reconhecimento por este trabalho. Em nenhum relato foi levantada a possibilidade de existir outra entidade gestora que não a AAPE. O reconhecimento é, em detrimento da seleção por concorrência pública, o grande atributo da AAPE.

A partir de janeiro de 2006, nós começamos a funcionar no sistema novo, também faço um parêntese em paralelo, nós já tínhamos uma estrutura dentro da secretaria, como sempre, aquela colaboração fundamental da nossa Associação de Amigos que deve ter sido criada em 1992, que é uma Associação civil, sem fins lucrativos, e que tem e continua tendo, o objetivo fundamental de colaborar com as atividades da Pinacoteca. A Associação era e continua sendo uma associação civil, então, tem uma organização separada da Pinacoteca e o director financeiro, a partir de

2004, veio colaborar conosco, nos ajudar aqui na Pinacoteca, no âmbito da Associação de Amigos. (S/T e A)

Há uma tradição já mundialmente sedimentada nos museus de contarem com o apoio das Associações de Amigos, mas a lei que normatiza a qualificação das Organizações Sociais não prevê esta vantagem comparativa em relação a qualquer outra entidade. Porém, a escolha da AAPE, bem como das outras organizações gestoras ligadas à SEC, foi circunstancial, para agilização do processo:

“Primeiro acho que foi uma forma muito pouco aberta publicamente. Foi uma situação de precisar fazer o processo acontecer. Então foram criadas, a primeira APA, criou-se uma entidade que tem muito funcionário público como sócio, a diretoria foi eleita por essa Assembléia Geral. Ou seja não teve muita publicidade para outras entidades tentarem se habilitar e concorrerem à administração dos equipamentos públicos. Foi uma coisa muito dirigida. A Associação de Amigos da Pinacoteca, que é do seu trabalho, já tinha uma sociedade que administrava. Então pegaram essa sociedade e a transformaram em OS e delegaram o poder de administrar a Pinacoteca. Isso foi bom? Talvez tenha sido o possível, mas não acho que foi bom. Porque não houve concorrência, não apareceram outras OSs.” (E/G)

Como a AAPE já era muito próxima da Pinacoteca, a mudança não teve, precisamente, um caráter substitutivo. Sim, houve mudanças. As pessoas de maneira geral não são as mesmas, mas manteve-se um sentido de continuidade e uma identidade institucional muito forte, sustentada tanto por quem já era do museu e se manteve como quem veio da AAPE e se tornou ‘museu’. Como disse um dos entrevistados dos Núcleos Técnicos, a Pinacoteca tem um patrimônio, que além de seus objetos e seus edifícios, tem uma história muito presente, tem pessoas que ‘montaram’ seus departamentos depois de longos anos de lutas para isso, e tem a AAPE que é a aglutinadora que empreende a causa de seus associados. Percebemos aqui, consoante com definição de ‘comunidade museológica’, que a área de museus de arte, mesmo dentro do setor público, se constitui como um lugar de empreendedorismo individual e, conseqüentemente, de uma certa autonomia setorializada, em que cada especialidade pode, dentro dos limites da burocracia - no caso do estado - ou da organização, mobilizar seus próprios referenciais e recursos para criar seu ambiente de trabalho.

Se administrativamente existe uma divisão muito clara, podemos observar numa apresentação para os funcionários da Pinacoteca, e isso é notado também em outras entrevistas, uma preocupação e uma vontade grande em manter uma identidade coesa da Pinacoteca e evitar que a dissociação entre entidade gestora, museu e patrimônio gere instabilidade, como aconteceu muitas vezes no passado:

O contrato de gestão fez com que aquelas duas entidades que existiam, a Pinacoteca de um lado e a Associação de outro, se fundissem e hoje existe uma única entidade que se confundem, ou seja, Associação e Pinacoteca são a mesma coisa, porque, através do contrato de gestão a Associação passou a administrar a Pinacoteca. Então, não há mais porque a gente falar que: “a Associação fez isso, aquilo” Porque hoje a Associação é a Pinacoteca e nós estamos querendo que, cada vez mais, esta imagem, associando a esse logotipo, a essa logomarca da Pinacoteca, a Associação e cada vez deixando mais de lado aquela logomarca antiga da Associação exatamente para marcar essa fusão que houve a partir de dezembro de 2005, dessas duas instituições. (S/A)

Pelo contrário, as iniciativas reforçam ainda mais a idéia de tentar unir. A criação do setor de Recursos Humanos tem expandido ano a ano seu escopo de atuação no sentido de conferir ao quadro funcional da Pinacoteca uma identidade e de promover o conhecimento da totalidade do museu por parte dos funcionários de todas as áreas. O núcleo de comunicação tem uma política específica para comunicação interna e existe um grupo de trabalho em formação para discutir uma política de padronização da comunicação e do fluxo de documentos dentro do Museu. O núcleo financeiro, que antes mesmo da qualificação já era um elemento da AAPE presente na Pinacoteca, também é considerado um elemento de ligação que reforça a ligação entre entidade gestora e unidade gerida:

Antes de se criar essa estrutura de compras no museu, essa estrutura financeira no museu, e aqui, no período anterior, nessa fase de transição, perde um pouco a identidade, porque não se sabe se é associação, se é museu, até pouco tempo atrás as pessoas falavam ‘ah, você é da associação’, as pessoas hoje já incorporaram que a associação é o próprio museu, ela administra esse museu. Até se construir essa identidade e perceber-se que é a mesma coisa hoje. Não são coisas distintas. Se um dia a associação não administrar mais a pinacoteca, a razão dela de existir não existe senão a pinacoteca, ela deixa de existir. (E/T)

INFERÊNCIA 3: A modernização administrativa introduzida no novo modelo tem como importante ferramenta a visibilidade, a visualidade e a padronização de informações. Como a Pinacoteca, por suas especificidades, já tinha mecanismos de prestação de contas e avaliação próprios, arranjos de acordo com noções específicas de qualidade técnica e artística e de museu para o bem público, eles entraram em conflito e foram desestabilizados com a introdução das novas formas de visibilidade de procedimentos e resultados. Esta particularidade de arranjos entre os mecanismos e noções gerais pode ser sintetizada como desdobramento da maneira empreendedora como as especialidades técnicas e artísticas se firmaram dentro do contexto da administração direta, resultando na coexistência dos

regimes de compromisso com a realidade baseados, respectivamente, em universalidades e materialidades epistêmicas e políticas.

EVIDÊNCIAS PARA INFERÊNCIA 3: CONSELHO DE ORIENTAÇÃO ARTÍSTICA

O COA é um instrumento que concentra, por seu poder deliberativo, a regulação entre as tensões técnicas e políticas que permeiam o desenvolvimento das atividades museais e de arte no âmbito do poder público. Assim, pode ser considerado um instrumento que ajusta as materialidades e universalidades epistêmicas da Pinacoteca, dando a profissionais qualificados e reconhecidos a responsabilidade de deliberar sobre as questões ‘artísticas’ do museu. Ao aceitar uma doação ou recomendar uma aquisição, ele decide também sobre a constituição do patrimônio público, ou seja, é responsabilizável pelo centro de calculabilidade política.

O conselho se tornou tão forte que, mesmo após sua desintegração oficial após o fechamento do contrato da Organização Social, continuou se reunindo e oferecendo apoio à Pinacoteca. O COA era a principal instância de representatividade, mesmo que especializada, vinculada à estrutura da Pinacoteca, e conferia autoridade às decisões de aquisição artística do Governo do Estado de São Paulo. Seu poder deliberativo existia somente no momento de aceitar ou não a doação de obras, já que as aquisições, desde 1992, eram realizadas através da AAPE. O COA apenas recomendava ou sugeria a aquisição à AAPE.

O Conselho é uma instância que fica no mesmo nível da diretoria mas ele é ligado ao secretário, ao Governo do Estado. Eles vão regular a entrada e o empréstimo do patrimônio público. Era composto de oito membros, experts. Então tinha gravador, pintor, escultor, crítico de arte, historiador, museólogo, um de cada pelas especialidades, e tinha um dicionarista, que era crítico de arte e historiador. É uma equipe que se reúne uma vez por mês ou mais, se há necessidade, e que é um conselho consultivo e deliberativo. A gente podia consultá-los quanto a algumas dúvidas sobre a arte ou sobre alguma obra ou alguma questão histórica do museu, e eles deliberavam sobre os empréstimos, aquisições, doações, permutas, e todas essas questões. Geralmente eles são experts porque eles dão a expertise de autenticidade das obras que entram, eles nos ajudam nessa parte porque é muito complicado. (E/T)

A responsabilidade do COA não é facilmente transferível ou diluída. A ausência de sua constituição formal é considerada um dos desdobramentos não satisfatórios da transformação organizacional. Uma das soluções sugeridas pela SEC foi a criação de um conselho para todas as Organizações Sociais de Cultura, mas foi recusada pela

Pinacoteca. A justificativa, como vemos abaixo, é constituída pela indissociabilidade entre o bem público e a autoridade técnica - a expertise - e ressalta o caráter estratégico do conselho:

Quando o museu muda para esse modelo novo de gestão, ficou um impasse na Secretaria se esse conselho ia ser constituído na esfera da Organização Social ou do Estado. Nós aqui Pinacoteca queríamos que ele fosse ligado ao Estado porque a OS não tem acervo, não detém o bem público, ela só gerencia. Como que eu vou ter a responsabilidade de um conselho de nomear, de orientar... as atas são lavradas em cartório, pra que seja um documento com personalidade jurídica. O conselho precisou esperar toda essa infra-estrutura [reestruturação da secretaria de Cultura] acontecer para eles entenderem que o conselho tem que ser criado.... Primeiro eles queriam um conselho para trabalhar em todas as OSs, não vai dar certo, as características são completamente diferentes. Num museu de arte sacra eu preciso de um padre no conselho, aqui eu não preciso! Mesmo porque muitas daquelas peças estão em comodato da Cúria [Metropolitana]. (...) Cada OS vai ter seu conselho com membros característicos. Por exemplo, o Museu da Casa Brasileira precisa de um designer; um expert e design. E aqui eu não preciso!!! (E/T)

Os conselhos podem responder pela instituição sem envolver a organização inteira, podem ter vínculos importantes com grupos externos, podem intermediar a relação com o governo, evitar a tendência a homogeneização da profissionalização do setor etc. Por outro lado, a qualidade do trabalho do Conselho não é passível de escrutínio, não é mensurável, e portanto os problemas relatados em relação à existência e o controle dos Conselhos não é estrutural e sim relativa à qualidade do trabalho e sua 'accountability' (Ames & Spaulding, 1988: 34) dentro do museu. Segundo Dickenson (1991: 98), os profissionais do museu se reportam não somente ao Conselho, mas à comunidade profissional da qual fazem parte, cujos padrões, normas, valores éticos e práticas costumam ser centrais num ambiente organizacional altamente especializado como é o Museu.

A tendência à especialização é considerada um paradoxo, pois ela leva à diversificação do trabalho no museu, e conseqüentemente à separação:

As the scientific notion of the museum grew from earlier collecting trends, there was accordingly a growing association of curatorship with research or subject expertise. The specialisation in scholarship paralleled the growing concentration of collections and was increasingly reflected in organisational subdivisions (Teather 1990). As the organisation continues to grow, the museological tasks become separate and distinct. A rational analysis of the museological activities leads to division of labour. The organisation of the larger museums thus shows a complicated subdivision based on functional area as well as subject matter specialisation. (Van Mensch, 1992)

Van Mensch, que estudou longamente a constituição da museologia como disciplina e como prática, lembra que a combinação de especialização, profissionalização e

compartimentação é um terreno fértil para conflitos interdepartamentais. As diferenças entre os universos profissionais podem produzir orientações cognitivas e emocionais diferentes, gerando os muito discutidos embates entre curadores e outros especialistas.

EVIDÊNCIAS PARA INFERÊNCIA 3: (RE)ESTRUTURAÇÃO INTERNA

Os museus, como as universidades, laboratórios ou bibliotecas são estruturas de pessoas e objetos dedicadas à produção e difusão do conhecimento. E são também, como qualquer organização, seja pública ou privada; empresarial, jurídica ou religiosa, lugares de coordenação de conhecimento. O que difere o primeiro do segundo, numa simplificação expositiva, é a qualidade de sujeito do primeiro e a de objeto do segundo. O ‘conhecimento’ como sujeito seria aquele que é construído pelo museu. Num museu de arte, é o conhecimento artístico ou o conhecimento museológico da arte. O conhecimento como objeto de governança organizacional seria o instrumental teórico e cognitivo necessário para a realização das tarefas e funções que compõem a organização.

Porém, como foi argumentado anteriormente, estes dois processos são indissociáveis se considerarmos o caráter reflexivo do conhecimento e da prática. Continuando no exemplo do conhecimento artístico como sujeito, ele também é objeto instrumental para o trabalho no museu de arte. E se é reflexivo, ele é situado, tanto em relação ao que o constrói quanto ao que está construindo, e é co-performado em situações concretas que envolvem pessoas, salas, documentos, máquinas, obras de arte e textos. Ele é coletivo, no sentido de que é compartilhado na medida em que é inscrito em suportes e meios que permitem sua propagação e este suporte compreende tanto a linguagem e os códigos utilizados quanto sua materialidade.

Tornar possível a cognição, apreensão e o conhecimento dentro da Pinacoteca mobiliza então tanto as formas de conhecimento que constituem as disciplinas de interesse do museu quanto as que constituem as habilidades e referências que fazem o museu funcionar. As profissões, o corpo técnico, as disciplinas e seus mecanismos de ação no museu foram se fortalecendo ao longo da trajetória da Pinacoteca, inserindo-a no circuito das artes visuais brasileiras e da museologia nacional. A formação exigida dos membros do Conselho de Orientação Artística é um dos mecanismos que dá legitimidade e solidez ao compromisso que o museu tem com estes circuitos. Os

esforços contínuos pela estruturação de um corpo técnico capaz de dar ‘qualidade’ ao trabalho do museu, também. Estes dois locais de confluência, diferentes no formato e composição, convergem no tipo de responsabilização que envolvem. A atividade especializada do museu, a expertise museal e de arte, está presente deliberativamente no COA e performativamente no quadro técnico do museu. E a expertise é o grau mais codificado, reforçado e factificado do conhecimento aplicado. As expertises presentes no museu, mais particularmente, não costumam ser fruto de um treinamento formal, elas são normalmente o resultado de combinações variadas de educação, experiência, vivência em grupos de troca, posicionamento em grupos e disponibilidade de instrumentos de cognição e propagação.

A pergunta “para quem eu devo prestar contas?” é uma questão básica do profissionalismo nos museus. A situação da Pinacoteca traz uma especificidade adicional: como primeiro museu de arte oficial do Estado de São Paulo, a Pinacoteca foi investida da competência artística necessária para escolher as obras que seriam adquiridas, recebidas, emprestadas e realocadas pelo Estado de São Paulo em geral. O Museu corporificou a instância deliberativa do colecionismo estatal, e a criação de órgãos colegiados vinculados à Pinacoteca fazem com que ela se torne um enorme e aparelhado instrumento de ligação entre Conselho e Estado.

Esta fragmentação [do museu em especialidades] toda milita contra o reconhecimento de uma sociedade complexa (Horne 1992:66) e tem repousado na referência que se tornou exclusiva: o objeto e sua natureza, que, em última instância determinaria a natureza do museu. Assim, essa taxonomia dos museus baseia-se menos em campos do conhecimento ou problemas humanos, do que em categorias de objetos, isolados ou agrupados, sempre, portanto, tendendo a reificação. (...) Ainda que a justificativa não seja epistemológica, como se apontou, não há dúvida que a descontinuidade é condição para o conhecimento e, assim, tais subdivisões podem criar condições favoráveis para aprofundar a investigação num campo de fenômenos. Por outro lado, do ponto de vista documental, a natureza empírica das fontes não pode ser desconsiderada. Além disso, é bom também não esquecer que foi essa compartimentação que, entre nós, muitas vezes assegurou a preservação do que de outra forma teria desaparecido. Finalmente, não são secundários os aspectos práticos e institucionais que levam a tal estado de coisas.(Meneses, 1994: 16)

O quadro de funcionários da Pinacoteca sempre foi muito reduzido e, desde a década de 20, os relatórios mostram reivindicações para ampliar o quadro. Além disso, a forma de contratação obedecia às normas vigentes no órgão ao qual a Pinacoteca estava subordinada, fazendo com que não houvesse um corpo estável. De 1911 a 1939 o responsável pelo museu era um “Conservador” (PESP, 1913), que respondia diretamente ao Secretário correspondente. Em 1939, foi oficialmente criado o cargo de

diretor, e são justificadas as poucas atividades relatadas para os anos de 1939 a 1941 com base na falta de pessoal:

Com o pessoal por demais reduzido, como se nota nos quadros desta repartição, onde não existe sequer um datilógrafo, tal tarefa tornar-se-á porém morosa e difícil.(PESP, 1943)

Mais do que a falta de pessoas, a partir de 1978, foram manifestadas deficiências de ordem técnica, notando a necessidade de profissionais qualificados e especializados para o desempenho das funções requeridas. Assim, o relatório de Aracy Amaral depois de avaliação organizacional da Fundap, estabelece pré-requisitos para o preenchimento de velhas e novas vagas, e portanto especificando qual o conhecimento necessário para a condução do Museu (PESP, 1978). A implantação do processo de reestruturação organizacional e a formação profissional exigida dos novos funcionários da área técnica motivaram o apoio de associações profissionais e de classe, como manifesto numa carta de agradecimento pelo reconhecimento da Pré-Sindical da Associação dos Artistas Plásticos de São Paulo (PESP, 1983).

Esta defasagem reconhecida, aliada às condições que o museu tinha sob a administração direta, reserva à Pinacoteca uma particularidade essencial para a compreensão da relação entre profissionalização e setorização. O relato sobre a estruturação dos atuais núcleos é permeada pela noção de que, gostando muito do que fazem, as pessoas superaram a precariedade das condições que as cercavam e empreenderam, utilizando seus recursos da forma que sabiam, para construir com as próprias mãos aquele pedaço do museu. Eles foram os empreendedores de seus setores, os agentes da especialização funcional do museu. Esta é uma situação que faz com que as pessoas fiquem muito identificadas com as atividades, gerando uma relação especial de território, e também, ao driblar as adversidades, na maior parte das vezes a falta de recursos financeiros e infra-estrutura, tiveram grande liberdade para fazer escolhas e estabelecer prioridades sem precisar fazer consultas formais ou prestar contas. Muitos dos que estão na Pinacoteca desde a década de 90 narram que seu Núcleo era antes “uma pessoa”, e que muito trabalho foi necessário para estruturá-lo.

A gente não era nem registrado, não era nada. Era o compromisso do trabalho em si e pronto. Então você tinha compromisso mas ao mesmo tempo não tinha, se desse a louca você pegava a bolsa e ia embora. Foi o que aconteceu com a pessoa que trabalhava antes de mim. Catou a sacola e foi embora, largou (...)na verdade fui eu mesma que comecei a dar um formato a isso, porque era tudo muito perdido, não tinha um cronograma de exposições, não tinha nada. Aí eu

peguei e comecei a fazer umas tabelas, pra começar a trabalhar com as datas e tudo, começamos a elaborar os pedidos de empréstimo. (E/T)

O nome da função é essa, mas essa área ainda está sendo estudada porque eu hoje me reporto diretamente aos dois diretores, tanto ao Miguel quanto ao Marcelo. Então tem essa dificuldade de saber se ela é uma área que vai ficar dentro da área de finanças, teve uma época que houve um entendimento que ela deveria ficar na área de comunicação, mas como de qualquer maneira tudo que eu gero de trabalho tem que ser autorizado e assinado por eles, é uma coisa burocrática demais eu entrar numa área e passar a ter um coordenador acima de mim. (E/A)

Depois desse período, o interesse, o investimento, enfim a concepção do educativo foi mais ou menos articulada, e quando eu cheguei, ela estava funcionando no que eu chamo de potencial mínimo.. (...) não existia o educativo no sentido que a gente está falando, existia alguns funcionários que não eram nem contratados porque estava naquele sistema de credenciamento, era uma categoria de prestação de serviço. Enfim, não tinha nenhuma filiação objetiva continua e estável com a instituição. Por um outro lado não tinham grandes projetos educativos aqui. Tinham visitas educativas e ponto. Quando a gente começou a estruturar projetos a gente tinha a necessidade de ter apoio financeiro para a realização desses projetos, e antes mesmo da vinda da OS, a gente gestava tudo por aqui: realizava o projeto, ia lá e vendia o projeto, captava o recurso, e controlava quanto estava gastando. (E/T)

Hoje ela [a AAPE] é gestora do museu. Na ocasião ela era um braço de apoio do museu, ela não tinha decisão. Depois de uns três anos trabalhando aqui eu acabei indo pra área financeira, que tinha outra configuração. Eu era o financeiro, pra você ter uma idéia, eu era o setor.(E/A)

Minha área sempre foi a de conservação, mas este núcleo não existia. Fui eu que montei esse núcleo, não havia esse núcleo quando eu comecei no museu.(E/T)

Os novos núcleos surgiram junto com o esforço para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional mais definida. A AAPE, como entidade gestora que deve prestar contas à sociedade e ao poder público de suas ações, encontra na Pinacoteca uma tendência à especialização, profissionalização e compartimentação como desdobramento de movimentos de estruturação para coesão, e deve montar sua estrutura administrativa para instrumentalizar este processo e compatibilizá-lo com o que se espera da gestão de uma Organização Social. São introduzidos neste ambiente em que já existia o entrecruzamento de centros de calculabilidade, novos elementos de transparência, visibilidade e gerenciamento de informações que podem desequilibrar a coordenação entre eles.

Hoje a pinacoteca conta com oito núcleos técnicos em operação, cujas diretrizes e princípios, extraídos do ‘website’ do Museu, estão listados abaixo, acrescidos de grifo da autora para facilitar a visualização:

	Diretrizes e princípios	Atuação
Produção, Expografia e Montagem	Todos os anos, a Pinacoteca recebe um grande número de exposições nacionais e internacionais. Essa agenda é formada pelo menos com um ano de antecedência e as exposições são distribuídas nos prédios da Pinacoteca Luz e Estação Pinacoteca, ambientados para receber as mais variadas coleções.	O setor de Produção e Expografia é responsável pela concretização dessa agenda e, por meio de um conjunto de procedimentos técnicos , viabiliza o andamento das atividades necessárias para a realização dos projetos.
Ação Educativa	A implantação do atual Núcleo de Ação Educativa, em 2002, originou-se da responsabilidade de reconstruir um pólo ativo de atividades educativas capazes de potencializar a fruição e a compreensão das obras pertencentes ao rico acervo da Pinacoteca de públicos cada vez mais amplos . A partir de uma pesquisa preliminar que buscou conhecer o perfil do visitante freqüentador do museu, foram percebidas as necessidades educativas desse segmento, mas principalmente identificou-se aquele público que não participa desse universo.	Assim, os objetivos do Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca estão voltados a desenvolver ações educativas a partir das obras do acervo, promover a qualidade da experiência do público no contato com as obras, garantir a ampla acessibilidade ao museu, além de incluir aquelas pessoas que habitualmente não são freqüentadoras, e incentivá-las à visitação. Essa série de desafios educativos, em consonância com a relevância do acervo a ser tratado, impulsionou a organização de diferentes ações que, embora formuladas como programas autônomos, atuam em sinergia, trocando constantes experiências sob uma diretriz pedagógica comum.
Gestão Documental do Acervo;	gerenciar o principal produto que o Museu oferece à população e às instituições: seu acervo artístico .	produz-se um trabalho quase que essencialmente burocrático , que requer uma rotina de procedimentos: oficializando e legitimando as doações e aquisições de obras de arte como patrimônio público junto à Secretaria de Estado da Cultura; gerenciando, divulgando e movimentando o acervo por meio de comodatos às instituições nacionais e internacionais; controlando o uso da documentação fotográfica (uso de imagem) das obras do acervo; atendendo às necessidades de pesquisadores, profissionais, colecionadores de arte e artistas; agendando e acompanhando visitas técnicas; dando suporte ao Conselho de Orientação Artística da Pinacoteca do Estado.
Pesquisa em Crítica e História da Arte;	As atividades do Núcleo de Pesquisa em Crítica e História da Arte têm como objetivo dar subsídios às decisões tomadas pela Diretoria e pelo Conselho de Orientação Artística (COA), e depois coordená-las e executá-las em conjunto com os diversos setores do museu. Seu campo de ação envolve as duas principais tarefas do museu em todos os tempos: conservação e difusão do patrimônio artístico, compreendido na sua materialidade e significação artística, simbólica e cultural .	Realizar pesquisa em história e crítica de arte e da visualidade , visando ao estudo do acervo do museu , sua difusão e enriquecimento; Propor, planejar e executar (em parceria com outros setores do museu) a exposição de longa duração do acervo, bem como exposições temporárias relacionadas ao acervo e às coleções incorporadas ao museu. Planejar publicações relativas aos programas expositivos do museu;
Restauro e Conservação;	O Núcleo de Conservação e Restauro tem como principal função zelar pelas condições físicas das obras da coleção da Pinacoteca. Trabalha com uma visão integrada das diversas atividades do museu, para diminuir os riscos de deterioração do acervo, visando à conservação preventiva como principal medida de salvaguarda das obras.	É por meio dessa atividade que se pode controlar e minimizar danos , evitando a degradação e a necessidade de intervenções mais profundas. Conservar para não restaurar: o restauro sempre deve ser o último recurso para prolongar a vida de uma obra de arte , ao contrário da conservação preventiva, que tem que ser diária e constante. O núcleo ocupa dois espaços distintos: o Laboratório e as Reservas Técnicas. A equipe é formada por cinco conservadores/restauradores e três técnicos especializados.
Biblioteca;	Como local educativo e cultural, o museu público de arte tem a responsabilidade de zelar por seu patrimônio e participá-lo à sociedade . O contato com a arte, porém não se faz adequadamente sem um instrumento importante: a informação. Por isso, a Pinacoteca conta com uma biblioteca especializada em Artes Visuais – a Biblioteca Walter Wey, e com um Centro de Documentação e Memória, no qual estão reunidos documentos que traçam a história da Pinacoteca e suas realizações.	O acervo é voltado totalmente para as artes plásticas e visuais, sendo composto por mais de 30 mil títulos nacionais e internacionais, entre livros, catálogos, hemeroteca, periódicos, álbuns e calendários. O conjunto está disponível para consulta no local e atende desde alunos do ensino fundamental a pesquisadores, bem como interessados na história da arte brasileira em geral . Encontra-se em processo de informatização, a fim de possibilitar maior conforto e eficiência na pesquisa.
Centro de Documentação e Memória (Núcleo novo)	Sua implantação insere-se no bojo de um pensamento museológico contemporâneo , que considera a reconstituição da memória uma das metas fundamentais e uma missão da instituição. Disponibilizando um variado e rico conjunto de documentos textuais e iconográficos, além de objetos e publicações da própria Pinacoteca, entre livros e catálogos de exposições, o centro democratiza o acesso à história do mais antigo museu de artes plásticas da cidade, e dá transparência às suas ações e às suas práticas.	Cabe ao Centro de Documentação e Memória recolher sistematicamente toda sorte de documentos gerados por cada setor do museu, para avaliar, classificar, higienizar, informatizar e acondicionar no arquivo deslizante e nas mapotecas, onde estarão à disposição dos pesquisadores . Quando necessário, são realizadas também pequenas intervenções de restauro para estabilização de documentos deteriorados
Relacionamento e Comunicação (núcleo novo)	Como museu de arte público, a Pinacoteca tem como diretriz fundamental o exercício de seu papel cultural formador e educativo . Ao setor de Relacionamento e Comunicação cabe aplicar tal diretriz, a fim de possibilitar o acesso e a compreensão geral quanto à razão de ser da instituição, auxiliando o público, assim, a usufruir do Museu tão profunda e ricamente quanto possível.	Para tanto, o departamento atua informando os veículos de imprensa, os visitantes do Museu, os profissionais que nele atuam e toda a sociedade acerca das atividades desenvolvidas aqui, através de todos os veículos disponíveis.

Quadro 2: Objetivos dos núcleos técnicos

Na coluna de diretrizes e princípios, é possível ver que cada um dos núcleos se relaciona com os objetivos gerais do museu de uma forma diferente, e sua formulação textual coloca o núcleo a serviço do museu, ao mesmo tempo que a serviço de outras entidades, como as ‘exposições nacionais e internacionais’; ‘os públicos’; ‘o acervo artístico’; ‘patrimônio artístico’; ‘significação artística’; ‘pensamento museológico’; ‘sociedade’; ‘as obras’; ‘a memória’; ‘órgão público’, e assim por diante. Ou seja, tecnicamente, para que a Pinacoteca desempenhe com qualidade suas funções, ela deve satisfazer exigências específicas destes objetos. Poderíamos agrupar em linhas muito gerais e não excludentes, estes termos em:

	Epistêmica	Política
Universalidade	significação artística; pensamento museológico, memória e outros termos que se referem a categorias do conhecimento ou das artes de uma maneira abstrata e universal, como fato dado, sem necessidade de fazer menção ao suporte e às técnicas que os constroem.	a sociedade, a memória, o pensamento, o público e outros termos que se referem a categorias da realidade coletiva como fatos inquestionáveis.
materialidade	exposições, obras, patrimônio, acervo, e tudo aquilo que prova que a universalidade epistêmica existe, e ao mesmo tempo depende dela para lhes conferir sentido.	o órgão público, o patrimônio, os documentos, o corpo humano, e tudo aquilo que prova que a universalidade política existe, e ao mesmo tempo depende dela para lhes conferir sentido.

Quadro 3 : Materialidades e Universalidades

A relação linear entre a universalidade e a materialidade correspondente é quase lógica, pois o arranjo entre o local e suas materialidades e o geral e suas universalidades é feito por meio de práticas e programas de ação que os aproximam dando suporte mútuo. Mas esta é apenas uma das relações possíveis e no mundo real ela nunca é pura, da mesma forma que os agrupamentos não são excludentes. O critério para o agrupamento é a tendência a gravitar em torno e reforçar um centro de calculabilidade.

Numa organização como a Pinacoteca coexistem vários centros de calculabilidade, e as esferas epistêmica e política, embora indissociáveis, representam centros que mobilizam tal quantidade e qualidade de actantes que lhes conferem centralidade simultânea. A coexistência de dois centros de calculabilidade e as generalidades e localidades a ele vinculadas dentro de um mesmo ambiente que depende de decisões coordenadas para

funcionar, implica na convivência entre instrumentos e mecanismos que favorecem um ou outro, podendo causar conflitos.

INFERÊNCIA 4: Uma característica importante da performance dos mecanismos de arranjo entre a experiência local e a construção do sentido geral é o investimento em sua forma e materialidade, portanto a introdução de novos mecanismos no bojo da mudança no modelo de gestão do museu gerou impactos tanto no trabalho para elaborar e implantar os novos formatos, quanto no enfrentamento dos formatos já internalizados pelos atores que davam sentido às suas ações no contexto organizacional anterior. Os novos mecanismos são principalmente aqueles de padronização da informação, e de elaboração de objetivos para a mensurabilidade de resultados.

EVIDÊNCIAS PARA INFERÊNCIA 4:

Serão apresentadas abaixo algumas das metas presentes nos planos de trabalho e nos relatórios após a assinatura dos contratos de gestão. Um quadro completo segue em anexo. Em seguida, serão expostos os relatos que se referem às novas ferramentas e formas de trabalho introduzidas na produção dos formatos de visibilidade e planejamento das metas.

Uma meta é algo mensurável para ser alcançado dentro de um limite determinado de tempo, dentro de uma disponibilidade orçamentária. A meta exige, em primeiro lugar, planejamento. Ela difere essencialmente dos relatórios anteriores por envolver, de forma mais clara e oficialmente relatada, uma avaliação da situação e das possibilidades operacionais, objetivos maiores vinculados à missão do Museu e um ajuste às expectativas da Secretaria de Cultura. Por ajuste, aqui, refiro-me não a uma aproximação, mas a processos de negociação, evidenciados nos aditamentos que, ao longo da vigência do contrato, possibilitaram a mudança das metas e também da relação entre Organização Social e governo.

A primeira meta especifica o número esperado de dias de abertura ao público, portanto pressupõe que o museu deve estar em condições de abrir 308 dias por ano, que esteja limpo, iluminado, com equipe preparada para o atendimento, exposições devidamente

montadas, equipamentos de segurança, etc. Parece o indicador mais simples mas é, na verdade, o mais abrangente.

	Objetivos específicos	Indicador	Meta 2006	Meta 2007	Meta 2008
Abertura do museu ao público	Abertura ao público, dos dois prédios da Pinacoteca, para visitação de terça-feira a domingo, inclusive feriados, das 10h00 às 18h00, exceto nos dias 03 de outubro, 15 de novembro, 24, 25 e 31 de dezembro, 1º de janeiro e na terça-feira de Carnaval.	Dias de abertura	308 dias	310 dias	308 dias
		Número de visitantes	400000	400000	410000

Quadro 4: Objetivos e metas – abertura do museu ao público

Este indicador contém implícitas todas as atividades de infra-estrutura que permitem ao museu abrir ao público. Ele pode abrir sem uma exposição relevante, mas ele não pode abrir sem banheiros. Toda a equipe do Núcleo de Administração de Serviços e Edifícios é mobilizada, com um coordenador, quatro marceneiros, três pintores, três eletricitas, dois serralheiros, seis encarregados de manutenção, um técnico de áudio e vídeo, uma equipe de limpeza composta de 26 pessoas, vinte e três seguranças e três porteiros, totalizando 72 pessoas. Além deles, o Núcleo de Atendimento compreende recepção, bilheteria, atendimento de sala, atendimento telefônico comunicação (informações gerais e normas e procedimentos ao público) e segurança interna das exposições e edifícios, no total de cerca de 80 pessoas.

Se o indicador final é o número de dias de abertura ao público, é internamente que se estipulam os requisitos para abertura, a qualidade exigida do trabalho destas 150 pessoas e dos instrumentos que elas utilizam para que o museu abra.

“a gente tem que justificar porque precisa de mais dinheiro e isso tem que virar uma meta. Algumas vezes tem uma certa dificuldade porque, por exemplo, se a gente precisa de mais dinheiro porque a conta de luz aumentou horrores, com ao gente vai explicar? Temos que pensar porque é importante pagar a conta de luz, que ela permite que o ar condicionado do prédio funcione, que o elevador funcione, então entra na meta de garantia à preservação do edifício e do patrimônio, além de garantir que os visitantes possam usufruir do museu de uma maneira adequada, entrando na meta de condições adequadas de visitação”(E/A)

Como foi dito, para que o orçamento anual previsto no contrato de gestão seja modificado, é necessário aumentar as metas. Observando a tabela abaixo, vemos que as metas referentes às atividades de Salvaguarda do Acervo Artístico só aparecem no plano de trabalho de 2008. Isso não significa que antes elas não ocorressem. Pelo contrário, os relatórios de 1998 a 2003 todos têm seções dedicadas a este item. O que muda é que as experiências anteriores de cada setor e os conhecimentos derivados desta experiência

deixam de ser um conhecimento interno a ele para integrarem um conjunto metrológico no qual é possível calcular, a partir das experiências anteriores, qual é a expectativa de resultado a ser atingida, e portanto, estabelecer um critério de eficiência para a Organização Social. A salvaguarda do acervo passa a dizer respeito a todo o museu, à administração que avalia a destinação dos recursos orçamentários, e à prestação de contas de satisfação das metas. O estabelecimento de prioridades deixa de ser um empreendimento setorial para ser um fator de coordenação.

	Objetivos específicos	Indicador	Meta 2006	Meta 2007	Meta 2008
Salvaguarda do Acervo Artístico	Desenvolver todas as atividades de conservação preventiva: diagnósticos do estado de conservação, ações de acondicionamento e armazenamento em reserva técnica supervisão das condições climáticas das salas de exposição e das reservas técnicas; preparação de obras para exposições e empréstimos e atividades de restauro, quando necessárias.	Número de obras restauradas	não há meta específica	não há meta específica	20 obras por trimestre
		Número de obras sobre papel acondicionadas para armazenamento em reserva técnica	não há meta específica	não há meta específica	150 obras por trimestre
	Desenvolver todas as atividades de documentação do acervo artístico, incluindo documentação de doação, tombamento e catalogação, documentação de empréstimo e de autorização para reprodução de imagens. Aprimoramento e ampliação do DONATO – Sistema integrado de documentação do acervo.	Listagem de atualização inventário do acervo	não há meta específica	não há meta específica	Entrega de inventário atualizado de acervo para UPPM no final de cada trimestre
		Comprovante de conferência de todo acervo	não há meta específica	não há meta específica	Entrega de Relatório semestral de conferência de todo o acervo
		Número de obras digitalizadas para inserção no DONATO	não há meta específica	não há meta específica	500 imagens por trimestre

Quadro 4: Objetivos e metas – salvaguarda do acervo artístico

Para que as experiências anteriores e locais pudessem transitar pelo museu, foi necessário o investimento em novas formas de visibilidade, distribuído em vários processos de tradução. Como vimos anteriormente, a tradução alia um formato à experiência local para torná-la acessível a mais pessoas. A necessidade de informação, prevista pelo estatuto da AAPE, foi complementada pela elaboração de normas para procedimentos internos: o Manual de Compras, as Normas de Visitação e a política de Recursos Humanos. Facilitar e viabilizar o fluxo de informações necessário para o planejamento e conhecimento de todo o Museu foi a principal motivação para a implantação de sistemas de informação de diversos formatos. Por sistemas de informação entendam-se mecanismos de apresentação, visualização, circulação e padronização de informação, que exigem ‘investimentos na forma’, ou seja, um investimento inicial em uma forma que pode diminuir o investimento na propagação da informação (Thevenot, 1984: 13), tornando-a mais útil em ambientes de organização

coletiva. Quanto mais equipados com convenções internacionais, padrões de medida e equivalência pré-estabelecidos, mais fácil se torna sua circulação.

A implantação de um sistema operacional, concebido pelo Núcleo de Informática, para centralizar os procedimentos de compra e fazer cumprir a regra, estabelecida no Manual, segundo a qual toda compra deve ter três orçamentos, foi uma das inovações que mais causou estranhamento e impacto. Além deste novo instrumento de trabalho, o banco de horas também foi alvo de críticas, principalmente nos setores que, como o Educativo e o de Pesquisa, julgam precisar de maior flexibilidade de horários e formas de compensação pois nem todo o seu trabalho se dá dentro do edifício da Pinacoteca.

O relato a seguir mostra de forma bastante clara que a implantação de sistemas informatizados envolve uma coordenação muito complexa dentro do Museu. Para que o controle externo se torne rotina, os dados têm que ser suficientemente padronizados:

*“A situação era a seguinte: quando instituí a OS, os processos também tiveram que acontecer. Um exemplo disso é que no contrato de gestão há a necessidade de prestação de contas. A gente sabe que não se tem muito tempo pra isso então o controle tem que ser feito o ano inteiro, e esse também foi um motivo. **Você tem que ter condições de chegar a um ponto em que qualquer pessoa que faça um trabalho de auditoria seja particular ou do tribunal de contas, tenha acesso a esses dados tanto fisicamente quanto na parte eletrônica também.** Então, partiu por aí. E junto com isso veio, com a Associação, um regulamento de compras. E com esse regulamento existe todo um processo que é feito para a aquisição de qualquer bem, dentro da Associação. Só que esse processo era no papel. Então você imagina uma solicitação, era feita uma solicitação de compras.... Um exemplo, alguém faz uma solicitação, entra numa planilha de Excel, preenche a solicitação, imprime e leva pro coordenador dele, o coordenador assina aí ele vai pro departamento de compras, os caras começam a fazer as cotações com os fornecedores, anota naquele bendito papel, volta pro cara do financeiro, ele avalia aquele orçamento e aprova. Aí, nesse processo, aprovou ok. Aí eles tiram cópia de tudo, gera um cheque, então todo esse processo aí dava umas 15 folhas. Por solicitação, e bastante passeio. Então, hoje nós estamos indo pra 3 anos de Organização então nós deveríamos ter uma sala só pra guardar papel. Esse foi mais um dos motivos que sugeriu a implantação de um sistema de RP. **Hoje todo esse processo que era manual está todo automatizado no sistema, nós customizamos para facilitar a aderência do sistema na vida das pessoas, como ferramenta de apoio mesmo.** (E/A)*

*O problema tá justamente aí [na inserção dos dados], porque a gente tem um quadro de funcionários muito enxuto pra trabalhar nessa área, então a nossa dificuldade maior na verdade está em reunir – na verdade a informação existe, ela está lá. **A gente quer tirar um pouco essa informação que está na cabeça das pessoas e colocar isso um pouco no sistema, mas, não só pra que o sistema seja alimentado, mas para que ele sirva pra que elas tenham conhecimento de outras coisas também, para que ele seja um facilitador.** Não seja só uma burocracia de preenchimento. Porque se for dessa forma fica inviável, então ele tem demorado.... A gente não quer dar soco em ponta de faca, da mesma forma que a gente entende que é um sistema que pode ajudar muito a instituição. Por isso que a gente tá demorando muito mais do que os outros. Tem toda essa parte de convencimento da equipe que trabalha, de que o sistema pode ser utilizado de uma forma que não gere tanto stress. (E/A)*

INFERÊNCIA 5: Os locais de negociação das novas formas de visibilidade introduzidas no cotidiano do museu se tornam arenas políticas, pois centralizam actantes e não são meramente soluções técnicas. Nestes locais, quando há conflito, são mobilizadas pessoas, objetos, materialidades e toda sorte de actantes, para chegar-se a um acordo e ser definido o formato final.

EVIDÊNCIAS PARA INFERÊNCIA 5:

A criação e desenvolvimento de um setor financeiro e o aumento das funções administrativas são mecanismos aglutinadores de informações. O planejamento financeiro e a elaboração de um orçamento prévio exigem que os processos internos da Pinacoteca sejam informados ao setor administrativo, para que se saiba o quanto é gasto numa exposição, o quanto deste gasto é destinado a cada etapa etc. A necessidade de registrar, formalizar, escrever e tornar a informação compreensível e útil para o planejamento administrativo é um elemento relativamente novo na atividade de quem realiza as etapas do trabalho que deverão ser descritas e cujo custo será especificado para ser comparável e realocável diante das prioridades do museu e de sua disponibilidade orçamentária. Como vimos antes, existiam outras formas de relato, coerentes com universos de significado e validade pertinentes, mas que não são adequados ou suficientes para o novo modelo, exigindo a complementação, substituição ou introdução de novos formatos. Foram observadas nos relatos situações de desconforto e estranhamento em relação às inovações introduzidas no propósito de conferir visibilidade aos processos e criar condições para mensuração de resultados. Sem um ajuste orçamentário e adequação fiscal, a AAPE perderia a legitimidade legal de 'boa pagadora' e se desqualificaria como gestora da Pinacoteca. Se o procedimento de qualificação não teve concorrência, as bases estabelecidas pelo contrato se tornam mais ou menos importantes? Do ponto de vista de uma lógica de mercado, elas seriam menos importantes porque se não há concorrência, não há como comparar eficiência. Por outro lado, a Pinacoteca é uma estrutura material e organizacional de serviço cultural e intermediação artística pública, que criou dentro dela a entidade de apoio que se tornou posteriormente sua gestora, portanto a identidade de 'viabilizadora de melhorias' da AAPE precisa ser mantida e reforçada, inclusive para assegurar a legitimidade de sua criação no passado. Portanto, além do justificado apoio da diretoria,

que é contratada pelo Conselho Gestor da AAPE, as inovações administrativas introduzidas têm como aliados que lhe dão força a continuidade da “fusão” identitária descrita na *inferência 2*, que consolida tanto o movimento de reestruturação organizacional quanto a própria existência dos cargos técnicos, ao mesmo tempo em que se alinha com um movimento mais amplo de responsabilização e transparência, central no debate democrático, como visto no capítulo 2. Deste modo, o desconforto pode ser interpretado como uma forma de conflito entre duas maneiras de ajustar generalidades e particularidades dos dois centros de calculabilidade coexistentes, o epistêmico e o político.

Os argumentos a favor e a descrição das reações seguem nos relatos abaixo:

Havia uma discussão bastante grande nesse sentido porque dentro da esfera pública as pessoas não estão acostumadas com o controle, processos, até estão mas de uma outra forma que não é a forma privada. Eles têm a forma de controle deles, eles têm a forma de processo deles, que é totalmente diferenciada. E em termos de controle aqui era o caos. Foi com a vinda do director financeiro, que ele já tinha uma experiência, já foi formatando a coisa da forma que ele queria, foi pegando por partes, literalmente. (E/A)

Eu acho que o pessoal do financeiro se adaptou mais rápido, pro pessoal do financeiro isso já é uma coisa um pouco mais incorporada esse processo, mas pro pessoal da área técnica teve um baque, porque eles tinham uma certa facilidade de trabalhar com essa parte artística sem que a parte burocrática interferisse muito, e agora não, eles têm que passar por aqui [o administrativo]. (E/A)

Com o contrato de gestão nós tivemos que ter uma tempestividade maior no encaminhamento de informações para a Secretaria principalmente contábil, trocamos o escritório que nos prestavam assessoria contábil porque tivemos muitos problemas nesse meio tempo, ou seja, tivemos que criar uma estrutura e para isso você precisa de um espaço físico para que as pessoas possam desempenhar suas atividades, mas antes a gente não tinha porque antigamente era só uma mesa e nós dois ficávamos lá do outro lado, era uma coisa engraçada porque era bem segmentada, dali para cá ficavam as atividades que tinham mais vínculo com a Secretaria e da parede para lá era a produção, assessoria de imprensa... (E/A)

A gente não sabia muito bem de que maneira era administrado o dinheiro do museu antes. Agora não, a gente tem reuniões periódicas, é apresentado um orçamento, a gente começa a trabalhar esse orçamento do ano que vem já com dois anos de antecedência, então eu tenho que atender ao que me pedem, ver o que tem prioridade, o que vai poder ser feito e que é apresentado para todos os coordenadores. Então todo mundo sabe como está a instituição hoje, não adianta pirar e achar que eu quero um computador novo. Não, não é assim, têm outras prioridades. Eu acho que isso facilitou muito e também permite que você trabalhe mais sossegado, mais confiante. (E/T)

Tivemos muitas mudanças neste período por força desse contrato de gestão, foram criados alguns procedimentos novos e alguns foram aprimorados. A razão básica disso é que através do contrato de gestão o que o Governo e a Secretaria da Cultura exigem é que a administração possa ser transparente, tenha ética, que todos os seus atos sejam públicos, ou seja, que tenha publicidade de tudo que é feito. Para a gente isso não é um grande problema porque esses princípios sempre

estiveram presentes na Associação: ética, publicidade e transparência. Mas agora, mais do que nunca temos que fazer isso funcionar e todos esses procedimentos que foram criados agem nesse sentido, ou seja, fazer com que a sociedade possa tomar conhecimento do que se faz aqui já que é ela quem paga parte desta conta. Então, esses procedimentos, essas coisas que chateiam um pouco o dia-a-dia são exigências de todo esse estado novo que estamos vivendo aqui, ou seja, vivemos essa ética, essa transparência, essa publicidade de todos os lados. (E/A)

Hoje temos ponto eletrônico, banco de horas, mas no começo as pessoas não queriam fazer o registro, tinha uma resistência mesmo. E tem outra coisa, temos 30 pessoas no educativo se 20 pessoas atrasarem todos os dias imagine o que vamos gerar de documentos. E do coordenador entender que não é o sistema, mas sim essa pessoa que está desrespeitando, está sendo um problema porque o núcleo dela não está andando como deveria, ou seja, ela está trabalhando só com sultão e vai ter mais problemas mesmo. E também deles saberem que essa área administrativa e financeira está vindo agregar e não tirar território, atrapalhar o trabalho... (E/A)

As reações negativas foram relatadas com base principalmente em três argumentos, ou três pontos de polêmica:

A - a elaboração de novos indicadores gera maior volume de trabalho, muitas vezes fora do escopo técnico de atuação ao qual o profissional está acostumado ou espera de sua função ou cargo.

Eu tenho mais trabalho, o volume de trabalho aumentou mas eu acho bom. Nós temos hoje muitas parcerias, muitos incentivos privados, todo mundo quer investir porque vê o perfil de uma instituição séria que realmente faz. No entanto está aí, os clientes que a gente já ganhou.... Isso deve-se também a nós como profissionais que aprendemos a trabalhar. De uma outra forma. Não tão casual mas mais profissional. (E/T)

Ainda é uma construção e os coordenadores tinham que começar a se olhar como um todo e outra coisa, tinham os conceitos porque praticamente todo o pessoal daqui era técnico e quando veio a essa coisa de gestão administrativa os coordenadores de núcleo passaram a ter outras atividades que não a técnica, ou seja, era uma atividade administrativa e isso gerou um transtorno muito grande porque eles diziam que aquilo não era deles, que eles eram técnicos então, teriam que estar comprometidos com a parte técnica. Mas o museu é pequeno, só tem 200 funcionários e não pode ter um coordenador técnico e um administrativo para cada núcleo então, o coordenador de núcleo tem que construir uma única linguagem do que é uma excelência de... Do que a Pinacoteca espera dos funcionários, ou seja, começar a construir os valores e aí entra a visão, os valores... (E/A)

Houve uma necessidade de ter uma pessoa que cuidasse dessa parte de projetos porque a gente tem uma grande de porcentagem do nosso orçamento que a gente consegue via patrocínio, então o que a gente tem é que sempre inscrever as nossas exposições, alguns projetos do serviço educativo, também algumas coisas ligadas à reestruturação do prédio, a gente inscreve na lei de incentivo e eventualmente nos outros editais; tem o edital da Caixa, edital da Petrobras, a lei de incentivo municipal, então a gente faz uso de todos esses mecanismos.(E/A)

B - a elaboração de indicadores de produtividade circuláveis entra em conflito com os princípios e noções mais gerais de prática profissional, bem público e devir cultural de quem deve produzi-los e são considerados formas de controle e de distorção destes princípios, atrapalhando o bom desempenho de suas “reais” tarefas.

Sentiu no sentido de não ter mais o controle das finanças nas nossas mãos, e isso significou dizer uma série de estruturas que engessam o processo financeiro e engessam mesmo. Por exemplo, hoje, pra passar um valor de uma rubrica pra outra. Se sobrou no transporte e sobrou na alimentação, poxa, que pena... vamos ter que fazer um pampeiro administrativo pra fazer isso, você imagina o quão fácil era fazer isso antes e o quão difícil é fazer isso agora. Então nesse sentido isso pra nos aumentou a carga administrativa de forma gigantesca. Eu entendo os porquês, eu entendo que os processos de legalização, de tornar transparente todos os cursos, não só de capital, mas de pessoas, de idéias acaba gerando mecanismos de controle. Agora., Para o desempenho do trabalho isto gera um custo quase insuportável. Prestação de contas nunca foi o problema, o problema é a administração. A questão pra gente são os sistemas administrativos que controlam o fluxo do capital, por exemplo, ou o fluxo de recursos humanos.. A gente precisaria de mecanismos que estivessem mais no nosso âmbito do que no financeiro e mecanismos que tivessem uma mobilidade maior.(E/T)

Toda vez que a gente precisa pedir um dinheiro a mais do que está no contrato, pedimos um aditamento. A gente precisa justificar o porquê a gente precisa daquele dinheiro e isso tem que virar uma meta porque isso tem que ser mensurável, É uma questão que eu entendo, porque quando as OSs foram instaladas, gerou uma polemica pra muitos profissionais dessa área de museus, porque – ‘ai, como é que você quer que eu fale...’ eu não lembro de algo específico mas vou dar o exemplo do restauro, não que eles lá tenham reclamado, mas ‘onde já se viu perguntar quantas obras eu já restaurei no mês como uma meta? Eu restauro de acordo com a necessidade, eu posso passar dois meses em cima de uma obra. Como eu vou falar que todo mês vai ser assim se os processos são diferentes? Se não for assim a gente não vai ter cumprido a meta???’ Mas eu entendo essa necessidade porque por outro lado eles precisam justificar que a gente tá usando o dinheiro pra fazer alguma coisa...(E/A)

Vou te dar um exemplo bem clássico. A gente trabalha por projetos em que a gente tem que contratar pessoas qualificadas continuamente. Quando você contrata você fala: a partir de amanhã você tá trabalhando com a gente. Isso era um contrato que a gente fazia, isso significava dizer que a gente decidia quando ia embora, quando ia recontratar esse cara, ou se dava pra trocar por outro, era muito mais móvel a estrutura. Atualmente, se eu contrato uma pessoa, não só ela tem que passar pelo RH, e quando acaba o projeto, ela tem que ir embora, mesmo se essa pessoa for excelente, eu não posso contratar por seis meses, legalmente. Seis meses pra mim é um custo de trabalho que é: selecionar outra pessoa, formar, acompanhar esta formação, ver se esta dando certo e talvez perdê-lo – aí são mais seis meses... – entende? Então os custos administrativos desta nova lógica, pra gente são avassaladores.(E/T)

É um sistema que nos é muito pouco útil porque ele cria uma situação em que – ele foi desenvolvido, a logística deste programa foi desenvolvida para uma empresa, isso significa que para um museu ele não tem toda a maleabilidade que a gente gostaria de ter. Um outro exemplo: pra que você possa comprar alguma coisa que seja específico do seu fazer, mas que uma empresa nunca usou, vamos supor, um retalho de tecido de nylon. Sabe onde você vai achar isso aqui?(E/T)

Então o que você faz é, se está precisando disso você tem que pedir pra uma pessoa cadastrar isso, fazer três orçamentos, pra depois de fazer esse processo você poder pedir esse negócio pra poder ser comprado e aí você tem que especificar cor, e cada cor é uma entrada no sistema. (...) Para que não seja só a gente que está fazendo um serviço, veja, a minha formação é técnica, eu não sou administradora, não sou economista. A quantidade de planilhas que nos são colocadas como uma exigência, pra mim isso me transforma, eu me sinto transformada, mais numa burocrata do que numa técnica do meu saber. E isso incomoda profundamente. É como se os coordenadores tivessem que assumir esse papel de burocrata mesmo. Uma pessoa mais ligada ao administrativo do que a seu fazer. Há muito tempo que eu não desenvolvo uma atividade específica do meu Núcleo. Mas sim eu fico pensando na estruturação de projetos, na planilha de custos, logística, ... ok, até que faço isso bem, mas a priori eu gostaria de fazer essas duas atividades de forma mais equilibrada, até pra otimizar o expertise pelo qual eu fui chamada. (E/T)

C - a existência de indicadores quantitativos pode levar a uma saturação da capacidade operacional da Pinacoteca

No meu ponto de vista acho que 46 exposições por ano não faz muito sentido. Tem exposição que fica um mês e meio, dois. Acho que isso é um pouco relacionado a questão das metas, vira um ciclo vicioso, uma no você faz trinta, no outro faz trinta e dois. O problema é esse, vai sempre ter que fazer mais do que fez no ano passado. (E/T)

Uma coisa que pra nós pode ser super simples se tornou quase uma tragédia. Aquilo [um acidente de trabalho durante a montagem de uma exposição] realmente me assustou, e assustou a todo mundo da equipe, e é uma coisa que a gente já vem reivindicando a muito tempo, que o número de exposições tá muito acelerado, que a gente precisava ter mais um tempo entre uma exposição e outra. Porque o pessoal fica muito cansado, e isso é um risco. O mês de outubro foi um mês atípico, eu concordo. Nós abrimos 4 exposições, e quatro exposições grandes – não foram exposições pequenininhas que você vai lá e coloca o quadro na parede – e a equipe cansada, você trabalha sob tensão e com data, horário. Então deu no que deu. E daquele dia em diante, ... aquele dia foi um dia reflexivo, foi muito reflexivo porque eu pensei ‘pra quê tudo isso?’. Pra quê? Onde a gente quer chegar com isso? Porque já é o terceiro acidente que acontecia em exposições. Tudo bem, acidentes acontecem. Mas as pessoas também estão cansadas. Depois daquilo então ficou uma coisa na minha cabeça – será que eu realmente devo continuar com isso? Porque na verdade toda vez que você monta uma exposição, pra gente é uma coisa violenta. Tanto é pro artista se expor quanto é pra gente captar o que o artista quer e traduzir tudo isso na concretude de uma exposição. (E/T)

Agora com relação ao número de pessoas, é como falei, sei que trabalhamos no limite, e quando aumenta o volume de público, como agora, realmente fica uma situação apertada. (S/A)

INFERÊNCIA 6: Uma vez decidido o formato a ser implantado, tanto pelas reações de resistência quanto pelas de apoio, ele impacta reflexivamente nas atividades organizacionais da Pinacoteca e no próprio desempenho que deverão relatar através das formas negociadas. Ou seja, a materialidade da informação

age performativamente sobre a unidade gerida, a entidade gestora, e consequentemente, sobre as políticas públicas que a governam.

EVIDÊNCIAS PARA INFERÊNCIA 6:

(a) A implantação de um sistema unificado de compras procurou substituir as negociações diretas entre pessoas dos diversos núcleos do museu e seus contatos de fora, de arranjos mais ou menos formais baseados em laços profissionais, técnicos ou culturais. A centralização e a informatização deste processo, além de garantirem a idoneidade financeira da AAPE, possibilitam a formulação mais precisa das relações de custo-benefício a partir das compras realizadas pelos diversos setores do museu, para que os orçamentos tornem-se mais “realistas” e os planos anuais de gestão apresentados à SEC sejam suficientes para cobrir o ano, o que por si só é o cumprimento de uma das metas do contrato.

A partir da OS tudo teve que ficar um pouco mais organizado, não que não fosse. Agora tem um cuidado muito maior no que você compra, como você compra, eu vejo que ainda tem um pouco de conflito nesse sentido. As áreas técnicas precisam de um serviço e aí então o financeiro tem que comprar e pra isso a gente tem que fazer três orçamentos, se o orçamento mais caro vence a pessoa da área técnica tem que justificar porque ela escolheu o mais caro, então não tem problema, essas coisas são justificáveis, eles fazem o orçamento por projeto, esse orçamento tem que ser entregue muito antes, a gente tem que entregar o orçamento pra secretaria em novembro, eles tiveram que fazer os orçamentos deles bem antes. Então, sempre tem um pouco de ‘ah, mas agora??? Ai, mas eu vou ter que fazer isso? Como você quer que eu especifique isso? Eu não sei, só vou saber no ano que vem...’ tem um pouco disso ainda. (E/A)

Nós somos tidos como os que menos conhecem o museu porque não temos a formação técnica, mas ao mesmo tempo nós temos a necessidade de saber e conhecer um pouco de todo o museu porque senão não acontece. Se eu tiver um orçamento, atribuir valores ou fazer com que as áreas atribuam e você transformar aquilo em um formato maior que diga o que é o museu em números, ou seja, traduzir aquilo em números. Então, querendo ou não a gente tem que ter uma visão do museu como um todo, ou seja, a gente precisa conhecer um pouco da área educativa... Por exemplo, a Ana que trabalha em compras e é responsável pela compra de materiais e serviços e se não conhecer como funciona aquela área educativa, a área que monta as exposições, a área de restauro, como ela vai cumprir as atividades dela que é comprar materiais para todas as áreas? Querendo ou não temos que conhecer um pouco do que cada educador faz, que materiais ele usa até para propor algumas coisas. (E/A)

Veja o processo de compra, por exemplo. Quando eu entrei aqui, todo mundo comprava no museu. Voltando às compras, antes nós tínhamos vários compradores. Hoje foi concentrado na Ana, foi criada uma esfera de compras pra gente ter um maior controle, ter processos mais confiáveis e, cotações, pedidos, negociações de prazos para que o financeiro não tenha problemas de pagamento, eventuais protestos e enfim, antes disso era totalmente oposto. O pessoal da montagem era responsável pelas compras deles. O pessoal de pesquisa era responsável pelas compras deles. Imagine como vinha isso... esse foi um dos maiores problemas. Era nota fiscal

vencendo no dia seguinte quando não no dia anterior. Esse foi um dos maiores problemas e isso é uma das coisas que de tempos em tempos volta.(E/A)

Foi criado um regulamento de compras, até por exigência do contrato de gestão, foi criado o regulamento de compras, onde tem toda a descrição de como se deve proceder, ao efetuar uma compra, também tem a Ana, a função dela é essa. Nos temos um sistema que faz tudo isso, faz um comparativo de preços, gera pedido, uma coisa que nós não tínhamos. Era tudo manual, tudo no Excel, - o Robson foi uma das vítimas desse processo, ele sofreu bastante. (E/A)

(b) A criação de um departamento de Recursos Humanos é um investimento que implica que os trabalhos estarão classificados, bem como as regras e os objetivos de recrutamento, a mobilidade de trabalho, os benefícios de alimentação e transporte, etc. O investimento formal, neste caso, foi o trabalho da consultoria de recursos humanos, que depois se tornou um Núcleo interno, para conhecer e desenvolver o projeto organizacional, as pessoas em questão e implantá-lo. Só a partir deste investimento e da internalização do Núcleo surgiu no plano de trabalho para o ano de 2008 a meta de “contratação de plano de assistência médica para os funcionários” (PESP, 2007). No segundo trecho, abaixo, vemos que há ainda um plano de avaliação de competências.

Veio uma empresa exatamente para criar toda a estrutura, entender um pouco as pessoas, ouvir quais as atividades que elas desempenhavam, tentou entender um pouco do processo, de como funcionava esse processo e depois disso criaram um organograma de direção, das atividades, a questão de cargos e salários, que na época também não tinha...(E/A)

Este ano vamos trabalhar com avaliação de competência. Quando, lá atrás, fizemos o levantamento de perfil de cada cargo, para cada cargo foi definidos algumas competências básicas, e esse ano cada profissional vai ter uma avaliação das suas competências com relação às competências do cargo. Isso promove o desenvolvimento dos profissionais e nos prepara para uma política de avaliação de desempenho. Achei que seria muito prematuro colocar em um momento em que ainda estávamos em uma formação de cultura, até organizacional. Saímos de uma estrutura praticamente informal, então este ano vamos nos conhecer, conhecer nossos pontos fortes e fracos e para o ano que vem trabalharmos em avaliação de desempenho focado em carreira. Ou seja, vai ter dois tipos de promoção dentro da instituição: por mérito e de um cargo para outro. (S/A)

Não sei, mas acho que eles tinham mais dúvidas e estavam com medo de serem prejudicados de alguma forma com essa coisa do contrato... (E/A)

Outra coisa que teve que tomar muito cuidado foi com o nome desses cargos porque eles não queriam que fosse gerente, supervisor então, todo mundo é coordenador, ou seja, temos coordenador de núcleo, coordenador de célula... Não quiseram usar outros termos. Tinha uma grande resistência de falar que estavam trabalhando em uma empresa...O RH não existia era tudo ligado ao Estado e tinha uma funcionária pública que controlava os credenciados e tinham alguns funcionários públicos e destes, um acabou ficando cedido e outros acabaram sendo devolvidos para a Secretaria da Cultura. Então o RH começou a se estruturar e depois fomos construindo as

políticas do RH, ou seja, treinamento com envolvimento, segurança do trabalho, administração de pessoal...(E/A)

INFERÊNCIA 7: Muitos actantes que são mobilizados nas negociações de visibilidade acabam “perdendo a briga” e ficando de fora nos formatos de visibilidade escolhidos para trafegar inter-organizacionalmente. A incerteza, no modelo de metas, não tem espaço e dá origem a novas metas que por sua vez mobilizam novos actantes para justificar gastos não previstos. Do outro lado, as metas parecem insuficientes para satisfazer às expectativas em relação às potencialidades administrativas do contrato de gestão.

EVIDÊNCIAS PARA INFERÊNCIA 7:

Primeiro, as avaliações de alguns núcleos técnicos podem não estar suficientemente formalizados ou não serem suficientemente importantes para chegarem à ponta do processo de visibilidade, que são os relatórios trimestrais entregues à SEC. Comparando as metas dos três anos aos quais se refere o material coletado, podemos notar que:

- (a) o número de metas, dentro dos objetivos já existentes e de novos objetivos, aumentou;
- (b) o resultado esperado das metas que se repetem, em números, não aumentou;
- (c) as metas inéditas do plano para 2008 são a realização de exposições históricas; o número de dias de abertura da biblioteca ao público; todas as metas referentes ao centro de documentação; a implementação de atividades de ação cultural; o número de peças do acervo em exposição permanente e; por fim, um conjunto de “metas organizacionais” incluindo ações e implementações para aquele ano.

Portanto, nem todas as novas metas sugerem que novas atividades estão sendo realizadas. É bastante claro que a biblioteca já abria ao público uma certa quantidade de dias por ano, ou que eram realizadas atividades de ação cultural, como os cursos que são relatados fora das metas nos relatórios. Logo, o formato de visibilidade que permite à SEC avaliar o desempenho da AAPE é uma sociotecnologia definida em negociações

subseqüentes em cada etapa de desenvolvimento do trabalho de funcionamento do museu.

Em relato informal durante o trabalho de observação de campo, foi informado à autora que, para poder encaixar o aumento da conta de luz da Estação Pinacoteca no orçamento, foi preciso criar ou modificar uma meta, vinculando-a à qualidade da visitação ou à abertura ao público. O que motivou o aumento da conta não foi esclarecido, mas esta e outras ocorrências podem não estar previstas numa lógica de planejamento exclusivamente preditiva e orientada para resultados.

O olhar do gestor público permite dimensionar a diferença no enquadramento do conhecimento que é proporcionado pelos formatos metrológicos das metas dos contratos de gestão:

Os indicadores são estabelecidos pelo plano anual. Pela meta ou pelo contrato. Já é um dado. A comissão só analisa se o desempenho do contrato ocorreu da forma que a unidade gestora se propôs. Então a comissão olha o resultado do contrato, ou seja, o desempenho da OS e analisa se a unidade gestora está falhando no acompanhamento ou se a OS não está cumprindo o determinado no contrato e ela denuncia as partes. Primeiro ao secretário e depois, se for algum fato relevante, ao tribunal de contas do estado ou ao ministério público. (E/G)

As metas são desenvolvidas em combinação com a comissão e a própria OS. Não exclusivamente do quadro técnico da secretaria. A teoria indicaria que quem dá as metas é o quadro técnico mas na prática normalmente a OS vem com uma proposta, a unidade gestora avalia e faz modificações. Em um ou outro caso a unidade gestora já sabe o que mudar e já muda porque já viu que tem que mudar porque não deu certo ou quer outra coisa. E é um processo muito tenso. (E/G)

A gente contrata pessoal de fora, passa por um conselho para a gente avaliar. Acho que as metas, voltando a tua pergunta original, não tem meta que não haja discussão. Pode haver maior ou menor resistência mas sempre tem alguma. E as qualitativas é que a gente devia discutir mais. Temos discutido muito as metas quantitativas. Acho que a falha está aí. (E/G)

No meu ponto de vista, como elas [as OSs] nasceram do Estado e os funcionários, ainda com vício do Estado, têm pouca percepção da necessidade de buscar recursos. Usam a justificativa de que eles servem a sociedade e então ficam dependendo e não criam unidades dentro da OS para a busca de recursos, como captação de sócios - como há nos Estados Unidos-; busca de pessoas jurídicas; receitas com mais agressividade; loja; restaurante, locação de espaço; ou outros programas que poderiam criar com captação de pessoas físicas para programas específicos. Quem tem isso é a OSESP, um exemplo típico. A Pinacoteca é um exemplo que não está estruturada ainda. Um erro do conselho e da direção atual da Pinacoteca é não ampliar o número de associados, não ter captação profissional de recursos. É algo que fica sob a responsabilidade exclusiva do direto, ou de algum conselho, o que acho insuficiente. (E/G)

6. CONCLUSÃO E APONTAMENTOS

Esta dissertação procurou mostrar, ao longo de seu desenvolvimento, primeiro que a abordagem da arena política dos museus de arte é interdisciplinar e envolve questões importantes já discutidas tanto dentro da academia quanto fora dela.

Propusemo-nos aqui a discutir a sociotecnologia da visibilidade do invisível numa estrutura organizacional e institucional que é essencialmente visual. Na verdade, de um tipo particular de invisível que é o investimento na forma e no trânsito dos relatos das atividades, dentro de objetivos, programas e práticas que lhes agregam valor e sentido. As duas principais contribuições empíricas foram efetuadas nos capítulos 4 e 5.

No capítulo 4, a trajetória político-administrativa evidenciada pela documentação mostrou como a Pinacoteca, ao longo do tempo, enfrentou movimentos de desestabilização e reestabilização, e de que maneira isso se manifestava nos documentos que mediavam sua relação com a unidade pública a que estava diretamente vinculada. Foi possível perceber que ela passou, a partir de meados da década de 70, por sucessivos projetos de reorganização que procuravam reinserir a Pinacoteca no circuito de artes visuais de maneira mais consistente através da implantação de um conselho de especialistas, o COA, e da viabilização da contratação de um corpo técnico.

Observamos no capítulo 5 que um item importante da mudança relatada é a modernização administrativa que implica na introdução e reorganização dos mecanismos de circulação de informação e de prestação de contas. Foram descritas duas maneiras de articulação de atores e objetos que formam estruturas de prestação de contas diferentes, ambas determinantes no funcionamento da Pinacoteca. Elas convivem e se articulam com outras, que poderiam ser estudadas em mais profundidade, como o papel específico da museologia e de seus princípios. Aqui, apenas sugerimos que a museologia oferece um caminho de coordenação entre o bem público e a natureza técnica da conservação, mas não foi possível saber em que pontos do processo de mudança ela foi levantada, problematizada e usada. Acabamos focando no “mundo da arte” e seus métodos como o principal componente da centralidade epistêmica; e nos debates sobre a democracia, seus métodos de governabilidade e governança – nas palavras de Bresser Pereira - na constituição da centralidade política.

Portanto, dentro das centralidades cuja forma de reger a articulação entre particulares e universais em regimes pragmáticos descrevemos, há pontos específicos de centralidade interna, mas somente nos interessa saber do que são feitos para entender como agem no processo de mudança da Pinacoteca. Olhamos mais atentamente para alguns instrumentos de coordenação entre os universos político e epistêmico, e mostramos que a constituição de redes mais estáveis e amarradas significa transformar os materiais, objetos e relações em fatos. Quando há uma controvérsia ou um conflito, a força, a estabilidade e a centralidade são ameaçadas, e para haver um acordo entre as partes, de modo que possam operar em conjunto, distinguimos duas espécies de traduções a partir dos relatos e da documentação analisados:

(a) as inscrições visuais e materiais podem, como sociotecnologias específicas, facilitar sua própria mobilidade e permitir que ajam à distância e se tornem pontos de passagem para outros atores-rede, e por isso o desenvolvimento e escolha entre os formatos possíveis de visibilidade da informação sobre os procedimentos e resultados nas atividades da Pinacoteca se tornam um lugar de negociação que coordena os dois universos;

(b) além do formato, outra maneira específica de teste acontece no campo político: o da justificação, no qual os argumentos devem especificamente se referir a uma generalidade como uma universalidade – o bem comum – e um curso particular de ação, realizada no plano local, no qual ganha materialidade e visibilidade – e portanto depende da sociotecnologia de instrumentalidade cognitiva para acontecer.

Portanto, lembrando do exemplo do COA, temos os dois universos, cada qual com sua universalidade e sua materialidade, e como coordenador, e portanto como arena política, temos a “sociotecnologia COA”:

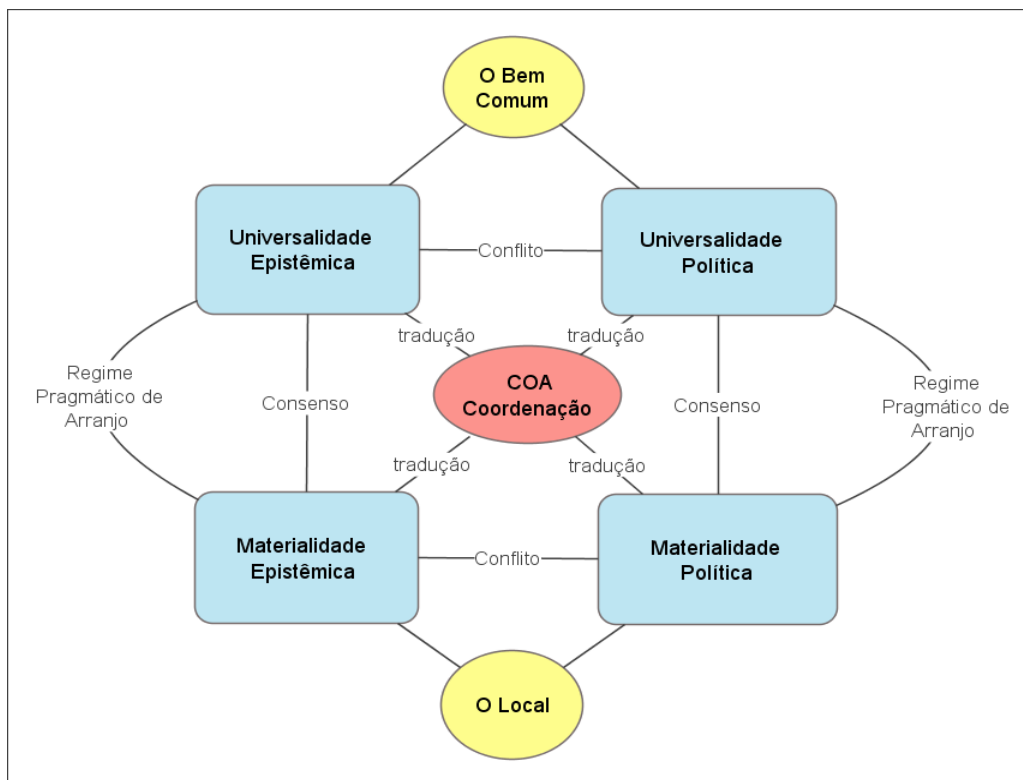


Figura 5: A coordenação do COA

Como órgão colegiado deliberativo, o COA articula ao mesmo tempo o geral e o particular de cada universo; e a controvérsia entre os dois universos. Mas, como consideramos ao longo do texto, são muitas as instâncias que concentram as articulações, e elas podem tender para um dos lados, ou seja, serem mais ligadas a um dos universos.

As sociotecnologias se desenvolvem num dado contexto de articulação entre generalidades e particularidades, gerando programas de ação coexistentes que devem dialogar entre si. As materialidades epistêmicas têm, como já foi mencionado, especial significado numa estrutura que se baseia na coordenação de expertises. Esta coordenação, sob as demandas mais fluidas de informação do modelo estatal, propiciou um empreendedorismo multicentrado no qual os principais procedimentos de responsabilização e reconhecimento eram estabelecidos com os pares profissionais fora do Museu. Como satisfazer critérios que, embora não sejam excludentes, podem causar conflito? A estratégia de coordenação da diversificação de especialidades técnicas vinculadas por contrato ao poder público coloca um desafio para as novas estruturas de governança. Se antes o entendimento entre pares poderia prevalecer na Pinacoteca pela

falta de infra-estrutura e de justificativas para prestação de contas, agora é necessário ajustar as maneiras específicas de se relacionar com os objetos e os saberes à concepção de formatos de visibilidade de informação acessíveis.

Na figura 6 temos uma representação visual esquemática das interligações necessárias para que as diferentes arenas de coordenação coexistam:

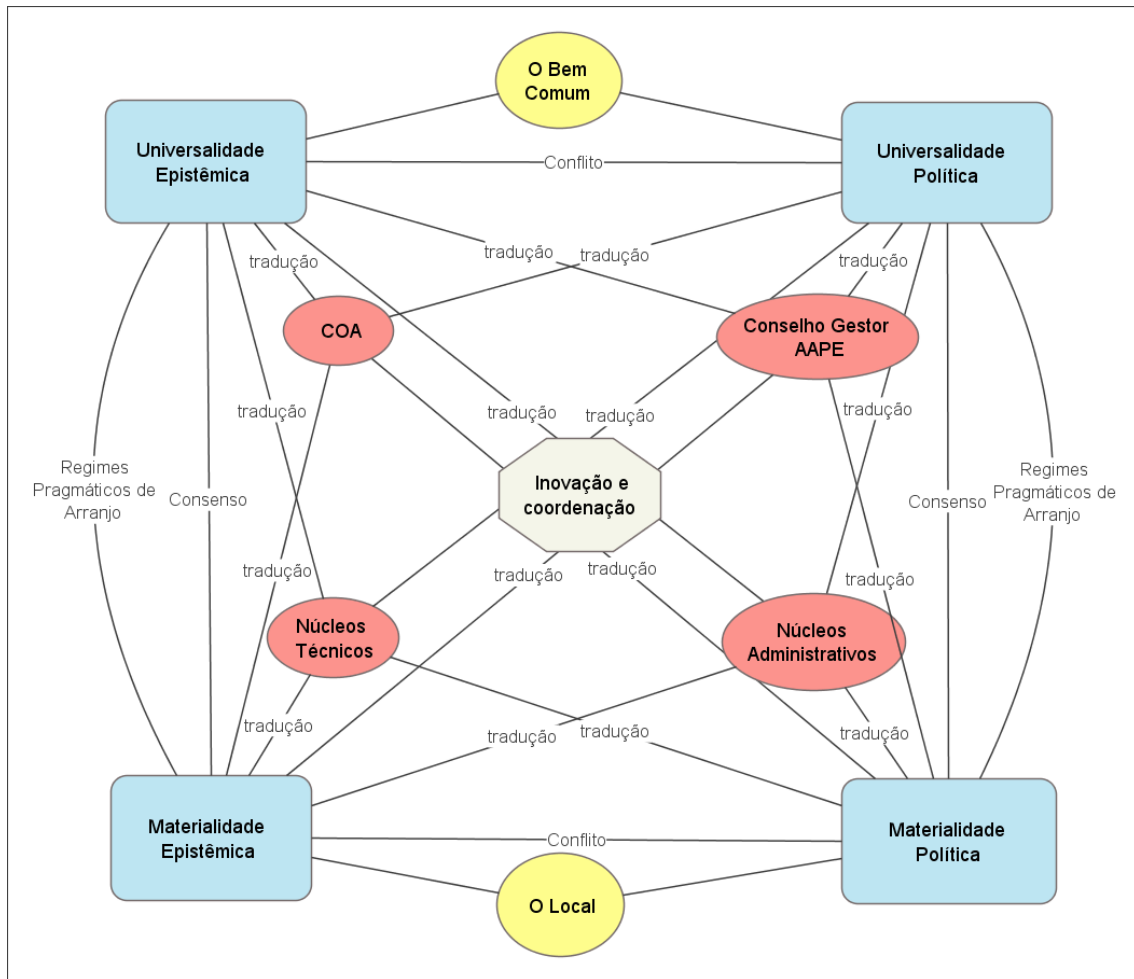


Figura 6

Quando há mais de uma centralidade, a tendência é que as controvérsias se mantenham, e que muita energia seja gasta nas operações de tradução até que surja um regime estável de coordenação entre as centralidades. Podemos pensar na pinacoteca em duas situações. A primeira sem os Núcleos Administrativos, e a segunda sem o COA, como elementos significativos de articulação.

A necessidade de disponibilização, síntese e padronização de informação para o acesso dos pares, alterando as formas de coordenação interna e viabilizando a prestação de contas para a Secretaria situa-se mais no âmbito da centralidade política. A execução é decidida pelo Conselho Gestor da AAPE, presidido pelos dois diretores e adentra a Pinacoteca via Núcleos Administrativos. De 2006 a 2008, sem o COA, a centralidade epistêmica ficou diluída nas outras instâncias e obrigou a diretoria técnica e os núcleos técnicos a absorverem parte de sua responsabilidade. Como o COA não é exclusivamente epistêmico e também decide sobre a constituição do patrimônio público, a centralidade política instrumentalizada por ele também deveria ter sido absorvida na responsabilidade pelas aprovações da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da SEC, mas os relatos analisados mostram que nem um nem outro foram substituídos e que a falta do COA, por sua vez, enfraquece a Pinacoteca como actante de ambas as centralidades.

A capacidade do museu de reagir a estes movimentos é percebida pelo número e importância que adquiriram as iniciativas de afirmação e construção identitária do museu, procurando dar um sentido às mudanças e impedir que a introdução das inovações administrativas e a falta do COA fossem associadas a uma mudança nos rumos do museu. Assim, os novos instrumentos são investidos da missão do museu para se tornarem legítimos, e agregam um novo tipo de visibilidade e transparência a uma instituição essencialmente visual.

Ao dizer que a “transparência como fim” é um novo formato de visibilidade, não quero dizer que as informações não devem ser disponibilizadas – há que se ter muito cuidado no tratamento destes termos. Pelo contrário, tentei mostrar que há vários formatos de visibilidade de informação, envolvendo variadas formas de acesso e uso, e que portanto não há uma transparência absoluta, e sim várias transparências. Assim, o formato da visibilidade de informação, mesmo como parte de uma tendência identificada atualmente em vários setores, pode adquirir feições variadas e causar diferentes impactos numa arena inter-organizacional como é a dos museus públicos de arte.

Inclusive, o museu de arte é em si uma sociotecnologia extremamente visual e material, e sua acessibilidade cognitiva revela algumas atividades mais do que outras, assim como o relatório e as metas. Não foi por acaso que tanto se investiu na forma do

edifício. Para dar um pouco mais de materialidade ao final desta conclusão, transcrevo abaixo um trecho do caderno de observação de campo:

As portas de acesso aos locais de trabalho da Pinacoteca são quase todas espelhos de Alice. Há quatro tipos. O primeiro, que mais me chamou atenção, são as portas que se confundem com a parede. Na Estação Pinacoteca há portas pretas onde a parede é preta e portas brancas onde a parede é branca, sem nenhum recuo para que, uma vez fechadas, integrem a parede. No prédio principal da Pinacoteca, há portas marrom-escuro enormes, com pouco recuo e identificadas apenas discretamente. Foi-me informado que estas, na verdade, são adaptações das portas e painéis de vidro projetados na grande reforma da Pinacoteca, e que a idéia do arquiteto era que o trabalho por trás do museu fosse visto pelos visitantes do museu. Este é o terceiro tipo de porta, os grandes vidros. Os grupos de visitantes se amontoam e grudam quando chegam na sala de conservação e restauro. Ficam perplexos diante de um lugar tão curioso, com obras e equipamentos. O aquário que abriga o educativo e a pesquisa é o mais transparente. O educativo de fato é o que mais interage com o público do museu, então nada mais natural do que estar visualmente acessível. É um lugar cheio de gente, em que as pessoas estão sempre falando ou fazendo alguma coisa, entrando ou saindo. Ao lado, o núcleo de pesquisa e crítica em história da arte, é sempre meio vazio. Há uma ou duas pessoas lá quietas. Não deve ser bom pesquisar num aquário. Finalmente, o quarto tipo de porta é a charada da administração. Num corredor há uma sequência de 4 portas duplas, originais do prédio, maçanetas douradas, mas só uma abre e dá acesso às três salas administrativas, das quais uma é a sala do diretor técnico. Como a estrutura do prédio é simétrica, o referencial de localização é sempre um detalhe, não há como se orientar lá sem ter estado pelo menos uma dezena de vezes no prédio. Ainda mais se o objetivo for achar as tais portas do administrativo.

APONTAMENTOS

A descrição da arena das políticas públicas dos museus de arte empreendida nesta dissertação, ao mostrar sua pluralidade, mostrou que as especificidades do caso escolhido tiveram grande importância na maneira como inovações e mudanças foram performadas e que todas aquelas discussões apresentadas no capítulo dois, extremamente relevantes, precisam ser iluminadas por mais pesquisas na área. Como saber o quão específicas foram as condições da Pinacoteca em relação aos outros

museus de arte no Brasil? Será que outros museus públicos lidam com as centralidades similares? Como funcionam as visualidades e visibilidades interna e externa nos museus de arte não vinculados ao Estado e qual o lugar de sua missão pública?

E ainda, existem arranjos de modulação público-privada, articulando proprietário; gestor; coleção; status de tombo público; edificação e terreno; mais frequentes do que outras? As informações publicamente disponíveis não nos permitem saber nada disso. Não é possível situar, portanto, esse estudo no campo dos museus públicos de coleção pública de mesma origem que passaram a ser geridos por entidades privadas, pois não sabemos se esse conjunto existe.

Mas existem, sim, condições para iniciar alguns estudos comparativos, utilizando mais de um caso, se daqui concluirmos que os formatos de visibilidade e materialidade das atividades que mantêm o museu em pé são de fato locais de coordenação, e formos em busca de outras experiências locais para que sejam colocadas lado a lado.

REFERÊNCIAS

- AAT, *Art And Architecture Thesaurus*, Getty Institute.
- Abrucio, Fernando & Costa, Valeriano M. F.. *Reforma Do Estado E O Contexto Federativo Brasileiro*. São Paulo, Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1998. Série Pesquisas, Nº. 12.
- Abrucio, Fernando ; Sano, Hironobu. *Promessas E Resultados Da Nova Gestão Pública No Brasil: O Caso Das Organizações Sociais De Saúde Em São Paulo*. In: Rae/Fgv, Vol. 48, N. 3. 2008. P. 64-80
- Albertsen, N. And Diken, B., *Artworks' Networks – Field, System Or Mediators?* Lancaster University Press, 2003
- Alexander, Victoria. *From Philantropy To Funding: The Effects Of Corporate And Public Support On American Art Museums*. Poetics, Vol. 24, 1996. Pp 81-129.
- Almeida, Maria Christina Barbosa De, Coord., *Guia De Museus Brasileiros*. São Paulo: Usp, Comissão De Patrimônio Cultural, 1997.
- Ames, Peter J. 'Measuring Museums Merits', In *Museum Management*, Ed. Kevin Moore; (London, Routledge, 1994)
- Ames, Peter; Spaulding, Helen. *Museum Governance And Trustee Boards: A Good Engine That Needs More Oil*. The International Journal Of Museum Management And Curatorship (1988) 7,33-36
- Appadurai, A.; Breckenridge, C. *Museums Are Good To Think: Heritage On View In India*. In Karp, Ivan (Ed.) *Museums And Communities*. Smithsonian, 2004
- Appadurai, A. *The Social Life Of Things: Commodities In Cultural Perspective* (Edited Volume). New York: Cambridge University Press.1983
- Arellano, David. *Fallas De Transparencia: Hacia Uma Incorporacion Efectiva De Transparencia Em Las Organizaciones Publicas*. In: *Convergencia*, Septiembre-Diciembre, Año/Vol. 14, Numero 45, P. 31-46, 2007.
- Arretche, Marta T.S. *Mitos Da Descentralização: Mais Democracia E Eficiência Nas Políticas Públicas?* Revista Brasileira De Ciências Sociais, N.31, Ano 11, Junho De 1996.
- Becker, H. *Art As Collective Action*. American Sociological Review, Vol. 39, No. 6. (Dec., 1974), Pp. 767-776.
- Becker, H. *Art Worlds*. University Of California Press, 1982
- Bennet, T. *Acting On The Social: Art, Culture And Government*. American Behavioral

- Scientist, Vol 43,. Sage, 2000.
- Bennett, T. *The Birth Of The Museum*. Routledge, 1995.
- Bennett, T. *Civic Laboratories: Museums, Cultural Objecthood, And The Governance Of The Social*. CRESC Working Paper, Open University, 2005
- Bezerra De Menezes, Ulpiano. *Os Museus Na Era Do Virtual*. Em: *Museus, Ciência E Tecnologia*. Museu Histórico Nacional, 2007
- Bezerra De Menezes, Ulpiano. *Do Teatro Da Memória Ao Laboratório Da História: A Exposição Museológica E O Conhecimento Histórico*. Anais Do Museu Paulista, São Paulo, Nova Série, V. 2, 1994.
- Boltanski, Luc & Thevenot, Laurent. *On Justification*. Tradução para o inglês de Catherine Porter. Princeton University Press, 2006
- Bourdieu, Pierre. & Darbel, Alain. *O Amor À Arte*. Edusp, 2003 (Publicação Original Em 1966)
- Bourdieu, Pierre. *O Mercado De Bens Simbólicos*. In: Sergio Micelli (Org.), Ed. *Perspectiva*, São Paulo, 2004, Cap. 3.
- Boylan, Patrick. *Museums: Targets Or Instruments Of Cultural Policies?* In: *Museum International*, No. 232 (Vol. 58, No. 4, 2006) Unesco 2006
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos. *A Reforma Do Estado Dos Anos 90: Lógica E Mecanismos De Controle*. Brasília: Ministério Da Administração Federal E Reforma Do Estado, 1997.
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos; Spink, Peter (Orgs.). *Reforma Do Estado E Administração Pública Gerencial*. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro, 1998.
- Breviglieri, Marc. *Habiter L'espace Du Travail. Perspectives Sur La Routine*. *Histoires Et Sociétés*, No. 9, 18-29, 2004.
- Callon, M. (1999). *Some Elements Of A Sociology Of Translation: Domestication Of The Scallops And The Fishermen Of Saint Briec Bay*. In M. Biagioli (Ed.) *The Sciencer Studies Reader*. New York And London, Routledge: 67-83.
- Callon, M. And B. Latour (1981). *Unscrewing The Big Leviathan: How Actors Macrostructure Reality And How Sociologists Help Them To Do So*. In K. D. Knorr-Cetina And A. V. Cicourel (Eds.) *Advances In Social Theory And Methodology: Toward An Integration Of Micro- And Macro-Sociologies*. Boston, Mass, Routledge And Kegan Paul: 277-303.
- Callon, Michel. *What Does It Mean To Say That Economics Is Performative?* In: D. Mackenzie, F. Muniesa And L. Siu (Eds.), *Do Economists Make Markets? On The Performativity Of Economics*, Princeton University Press (Forthcoming). 2007

- Cândido Figueiredo, *Dicionário*, Rio De Janeiro/Lisboa, 1931.
- Chagas, Mario. *O Museu E O Abacaxi*. Publicado No Site Interactions Online, Sem Data.
[Http://Www.Interactions-
 Online.Com/Page_Archive.Php?Id_News=89&Filtre_Visu=0&Pr](http://www.interactions-online.com/page_archive.php?id_news=89&filtre_visu=0&pr)
- Cicourel, A. *Notes On The Integration Of Micro - And Macro-Levels Of Analysis*. In: Cicourel, Aaron; Knorr-Cetina, Karen (Eds.). *Advances In Social Theory And Methodology. Toward An Integration Of Micro- And Macro-Sociologies*. Routledge & Kegan Paul, Boston, London And Henley, 1981.
- Cicourel, Aaron; Knorr-Cetina, Karen (Eds.). *Advances In Social Theory And Methodology. Toward An Integration Of Micro- And Macro-Sociologies*. Routledge & Kegan Paul, Boston, London And Henley, 1981.
- CNRTL. *Dicionário*. Centre National De Resources Textuelles Et Lexicales.
- Collins, R. *Micro-Translation As A Theory-Building Strategy*. In: Cicourel, Aaron; Knorr-Cetina, Karen (Eds.). *Advances In Social Theory And Methodology. Toward An Integration Of Micro- And Macro-Sociologies*. Routledge & Kegan Paul, Boston, London And Henley, 1981.
- Desrosières, Alain. *Le Territoire Et La Localité : Deux Langages Statistiques*. In : Politix, P. 46-58, 1994.
- Desrosières, Alain. *Du Singulier Au Général. L'argument Statistique Entre La Science Et L'état*. In : Conein, B ; Thevenot, L. (Dir.) *Cognition Et Information En Société*. Paris, Editions De L'école Des Hautes Etudes En Sciences Sociates, 1997, Pp 267-282
- Desvallées, A. (1992) 'Présentation', *Vagues - Une Anthologie De La Nouvelle Muséologie*, Editions W., Mâcon, Vol 1, Pp. 15-39.
- Dimaggio, P. *Are Art-Museum Visitors Different From Other People? The Relationship Between Attendance And Social And Political Attitudes In The United States*. *Poetics* 24 (1996a) 161-180. Elsevier.
- Dimaggio, P.; Useem, M. *Social Class And Art Consumption: The Origins And Consequences Of Class Differences In Exposure To The Arts In America*. *Theory And Society*, Vol 5, N.2, 1978
- Dimaggio, Paul. *Introduction*. *Poetics* 24, P. 81-86, 1996
- Dodd, J.; Sandell, R. *Including Museums: Perspectives On Museums, Galleries And Social Inclusion*. Research Centre For Museums And Galleries Department Of Museum Studies University Of Leicester, 2001
- Dodier, Nicolas. *Les Arenes Des Habiletés Techniques*. In : *Raisons Pratiques*, 4, 1993, Les Objets Dans L'action. P. 115-139.

- Dubois, Vincent. *La Politique Culturelle. Gênese D'Une Catégorie D'Intervention Publique*. Saint-Germais, Belin, 1999
- Durand, J. C. *Cultura Como Objeto De Política Pública*. São Paulo Em Perspectiva, 15(2), 2001
- Durand, J. C. *Política E Gestão Cultural: Brasil, Usa E Europa*. Relatório De Pesquisa/Fgv/Eaesp/Npp; N. 13, 2000.
- Emirbeyer, Mustafa; Goodwin, Jeff. *Network Analysis, Culture, And The Problem Of Agency*. In: The American Journal Of Sociology, Vol 99, N. 6, 1411-1454, 1994
- Ewenstein, Boris; Whyte, Jennifer. *Knowledge Practices In Design: The Role Of Visual Representations As 'Epistemic Objects'*. Ebk Working Paper 2005/06, Apresentado No Egos 2005, Unlocking Organizations, 30. June – 3. July, 2005, Berlin, Germany
- Frey, Bruno. *Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2000.
- Geertz, Clifford. *O Saber Local: Novos Ensaios Em Antropologia Interpretativa*. Tradução De Vera Mello Joscelyne. Petrópolis, Vozes, 1997, 366 Pp (Original Publicado Em 1983).
- Gonçalves, L. R. *Entre Cenografias. O Museu E A Exposição De Arte No Século Xx*. Fapesp/Edusp, 2004.
- Gray, C. *Commodification And Instrumentality In Cultural Policy*. International Journal Of Cultural Policy, Vol 13, N.2, 2007
- Griffin, D.J.G. *Managing In The Museum Organization: Ii. Conflict, Tasks, Responsibilities*. In: The International Journal Of Museum Management And Curatorship (1988), 7, 1 L-23
- Griffin, D.J.G. *Museums-Governance, Management And Government*. In: Museum Management And Curatorship (1991), 10,293-304
- Gucht, Daniel Vander. *Art At Risk In The Hands Of The Museum: From The Museum To The Private Collection?* International Sociology 6; P. 361-372, 1991.
- Haas, Peter. *Introduction: Epistemic Communities And International Policy Coordination*. In: *International Organization*, Vol 6, No. 1, Knowledge, Power And International Coordination. (Winter, 1992), 1-35.
- Hagedorn-Saupe, Monika; Ermert, Axel (Eds.). *A Guide To European Museum Statistics*. Berlin, 2004
- Harney, Andy Leon. *Money Changes The Temple? Museums And The Financial Mission*. Museum News, Nov/Dec 1992, Pp. 38-43; 62-3.

- Houaiss, Dicionário. Edição Eletrônica,
- Kettl, Donald. *A Revolução Global: Reforma Da Administração Do Setor Público*. In: Bresser-Pereira, Luiz Carlos; Spink, Peter (Orgs.). *Reforma Do Estado E Administração Pública Gerencial*. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro, 1998.
- Knorr-Cetina, Karen. *Epistemic Cultures*. Harvard University Press, 1999.
- Latour, B. *On Recalling Ant*. In J. Law And J. Hassard (Eds.) *Actor Network And After*. Oxford., Blackwell And The Sociological Review: 15-25, 1999.
- Latour, Bruno. « Un Dialogue Sur Les Deux Systèmes De Sociologie » Em [Www.Bruno-Latour.Fr](http://www.Bruno-Latour.Fr) , 2004
- Latour, Bruno. *Reassembling The Social- An Introduction To Actor-Network-Theory*. Oxford University Press, 2005.
- Latour, Bruno. *Science In Action, How To Follow Scientists And Engineers Through Society*, Harvard University Press, Cambridge, 1987.
- Law, J. *Objects, Spaces And Others*, Lancaster University, 2000
- Law, John. *Actor Network Theory And Material Semiotics*,’ Version Of 25th April 2007, Available at [Http://Www.Heterogeneities.Net/Publications/Law-Antandmaterialesemiotics.Pdf](http://www.Heterogeneities.Net/Publications/Law-Antandmaterialesemiotics.Pdf),
- Lourenço, Maria Cecília. *Museus Acolhem Moderno*. Edusp, 1999.
- Maleuvre, Didier. *Museum Memories: History, Technology, Art* (Stanford Up, 1999)
- McClellan, Andrew (Ed.) *Art And Its Publics: Museum Studies At The Millennium* (Oxford: Blackwell), 2003
- McClellan, Andrew. A Brief History Of The Art Museum Public. In: McClellan, Andrew (Ed.) *Art And Its Publics: Museum Studies At The Millennium* (Oxford: Blackwell), 2003, 1-49.
- Meneses, Ulpiano T. Bezerra De, *Do Teatro Da Memória Ao Laboratório Da História: A Exposição Museológica E O Conhecimento Histórico*. Anais Do Museu Paulista. São Paulo, N. Série, Vol. 2, Jan/Dez 1994, P. 9-42.
- Michaelis, *Dicionário*. On-Line.
- Miller, Toby; Yudice, George. *Cultural Policy*. Sage, 2002
- Moore, Kevin (Org.) *Museum Management*. Routledge, 2004 (Originalmente Publicado Em 1994).
- Pinto, E.G. *Por Uma Administração Pública (Gerencial Ou Não) Mais Accountable No*

Brasil: Entre Outras Coisas, Uma Questão De Respeito Às Salvaguardas Constitucionais. Xv Concurso De Ensayos Del Clad “Control Y Evaluación Del Desempeño Gubernamental”. Caracas, 2001

Prior, Nick (2003) ‘*Having One’s Tate And Eating It: Transformations Of The Museum In A Hypermodern Era*’, In Andrew Mclellan (Ed.), *Art And Its Publics: Museum Studies At The Millennium* (Oxford: Blackwell), Pp. 51–74.

Quatremère De Quincy , *Considerations Morales Sur La Destination Des Oeuvres D'art*. Paris, 1815. Disponível Em [Http://Fr.Wikisource.Org/Wiki/Consid%C3%A9rations Morales Sur La Destination Des Ouvres De L'Art](http://fr.wikisource.org/wiki/Consid%C3%A9rations_Morales_Sur_La_Destination_Des_Ouvrages_De_L'Art)

Rivière, Georges H., *Role Of Museums Of Art And Of Human And Social Sciences (From Vol Xxv, No. 1/2, 1973, Pp. 26-44)*. Museum International (Unesco, Paris), No. 212, Vol. 53, No 4, 2001. P. 33-

Rojas And Rowland, *Bringing Technology Back In: A Critique Of The Institutional Perspective On Museums*. Museum And Society, 4(2), 2006

Ross, Max. *Interpreting The New Museology*. In: Museum And Society, Jul 2004. 2 (2) 84-103

Sandell, Richard. *Social Inclusion, The Museum And The Dynamics Of Sectoral Change*. Museum And Society, 1(1), 2003, P. 45-62.

Santos, Myriam M. *Museus Brasileiros E Política Cultural*. Revista Brasileira De Ciências Sociais, Sp, Vol.19, N. 55, Pp 55-32 Jun 2004

Santos, Myriam. *As Megaexposições No Brasil: Democratização Ou Banalização Da Arte?* In: Cadernos De Sociomuseologia N. 19. Universidade Lusófona De Humanidades E Tecnologias, 2002.

Santos, Myriam. *Políticas Da Memória Na Criação Dos Museus Brasileiros*. In: Cadernos De Sociomuseologia N. 19. Universidade Lusófona De Humanidades E Tecnologias, 2002.

Santos, Myriam. *Museus Brasileiros E Política Cultural*. Rev. Bras. Ci. Soc. Vol.19 No.55 São Paulo, Junho 2004

Scott, W. Richard. *Reflections On A Half-Century Of Organizational Sociology*. Annu. Rev. Sociol. 2004. 30:1–21

Spink, Peter. *O Lugar Do Lugar Na Análise Organizacional*. Rac, Ed. Especial, 2001: 11-34

Stam, Deidre. *The Informed Muse: The Implications Of ‘The New Museology’ For Museum Practice*. *Museum Management And Curatorship* (1993), 12,267-283

- Star SI & Griesemer Jr (1989). *"Institutional Ecology, 'Translations' And Boundary Objects: Amateurs And Professionals In Berkeley's Museum Of Vertebrate Zoology, 1907-39"*. *Social Studies Of Science* 19 (4): 387–420.
- Strathern, Marilyn. (Ed.) *Audit Cultures. Anthropological Studies In Accountability, Ethics And The Academy*. Routledge, 2000.
- Thevenot, L. *Organized Complexity: Conventions Of Coordination And The composition Of Economic Arrangements*. 1991.
- Thévenot, L., 1984, *"Rules And Implement: Investment In Forms"*, *Social Science Information*, 23, 1, Pp.1-45.
- Thevenot, Laurent. *Conventions Of Co-Ordination And The Framing Of Uncertainty*, In Fullbrook Edward (Ed.), 2002, *Intersubjectivity In Economics.*, London, Routledge, Pp.181-197.
- Thevenot, Laurent. *New Trends In French Social Sciences*. In: *Culture*, Vol. 9, N. 2, P. 1-7, 1995
- Thevenot, Laurent. *Pragmatic Regimes Governing The Engagement With The World*. In Knorr-Cetina, K., Schatzki, T. Savigny Eike V. (Eds.), *The Practice Turn In Contemporary Theory*, London, Routledge, 2001, Pp. Pp.56-73.
- Thevenot, Laurent. *The Plurality Of Cognitive Formats And Engagements: Moving Between The Familiar And The Public*. *European Journal Of Social Theory*, 2007; 10; 409
- Thevenot, Laurent. *Which Road To Follow ? The Moral Complexity Of An 'Equipped' Humanity*. In Law John, Mol Annemarie (Eds), 2002, *Complexities: Social Studies Of Knowledge Practices*, Durham And London, Duke University Press, Pp.53-87.
- Van Mensch, Peter. *Towards A Methodology Of Museology*. Phd Thesis, University Of Zagreb, 1992.
- Vandenbergh, Frederic. *Construção E Crítica Na Nova Sociologia Francesa*. *Soc. Estado*. V.21 N.2 Brasília Maio/Ago. 2006
- Varine, Hugues De. *Le Musée Au Service De L'homme Et Du Développement*. (1969) In: Desvallées, André. *Vagues: Une Anthologie De La Nouvelle Museologie*. Paris: Éditions W.M.N.E.S., 1992.
- Velthuis, Olav. *Talking Prices: Symbolic Meanings Of Prices On The Market For Contemporary Art*. Princeton University Press, 2005.
- Weil, Stephen; Chait, Earl. *The Well Managed Museum*. In: Moore, Kevin (Org.) *Museum Management*. Routledge, 2004 (Originalmente Publicado Em 1994).
- Welsh, Peter H. *Re-Configuring Museums*. *Museum Management And Curatorship* 20, 2005,

P.103-130.

Zolberg, Vera. *Constructing A Sociology Of The Arts*. Cambridge University Press, 1990.

DOCUMENTOS

PESP, 1913. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1933. Carta ao Secretário. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1941. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1944. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1946. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1947. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1949. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1952. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1953. Carta ao Secretário. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1953. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1962-64. Relatórios de atividades anuais. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1966. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1968. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1969. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

- PESP, 1970. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1970. Plano de trabalho. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1974. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1978. Avaliação organizacional. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1983. Cargos e funções. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1983. Proposta de modificação de Decreto em carta ao Secretário. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1985. Dossiê do projeto de reorganização da Pinacoteca. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1985. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1986a. Plano de cargos. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1986b. Cartas parabenizando a reorganização. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1986c. Decreto 25.489/1986, que reorganiza a Pinacoteca. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1986d. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1989. Plano de reestruturação física e conceitual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1990. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1991. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1992. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.
- PESP, 1993. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de

Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1994. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1995. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1995a. Carta ao Secretário. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1996. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1997. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1997a. Relatório de atividades da Associação de Amigos da Pinacoteca do Estado. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1998. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 1999. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2000. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2001. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2002. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2003. Relatório de atividades anual. Documento eletrônico cedido pela Pinacoteca do estado de São Paulo.

PESP, 2004. Memória da discussão do plano diretor. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2004a. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2005. Relatório de atividades anual. Documento fotografado no Centro de Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2006. Projeto Pinacoteca em Perspectiva. Documento fotografado no Centro de

Documentação da Pinacoteca do Estado – CEDOC.

PESP, 2007. Anexo consolidado das metas do Contrato de Gestão referente aos anos de 2006 e 2007. Documento disponível no site www.pinacoteca.org.br

PESP, 2007a. Relatório de atividades anual da Associação de Amigos da Pinacoteca do estado. Documento disponível no site www.pinacoteca.org.br

PESP, 2008. Plano de trabalho 2008. Documento disponível no site www.pinacoteca.org.br

PESP, 2008a. Relatório de atividades trimestral da Associação de Amigos da Pinacoteca do estado. Documento disponível no site www.pinacoteca.org.br

PESP, 2008a. Relatório de atividades trimestral da Associação de Amigos da Pinacoteca do estado. Documento disponível no site www.pinacoteca.org.br

PESP, 2008b. Relatório de atividades trimestral da Associação de Amigos da Pinacoteca do estado. Documento disponível no site www.pinacoteca.org.br

PESP, 2008c. Relatório de atividades trimestral da Associação de Amigos da Pinacoteca do estado. Documento disponível no site www.pinacoteca.org.br

ICOM, 1956

ICOM, 1958

ICOM, 2006

IPHAN, 2003. Política Nacional de Museus.

ANEXO 1

Tabela 3: Museus de natureza jurídica mista	
Fonte: Cadastro Nacional de Museus	
Mista:	6
Mista: Arquidiocese e Município.	1
Mista: Associação e Municipal.	1
Mista: Centro de Cultura e Tradição de Cunha e Prefeitura Municipal de Cunha.	1
Mista: Empresa com Controle Acionário da Prefeitura.	1
Mista: Empresa e ONG.	1
Mista: Estadual e Fundação.	1
Mista: Estadual e Sociedade.	1
Mista: Municipal e Associação.	2
Mista: Municipal e Federal (IPHAN).	1
Mista: Municipal e Fundação.	7
Mista: Particular com apoio do Município.	1
Mista: Prefeitura Municipal de Içara e Universidade do Extremo Sul Catarinense.	1
Mista: Prefeitura Municipal de Iconha e Associação da Cultura Portuguesa de Iconha.	1
Mista: Prefeitura Municipal de Pomerode e Malwee Malhas Ltda.	1
Mista: Prefeitura Municipal de São Gabriel e Guarnição Militar Federal.	1
Mista: Prefeitura Municipal de Varginha e Fundação Cultural do Município de Varginha.	1
Mista: Privada e Municipal.	1
Mista: Sociedade Anônima e Federal.	1
Total	31

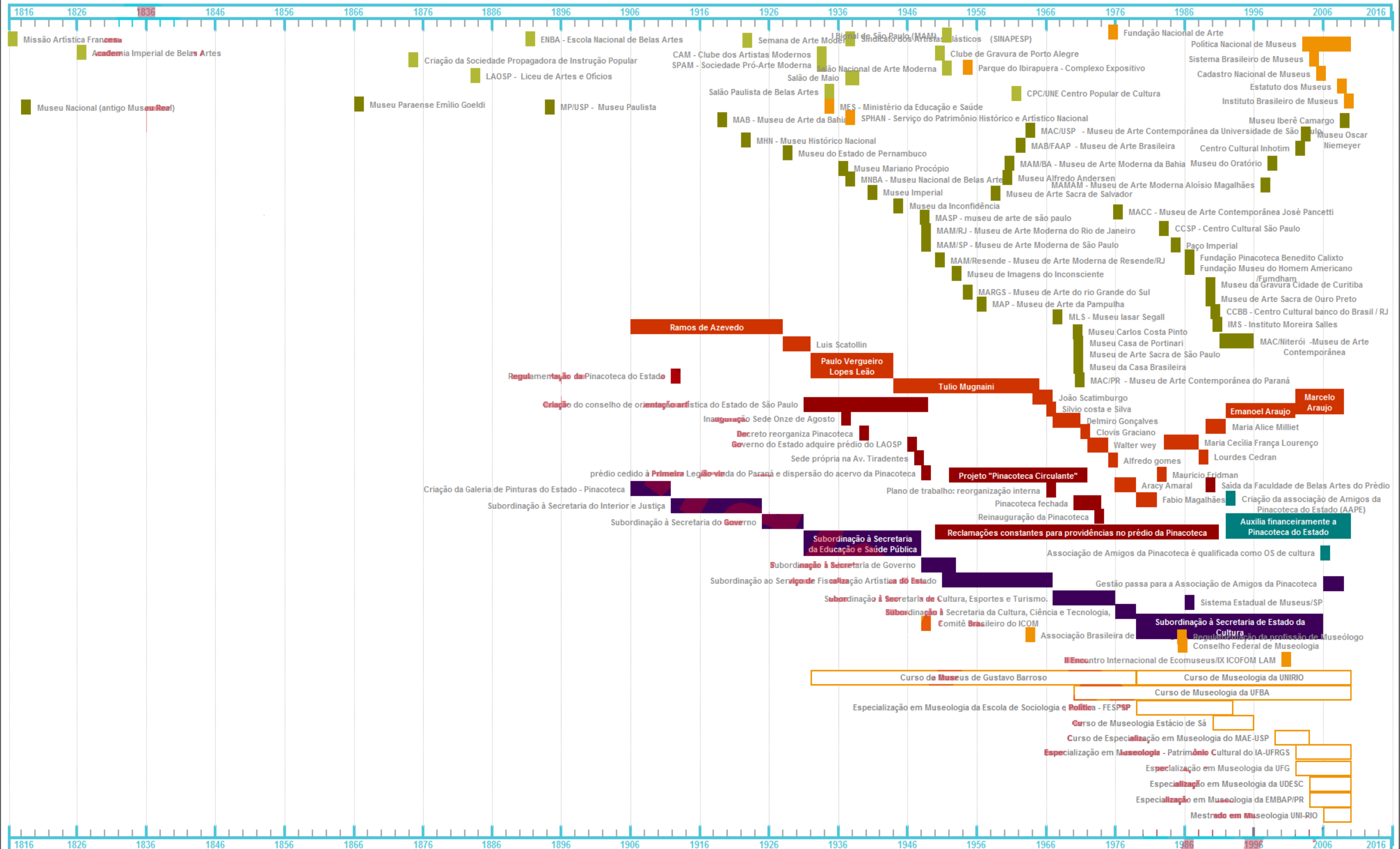
ANEXO 2

Tabela 4: COMBINAÇÕES MAIS INCIDENTES DE TIPOLOGIA DO ACERVO			
Fonte: Cadastro Nacional de Museus, contagem própria.			
	n		% (DE 1020)
História.	142		13,95
Artes Visuais.	87		8,55
Artes Visuais. História. Imagem e Som.	66	2 virtuais	6,48
História. Imagem e Som.	56	4 virtuais	5,50
Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. Imagem e Som.	53		5,21
Artes Visuais. História.	53		5,21
Ciências Naturais e História Natural.	33		3,24
Sem informação	28		2,75
Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	23	2 virtuais	2,26
Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Imagem e Som.	20		1,96
Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	20	1 virtual	1,96
Artes Visuais. Imagem e Som.	20		1,96
Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	17		1,67
Arqueologia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	16		1,57
Antropologia e Etnografia.	14		1,38
Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	14	3 virtuais	1,38
Ciência e Tecnologia.	13		1,28
Imagem e Som.	13	1 virtual	1,28
Antropologia e Etnografia. Arqueologia.	12		1,18
Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. História. Imagem e Som.	12		1,18
Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciência e Tecnologia. História. Imagem e Som.	12	4 virtuais	1,18
Arqueologia. História. Imagem e Som.	12		1,18
Antropologia e Etnografia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História. Imagem e Som.	11		1,08
Antropologia e Etnografia. Arqueologia. Artes Visuais. Ciências Naturais e História Natural. História.	10		0,98

ANEXO 3

Figura 7: Cronologias.

Pinacoteca e o mundo dos museus no Brasil



ANEXO 4

DOCUMENTO CEDOC: RELATÓRIO DE ATIVIDADES DE 1913

Pinacoteca do Estado de São Paulo

Relatório Annual de 1913 – Transcrição do documento seriado ‘B.78.01.0001’ - CeDoc
(MINUTA)

PINACOTHECA DO ESTADO

São Paulo, 28 de Janeiro de 1913

No. 26

Senhor Secretário dos Negócios do Interior,

Apresentando-vos um relatório do movimento da Pinacoteca em 1912, cumpre-se em primeiro lugar pedir-vos a sua regulamentação, e, bem assim, que, no seu pessoal, seja fornecido o fundamento necessário.

Augmentado de uma escultura e de catorze novos quadros, conta, actualmente, a colleção daquella escultura e de cincoenta e nove (59) quadros.

Nada houve de anormal no último anno, tendo sido relativamente pequena a sua freqüência, que foi de 5867 pessoas, o que dá uma média diária de 18 pessôas, na verdade muito pequena.

No decorrer do presente anno terei a honra de vos propor várias medidas tendentes a tornar conhecida a pinacoteca, e, também, a regular o serviço ___ A Secretaria, como de pagamento de quadros, p. ex, que é feito sem ser exigido pelo menos um recibo neste estabelecimento.

O pessoal merece elogios pela sua freqüência e dedicação ao serviço público, nada tendo ocorrido de anormal no funcionamento do estabelecimento durante o anno.

Cada vez se torna mais necessária a mudança da pinacoteca para um edificio próprio ou, ao menos, para mais de uma sala, pois além de estarem actualmente sacrificados muitos quadros, estragam-se elles com os gessos do Liceo de Artes e Offícios, que se mantêm collocados na sala da Pinacoteca.

Alem do mais, esses gessos difficultam grandemente a visita, quase impossibilitando-a quando é grande o movimento de visitantes, o que, felizmente, poucas vezes acontece.

A freqüência foi distribuída do seguinte modo pelos mezes do anno:

Janeiro.....2500

Fevereiro.....1010

Março.....300

Abril.....170

Maió.....600

Junho.....180

Julho.....200

Agosto.....180

Setembro.....440

Outubro.....96

Novembro.....70

Dezembro.....244

Total5687 (Cinco mil quinhentos e oitenta e sete)

Eis, Sr. Secretário, o que de notável aconteceu na Pinacoteca, no anno de 1912.

Saúde e Fraternidade.

O CONSERVADOR:

ANEXO 5

Quadro 5: Objetivos e metas (2006-2008).

	Objetivos específicos	Indicador	Meta 2006	Meta 2007	Meta 2008
Abertura do museu ao público	Abertura ao público, dos dois prédios da Pinacoteca, para visitação de terça-feira a domingo, inclusive feriados, das 10h00 às 18h00, exceto nos dias 03 de outubro, 15 de novembro, 24, 25 e 31 de dezembro, 1º de janeiro e na terça-feira de Carnaval.	Dias de abertura	308 dias	310 DIAS	308 dias
Salvaguarda do Acervo Artístico	Desenvolver todas as atividades de conservação preventiva: diagnósticos do estado de conservação, ações de acondicionamento e armazenamento em reserva técnica supervisão das condições climáticas das salas de exposição e das reservas técnicas; preparação de obras para exposições e empréstimos e atividades de restauro, quando necessárias.	Restauração	não há meta específica	não há meta específica	20 obras por trimestre
		Acondicionamento de obras sobre papel para armazenamento em reserva técnica	não há meta específica	não há meta específica	150 obras por trimestre
	Desenvolver todas as atividades de documentação do acervo artístico, incluindo documentação de doação, tombamento e catalogação, documentação de empréstimo e de autorização para reprodução de imagens. Aprimoramento e ampliação do DONATO – Sistema integrado de documentação do acervo.	Atualizar inventário do acervo	não há meta específica	não há meta específica	Entrega de inventário atualizado de acervo para UPPM no final de cada trimestre
		Realizar a conferência de todo acervo	não há meta específica	não há meta específica	Entrega de Relatório semestral de conferência de todo o acervo
		Digitalização de obras para inserção no DONATO	não há meta específica	não há meta específica	500 imagens por trimestre
Manter em exposição permanente de 15 a 20% do acervo da pinacoteca.	Execução dos trabalhos de higienização semanal das cerca de 1200 (em 2008 o número baixou para 800) obras do acervo expostas; Restauro e Conservação das obras com necessidades eventuais de intervenção; Manutenção dos Sistemas Expográficos, compreendendo iluminação, sistemas de segurança e detecção de incêndio, mobiliário e programação visual; Substituição das obras solicitadas por outras exposições ou em processo de restauro. ---	Número de visitantes	400000	40000	410000

	(2008): Cabe também destacar o conjunto de 49 esculturas em exposição no Parque da Luz, que recebem igualmente todos os cuidados de conservação preventiva necessários para sua adequada preservação. Todas as obras acima indicadas são higienizadas em sistema de rodízio, procedendo-se, paralelamente, à realização de um diagnóstico de estado de conservação que permite a adoção das medidas de conservação e restauro eventualmente necessárias. Esta exposição de longa duração do acervo – inaugurada após a grande reforma da Pinacoteca no final dos anos 1990 – será objeto ao longo de 2008 de um processo de discussão e avaliação, coordenado pela Área de Pesquisa em História da Arte, como etapa preliminar para um projeto de reinstalação do acervo	Diagnóstico mensal das obras expostas na mostra de longa duração	não há meta específica	não há meta específica	Higienização mensal das obras em exposição de longa duração Entrega dos relatórios de diagnóstico das peças no final de cada trimestre
		Avaliação da atual exposição de longa duração do acervo	não há meta específica	não há meta específica	Entrega de relatório contendo o resultado da avaliação da exposição de longa duração no final do 4º trimestre
		Nº peças do acervo em exposição de longa duração	não há meta específica	não há meta específica	800 peças
[Realização do] Programa de Exposições Temporárias	Exposições das mais variadas técnicas de expressão e tendências, com duração entre 2 e 3 meses, nas várias salas da Pinacoteca e da Estação Pinacoteca,				
		N.º de Exposições de Fotografia	10	10	4
		N.º de Exposições de Arte Contemporânea	10	13	4
		N.º de Exposições de Gravuras	3	3	2
		No de exposições históricas	não há meta específica	não há meta específica	2

Programa Educativo	desenvolver ações de educação em arte a partir das obras do acervo; promover a qualidade da experiência do público no contato com as obras do acervo; garantir a ampla acessibilidade ao museu; além de incluir - e transformar em freqüentes - públicos não habitualmente freqüentadores.-- (2007): Estas ações, em consonância à relevância do acervo a ser tratado, impulsionou a organização de diferentes atividades que, embora formuladas como programas autônomos, atuam em sinergia, trocando constantemente experiências, sob uma diretriz pedagógica comum				
PEPE - Programa Educativo para Públicos Especiais	visitas monitoradas que abordam obras selecionadas do acervo, mediadas com apoio de recursos multissensuais e lúdicos, bem como publicações especialmente desenvolvidas para o programa	Nº. de atendimentos PEPE	740	600	700
PISC - Programa de Inclusão Sócio-Cultural;	promove a acessibilidade física e intelectual a grupos socialmente marginalizados.	Nº. de atendimentos PISC	1600	1500	1500
Capacitação de professores - Projeto Bem-Vindo Professor;	promove a utilização de obras do acervo da Pinacoteca como recursos educativos em sala de aula por professores de Artes e História e alunos do ensino médio da rede pública estadual	Nº. de Cursos de Capacitação e N. de professores capacitados	4 e 1300	5 E 1800	3 e 100
Visitas Monitoradas	Visitas monitoradas à exposição de longa duração, de escolas públicas estaduais e municipais, escolas particulares, incluindo escolas técnicas e faculdades, atendidos mediante agendamento prévio, bem como outros grupos como instituições culturais e grupos de visitantes que se formam espontaneamente	Nº. de Visitantes em visitas monitoradas	56000	40000	35000
Biblioteca	está aberta ao público para pesquisas no próprio local	Número de consulentes	190	1200	1200
	está aberta ao público para pesquisas no próprio local	Número de obras incorporadas	não há meta específica	300	300
		Abertura ao público	não há meta específica	não há meta específica	257 dias
Serviços	manutenção das Clarabóias dos pátios internos	Manutenção clarabóias	1 serviço		
	execução de réplica da escultura de Brecheret	Execução de obra	1 réplica de escultura		

Organização Administrativa	<p>(2006): Implantação de estrutura organizacional que contemple seu organograma, processos de trabalho e rotinas; Implantação de sistema de compras e suprimentos; Elaboração de plano de cargos e salários; Implantação de sistema informatizado de gestão e controle de recursos humanos; Implantação de sistema informatizado de gestão e controle de recursos financeiros; Levantamento do Patrimônio Mobiliário da Pinacoteca em conjunto com a Divisão de Administração/Setor de Patrimônio da Secretaria de Estado da Cultura; Implantação de sistema informatizado de gestão e controle de recursos patrimoniais; Implantação de sistema informatizado de gestão, apuração e controle de custos por atividade;--- (2007): Desenvolvimento, implantação e disponibilização para acesso de site da Pinacoteca do Estado de São Paulo na Internet.</p>	<p>Levantamento do Patrimônio Mobiliário (A) e Implantação e operacionalização dos sistemas(B)</p>	<p>100% em 3 meses(A) e 100% até o final do ano(B)</p>	<p>não há meta específica</p>	<p>não há meta específica</p>
Equilíbrio Financeiro	<p>Captção de recursos utilizando instrumentos como a Lei de Incentivo à Cultura - Lei Rouanet, Lei Mendonça, patrocínios, doações de pessoas físicas e jurídicas, contribuições de sócios, bilheteria e vendas avulsas de bens e serviços, locação de espaços e outras receitas que tenham vínculo com os museus.</p>	<p>Recursos captados</p>	<p>15% do contrato de gestão</p>	<p>15% do contrato de gestão</p>	<p>10% do Contrato de Gestão</p>
		<p>Captção de Patrocínios</p>	<p>não há meta específica</p>	<p>não há meta específica</p>	<p>35% do contrato de gestão (e incluirá todas as captações de 2007)</p>
	<p>Acompanhar e viabilizar o pagamento das despesas contratadas da organização e otimizar o uso dos recursos disponíveis. --- (2008): Acompanhar e viabilizar o pagamento das despesas contratadas da organização.</p>				
	<p>Regime de Caixa. O índice de liquidez seca - ILS – tem como objetivo apresentar a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo, sem levar em conta os estoques, que são considerados como elementos menos líquidos do ativo circulante.</p>	<p>índice de liquidez seca (Ativo Circulante / Passivo Circulante)</p>	<p>Igual ou maior que 1 ao final do ano</p>	<p>Igual ou maior que 1 ao final do ano</p>	<p>não há meta específica</p>
	<p>Regime de competência</p>	<p>(Receitas Totais / Despesas Totais)</p>	<p>Igual ou maior que 1 ao final do ano</p>	<p>Igual ou maior que 1 ao final do ano</p>	<p>não há meta específica</p>
	<p>Vigilância, Limpeza e Informática são atividades terceirizadas e portanto não consideradas nos cálculos</p>	<p>(Despesas com funcionários da área meio/ Despesas com funcionários da área fim)</p>	<p>Menor que 0,5</p>	<p>Menor que 0,5</p>	<p>não há meta específica</p>

QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	Realizar pesquisas por amostragem.	índice de satisfação do público	75%		
	Realizar pesquisas por amostragem.	índice da qualidade pedagógica dos cursos	75%		
	SATISFAÇÃO DAS METAS	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO GERAL DO ATINGIMENTO DAS METAS DO CONTRATO DE GESTÃO	Satisfação total da meta – Realização de 100%. Satisfação parcial da meta – Realização de 70 a 50%. Meta não atingida – Abaixo de 50%.		
		PONTUAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DAS METAS DO CONTRATO DE GESTÃO	não há meta específica	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso na entrega do relatório trimestral completo 15% • Atraso nas informações solicitadas pela Secretaria 10% • Não cumprimento das cláusulas do contrato 15% • Entrega de inventário atualizado do acervo 10% • Incorporação de publicações 10% • Informatização das bilheterias 05% • Regularização fiscal da loja 10% • Envio de dados de visitação e programação 10% • Atingimento da meta anual de satisfação de público 05% • Cumprimento da meta de visitantes em visitas monitoradas 10% 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso na entrega do relatório trimestral completo 15% • Atraso nas informações solicitadas pela Secretaria 10% • Não cumprimento das cláusulas do contrato 15% • Entrega de inventário atualizado do acervo 10% • Incorporação de publicações 10% • Informatização das bilheterias 05% • Regularização fiscal da loja 10% • Envio de dados de visitação e programação 10% • Atingimento da meta anual de satisfação de público 05% • Cumprimento da meta de visitantes em visitas monitoradas 10%
CEDOC	Planejamento e execução das atividades do CEDOC	Incorporação de documentos (documentação corrente da Pinacoteca do ano de 2007)	não há meta específica	não há meta específica	15.000 documentos (até o final do 4º trim)
		Digitalização para inserção no Banco de Dados	não há meta específica	não há meta específica	2.000 fotografias por trimestre

		Conclusão da migração do sistema utilizado no Banco de Dados, de Access para MySQL	não há meta específica	não há meta específica	1 serviço executado até o final do 4º trim.
Ação Cultural	Planejamento e implementação de atividades de difusão cultural	Projeto e execução de curso de "História da Arte"	não há meta específica	não há meta específica	
METAS ORGANIZACIONAIS		Regularização fiscal da loja	não há meta específica	não há meta específica	100% no final do 2º trimestre
		Informatização das bilheterias da Pinacoteca Luz e Estação Pinacoteca	não há meta específica	não há meta específica	1º trimestre: coleta e análise de propostas, aquisição de software. • 3º trimestre: implementação do sistema
		Implantação do módulo Microsiga PMS (Project Management System) para elaboração de orçamento, controle cronológico, orçamentário integrado de projetos e exposições	não há meta específica	não há meta específica	Até o final do 2º trimestre
		Contratação de plano de assistência médica para os funcionários	não há meta específica	não há meta específica	2º trimestre
		Contratação de um coordenador do núcleo de Relacionamento e comunicação	não há meta específica	não há meta específica	1º trimestre
		Envio de dados de visitação e programação	não há meta específica	não há meta específica	Mensal, todo dia 05 do mês (dados de visitação do mês anterior e programação do mês subsequente)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)