

**ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA
PINACOTECA DO ESTADO**

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO

**PLANO
MUSEOLÓGICO**

MARIA CRISTINA OLIVEIRA
BRUNO

BEATRIZ

CAVALCANTI DE ARRUDA
FRANCISCA AIDA BARBOZA

FIGUEIRA

São Paulo, outubro de 2010

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
1. INTRODUÇÃO	3
1.1. Memorial da Resistência de São Paulo: principais características e desafios	5
1.2. Metodologia de trabalho: estudos e ações	8
2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	17
2.1. Inventário de Características	
2.2. Quadro Referencial de Potencialidades e Problemas	24
2.3. Avaliação sobre as linhas de ações museológicas	29
2.4. Análise sobre a inserção do MRSP na gestão da PE / EP	33
3. PLANO MUSEOLÓGICO	44
3.1. Princípios Norteadores	46
3.2. Fases e Metas Estruturantes	50
Primeira Fase	51
Segunda Fase	55
Terceira Fase	58
3.3. Sistemas de Monitoramento	59
BIBLIOGRAFIA REFERENCIAL	63
GLOSSÁRIO	64

APRESENTAÇÃO

O documento ora apresentado corresponde à finalização dos trabalhos de consultoria desenvolvida para a elaboração do Plano Museológico do Memorial da Resistência de São Paulo / MRSP, vinculado à Organização Social Associação Pinacoteca Arte e Cultura, no âmbito da gestão da Pinacoteca do Estado / PE.

Está organizado a partir da articulação de três vetores:

- Introdução
- Diagnóstico Institucional
- Plano Museológico

Na Introdução, serão enunciados os princípios e os métodos que embasaram os estudos e ações do processo de trabalho desta consultoria. No Diagnóstico Institucional, são indicadas as análises e os resultados desses estudos e as questões estruturantes que foram levadas em consideração para a elaboração do Plano em pauta. A última parte é dedicada à apresentação do Plano Museológico e suas perspectivas estratégicas e de monitoramento. Um conjunto de anexos acompanha o documento, além de um glossário e da bibliografia referencial.

Trata-se de um documento interpretativo orientado para a implantação de uma perspectiva processual para o desenvolvimento do Memorial da Resistência de São Paulo.

1 - INTRODUÇÃO

Os processos museológicos desenvolvidos em museus, memoriais, centros de memória e outras instituições congêneres têm sido embasados por documento norteador, reconhecido recentemente pela legislação nacional¹ como Plano Museológico², que é elaborado a partir da articulação entre um diagnóstico institucional e a proposição de estratégias referentes à consolidação das linhas programáticas, de acordo com a conjuntura delineada pelo modelo de gestão. Por um lado, esse documento busca explicitar e assegurar a vocação institucional, no que se refere às singularidades e potencialidades e, por outro, tem a função de evidenciar as necessidades de realinhamentos e de ações estratégicas, com vistas à superação de problemas identificados. Acima de tudo, espera-se que um plano dessa natureza permita à instituição museológica a inserção qualificada nos cenários das políticas patrimoniais e de educação.

Existem diferentes metodologias para a realização de estudos que embasam a proposição desses planos³ que, por vezes, se aplicam melhor a distintos modelos de gestão administrativa, ou são mais compatíveis com as áreas de conhecimento vinculadas aos estudos dos acervos institucionais, ou mesmo, buscam o aprimoramento da instigante interlocução com as sociedades. Mas, em todos os casos, o essencial de

¹ Portaria Normativa do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, nº 1 de 5.07.2006, que dispõe sobre elaboração de Plano Museológico e a Lei nº 11904 de 14.01.2009, que institui o Estatuto de Museus e aborda o tema na Seção III, art.44.

² Este tipo de documento norteador das instituições museológicas pode ser identificado como “Programa Museológico”, “Plano Diretor”, “Plano de Metas”, “Planejamento Estratégico”, “Plano para Creditação de Museu”, “Master Plan”, “Business Plan”, entre outros. Entretanto, esta consultoria entende que há diferenças entre essas identificações conforme o glossário apresentado ao final deste documento.

³ Alguns desses estudos estão relacionados na bibliografia referencial.

um plano, que deve identificar, analisar e propor, reside na conjugação de três fatores, a saber:

a) avaliação da essência do compromisso público da instituição, a partir da verificação sobre a vocação museológica e de acordo com o seu campo patrimonial de atuação (fato museal);

b) reconhecimento dos limites e reciprocidades entre atividades-meio e atividades-fim da instituição em pauta, com suas respectivas especializações e necessárias hierarquias, com vistas ao desenho dos fluxos da cadeia operatória de ações referentes à consolidação institucional (fenômeno museológico);

c) indicação de linhas programáticas, sistematicamente monitoradas e avaliadas, com o objetivo de diminuir os impactos dos problemas e reverberar as potencialidades com o propósito de melhor engajamento com políticas públicas mais amplas (processo museológico).

Nesse contexto, a elaboração e proposição do Plano Museológico para o Memorial da Resistência de São Paulo representa um expressivo esforço da OS – Associação Pinacoteca Arte e Cultura e da Pinacoteca do Estado, no sentido de qualificar ainda mais as ações museológicas do mencionado Memorial e melhor enquadrá-lo nos sistemas da gestão institucional, permitindo a sua valorização como equipamento cultural de singular importância para a educação da cidadania.

Cabe sublinhar que o referido esforço está alinhado com as diretrizes da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo – UPPM / SEC e do Instituto Brasileiro de Museus do Ministério da Cultura – IBRAM / MinC, que têm estimulado as

instituições museológicas no que tange à elaboração dos seus respectivos planos de gestão.

1.1. Memorial da Resistência de São Paulo: principais características e desafios.

O Memorial da Resistência de São Paulo – MRSP, inaugurado em 1º de maio de 2008⁴, representa a continuidade de esforços da sociedade civil e de instituições públicas no sentido de estimular o debate sobre os problemas referentes aos períodos de governos ditatoriais e de justiça transicional e, especialmente, de abordar as questões que problematizam a conquista dos direitos humanos⁵, a partir da perspectiva da “*resistência*” em suas distintas expressões e mediante estratégias preservacionistas.

A partir de procedimentos de salvaguarda e comunicação dos respectivos indicadores da memória, vinculados aos acontecimentos vivenciados em São Paulo e suas projeções nacionais e internacionais, essa instituição está ancorada em premissas museológicas e processuais, com forte orientação educacional.

Localizada em um privilegiado espaço, este marcado diretamente como um “lugar da memória” do seu tema central, o edifício sede do DEOPS / SP – Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo, esta nova versão do Memorial representa uma ruptura no que se refere às

⁴ A mudança de denominação para Memorial da Resistência deu-se no dia 1º de maio de 2008 e seu novo projeto museológico foi inaugurado em janeiro de 2009.

⁵ O livro “Memorial da Resistência de São Paulo” (Araujo e Bruno, 2009 orgs. Textos de Kátia Felipini Neves ... et. al.. São Paulo: Pinacoteca do Estado) apresenta, de forma detalhada, o histórico do processo de concepção do Programa Museológico, bem como já aponta alguns vetores referentes a sua implantação e desenvolvimento. Cabe registrar que a concepção do Memorial contou com equipe de consultoria e, especialmente, com a participação do Fórum Permanente dos ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo.

experiências pregressas, pois sua atual configuração foi desenhada a partir da elaboração de um Programa Museológico apoiado em seis linhas programáticas e sua gestão está sob a responsabilidade da Pinacoteca do Estado – PE, no âmbito do modelo administrativo de uma Organização Social, propiciando, desta forma, a coexistência do espaço institucional com a Estação Pinacoteca / EP.

A coexistência institucional e espacial entre um museu de arte de forte expressão histórica e pública em nosso cenário museológico e um memorial recém criado e devotado às causas políticas do país, ainda dolorosas para a nossa compreensão, permite avaliar que estamos diante de um difícil estudo museológico, que coloca em confronto os seus limites em relação às múltiplas possibilidades do exercício da Museologia, uma vez que reconhecemos que em um segmento se agrupam as instituições vocacionadas para a valorização das expressões artísticas e culturais que enobrecem as sociedades e, por outro, encontram-se àquelas que se organizam para denunciar e lembrar os horrores provenientes dessas mesmas sociedades. Raramente, no entanto, nos defrontamos com a coexistência desses dois segmentos.

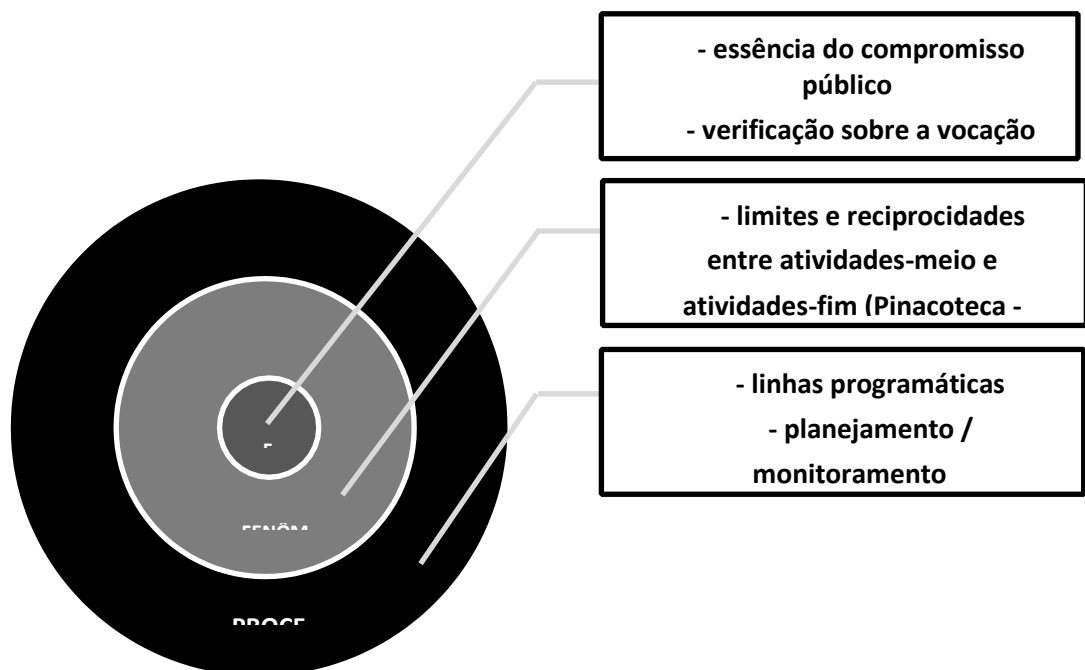
Cabe ainda destacar que há submissão direta no que tange às atividades-meio e, no que diz respeito às atividades-fim, alguns segmentos são partilhados e outros são específicos ao Memorial.

Esse desenho institucional delimita uma conjuntura singular para esse planejamento, uma vez que articula vetores inéditos no cenário museológico e permite estudos prospectivos que devem levar em consideração não só a consolidação do Memorial, mas a sua interlocução com a Pinacoteca do Estado e, notadamente, o alinhamento das

reciprocidades com a Estação Pinacoteca, além da indicação prospectiva para a busca de outras parcerias e a inserção em movimentos compatíveis com as suas delimitações patrimoniais. Nesse contexto analítico, emerge com especial expressão a participação efetiva do Núcleo de Preservação da Memória Política do Fórum Permanente de ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo no delineamento da consolidação e projeção do MRSP.

Cabe sublinhar, ainda nesse contexto, as responsabilidades do Conselho de Orientação Cultural / COC no que se refere à proposição e validação das principais linhas de ação institucional e avaliação da dinâmica museológica expressa nos planos de metas e relatórios do Memorial.

Considerando as premissas anteriormente indicadas, que devem nortear o trabalho de concepção deste Plano Museológico, os estudos desenvolvidos embasaram o seguinte fluxo de análises e proposições:



Concordamos que o Memorial da Resistência de São Paulo tem a potencialidade de “... A partir das memórias daqueles que resistiram (...) desvelar uma nova vocação para este espaço e prepará-lo para que as novas gerações encontrem, aqui, não só as informações sobre as atrocidades da repressão, mas, sobretudo, as inspirações para a valorização da solidariedade, dos princípios democráticos e do respeito à diferença”... e (...) “possa ser um tributo a todos que, imbuídos do ideal de justiça e democracia, lutaram e lutam contra a opressão”⁶.

1.2. Metodologia de Trabalho da Consultoria: estudos e ações.

Os trabalhos de consultoria, conforme proposta apresentada (anexo 1), foram orientados, em um primeiro momento, à elaboração do Diagnóstico Institucional para verificação dos problemas e potencialidades referentes à implantação do Programa Museológico do Memorial da Resistência de São Paulo já mencionado e, ao mesmo tempo, para a avaliação sobre os pontos de impacto em relação à Pinacoteca do Estado / Estação Pinacoteca e os respectivos reflexos na OS responsável pela gestão institucional.

Há o interesse em verificar, também, as convergências e/ou distanciamentos com outras instituições que têm responsabilidades patrimoniais assemelhadas.

Da mesma forma, esse diagnóstico se preocupou em avaliar a inserção da atuação do MRSP nos contextos dos organismos de preservação patrimonial, de políticas públicas voltadas aos direitos humanos e, ainda,

⁶Trechos extraídos do texto “Bem-vindos ao Memorial da Resistência!”, inserido no folder de apresentação institucional.

dos movimentos que visam à renovação das instituições museológicas nos níveis municipal, estadual e federal. Procuramos nos pautar, ao longo do processo de análise preliminar que permitiu as indicações para a elaboração do Plano Museológico, por um lado, pela preocupação referente à consolidação interna da instituição e, por outro, pela indagação sobre os melhores caminhos para a ampliação de suas potencialidades junto à sociedade.

O principal interesse desse estudo preliminar reside nos seguintes fatores:

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

Esses fatores, entrelaçados no exercício de elaboração deste Diagnóstico, estão subordinados a uma questão maior em relação à atuação do Memorial, ou seja: a necessidade de avaliar, antes de propor um Plano para gestão a longo prazo, se a equação museológica elaborada para a concepção e implantação da instituição tem permitido o seu desenvolvimento, compatível com a relevância de seu conceito gerador⁷:

“O histórico sobre o DEOPS e a trajetória de ocupação do edifício em pauta indicam que este conceito gerador deve priorizar as seguintes características:

. Evidenciar os vetores de memória, de uma instituição de controle do exercício da cidadania, a partir da musealização dos espaços da repressão e da resistência, como expressões do Estado Moderno;

. Difundir a importância da preservação dos vestígios da memória, a partir da pesquisa, salvaguarda e comunicação das fontes e indicadores desta herança patrimonial;

. Problematizar os distintos caminhos da memória da repressão e da resistência, enfatizando as estratégias de controle de um Estado Republicano e tendo como referência a ação do DEOPS no estado de São Paulo, a partir dos seguintes segmentos: memórias silenciadas / apagadas / destruídas / exiladas; pesquisas sobre a construção da memória e herança patrimonial;

. Atualizar as questões relativas à repressão e resistência para os dias atuais”.

⁷ Este conceito gerador foi apresentado no “Projeto Museológico de Ocupação”, de autoria de Maria Cristina Oliveira Bruno, Maria Luiza Tucci Carneiro e Gabriela Aidar e está inserido na publicação já mencionada “*Memorial da Resistência de São Paulo*” (Araujo e Bruno, orgs, 2009:43).

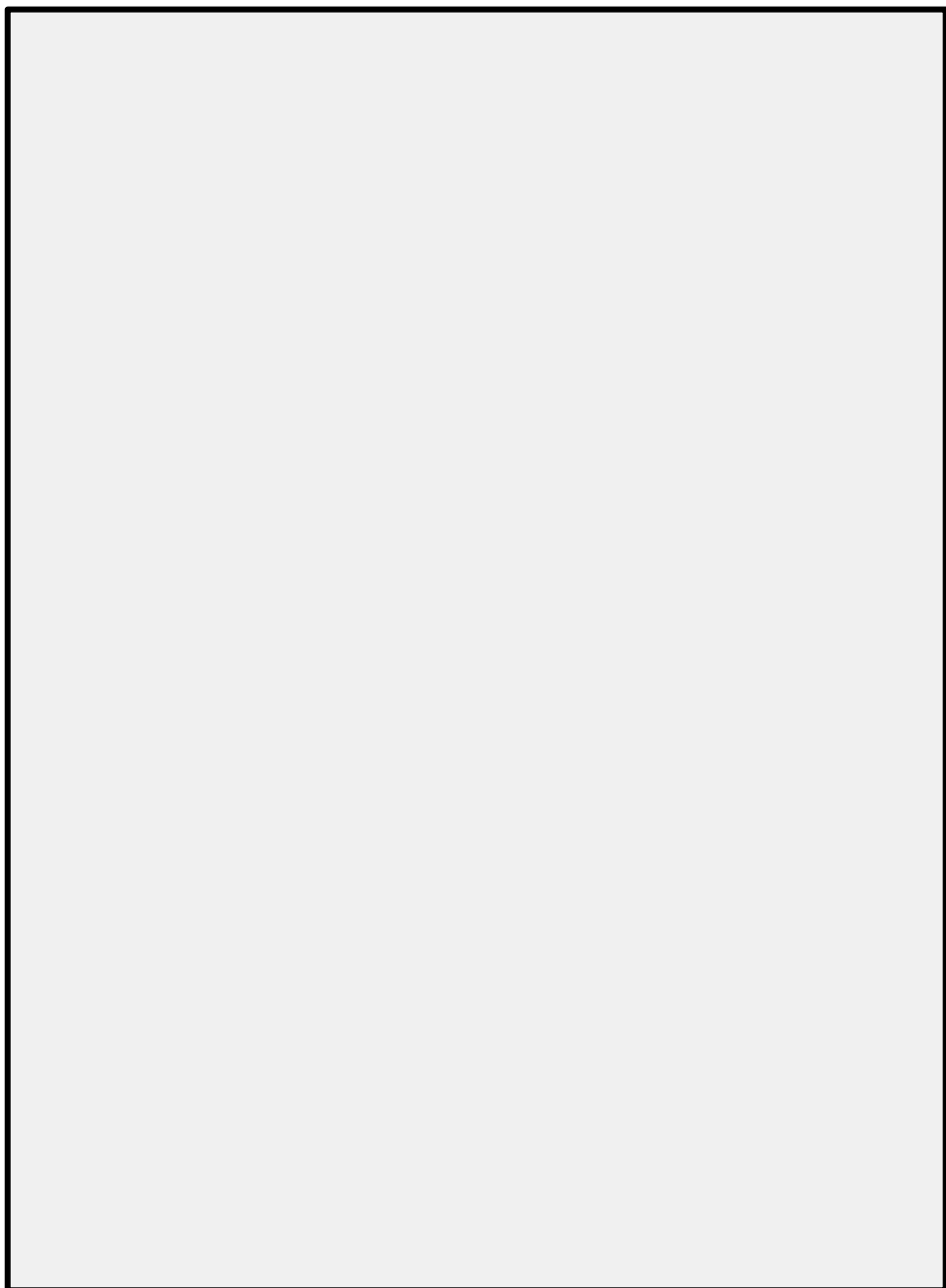
Nessa etapa dos estudos, nos valem do acesso a fontes primárias e secundárias (anexo 2), de discussões com a equipe técnica do MRSP e, também, com o Colegiado dos Coordenadores da PE, além de observações participantes em algumas atividades da instituição e análises no âmbito da equipe de consultoria.

Lançamos mão de “análises dedutivas”, extraídas das fontes documentais, publicações, vídeo e discussões. Mas o refinamento das análises que embasaram o Diagnóstico contou ainda com consulta *on line* e com trabalho presencial em grupo que permitiram a elaboração de “análises indutivas”. Essas análises, por sua vez, foram desdobradas com a perspectiva das “análises argumentativas” impressas nos quadros referenciais, nos exercícios e nas sinopses sobre o andamento dos trabalhos. Procuramos compreender, com esses estudos e ações, além dos pontos já apresentados anteriormente, os movimentos institucionais (ambiente profissional) e a construção da auto-imagem do Memorial em relação aos seus compromissos públicos e, em especial, no que se refere aos limites e reciprocidades com a Pinacoteca do Estado.

Nesse Diagnóstico, buscamos dar voz àqueles que têm a responsabilidade direta pela implantação e gestão do MRSP, mas, também, consideramos com igual importância a participação do Núcleo de Preservação da Memória Política do Fórum Permanente dos ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo – NPMP / Fórum ao longo de todo o processo que precede, inclusive, a inauguração da instituição⁸. Por um lado, a verificação sobre a inserção das atividades-meio relativa à capacidade operacional, à compreensão sobre as particularidades e os

⁸ Essa participação foi verificada a partir dos documentos que evidenciam a atuação do Fórum em diferentes momentos que conduziram à implantação do Memorial.

princípios museológicos do MRSP e em relação às reciprocidades com a PE / EP, pautou também os estudos desta etapa dos trabalhos. Por outro lado, procuramos observar o grau de dependência do MRSP no que se refere à estrutura de gestão da Pinacoteca do Estado. Entretanto, o nosso ponto de partida e de inflexão sistemática esteve sempre vinculado à problemática inerente à realidade da implantação institucional do Memorial e às perspectivas de expansão das linhas programáticas, abaixo discriminadas



Centro de Referência:

conexão em rede com fontes documentais e bibliográficas, ampliando o acesso a estas informações.

Lugares da Memória:

identificação e inventário dos espaços da memória localizados no Estado de São Paulo, expandindo o alcance preservacionista do Memorial.

Coleta Regular de Testemunhos:

registro de testemunhos de ex-presos políticos e de familiares de mortos e desaparecidos, para a construção de um banco de dados referencial sobre o DEOPS/SP.

Exposições:

apresentação de exposição de longa duração, cujo conceito gerador servirá de base para exposições temporárias com outros enfoques, proporcionando novos olhares sobre as questões relativas aos temas centrais do Memorial.

Ação Educativa:

construção de diálogos entre o discurso expositivo e o público, por intermédio do desenvolvimento de processos formativos para educadores (ensino formal e não formal), da realização de visitas orientadas e da produção de materiais pedagógicos de apoio;

Ação Cultural:

promoção de eventos para a atualização das discussões sobre as práticas de controle e repressão, e as ações dos grupos de resistência durante regimes autoritários, e até mesmo democráticos, com abordagens multidisciplinares que possam renovar as interpretações sobre o passado recente.

Analisamos cada uma das linhas de ações museológicas, no que diz respeito às propostas conceituais e às perspectivas metodológicas, no que se refere às responsabilidades patrimoniais de uma instituição que tem o compromisso de educar para a cidadania. Da mesma forma, consideramos que é a única instituição em São Paulo e uma das poucas no cenário museológico nacional que trata especificamente da temática da resistência e da repressão políticas do Brasil republicano como questão central.

Os quadros abaixo sintetizam a sequência dos trabalhos realizados para a elaboração do Diagnóstico Institucional:

**QUADRO 1 –
LEVANTAMENTOS PRELIMINARES**

leitura e análise dos marcos legais (decretos, planos, relatórios etc.);
leitura e análise de bibliografia (livro do MRSP);
participação em atividades do MRSP;
criação de endereço eletrônico para discussões *on line*;
discussões internas à consultoria;
elaboração do inventário de características (19 características);
encaminhamento do inventário à equipe do MRSP para análise;
discussão entre a equipe do MRSP e a consultoria sobre o inventário;
discussões internas à consultoria;
elaboração do inventário final (25 características);
proposição da versão 1 do quadro referencial de potencialidades e problemas;
discussão entre a equipe do MRSP e a consultoria sobre o quadro referencial;
análise de documentos da PE (planos, relatórios etc.) e cotejamento com o quadro referencial do MRSP;
discussões internas à consultoria.

QUADRO 2 – AVALIAÇÕES PROPOSITIVAS

proposição da versão 2 do quadro referencial de potencialidades e problemas equacionado entre questões gerais e linhas de ações programáticas;

discussão entre a equipe do MRSP e a consultoria;

identificação de questões que extrapolam o MRSP (vínculo com a PE);

discussões internas à consultoria;

reavaliação dos documentos do MRSP e PE (planos, relatórios etc.);

exercício para a elaboração das propostas para missão / visão / valores (equipe do MRSP + consultoria);

reunião com a Diretoria da PE para apresentação do perfil do diagnóstico;

discussões internas à consultoria;

QUADRO 3 – AMPLIAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

reunião 1 com o Colegiado de Coordenadores da PE para apresentação da metodologia de trabalho e do perfil preliminar do diagnóstico;

discussões internas à consultoria;

consulta *on line* aos coordenadores da PE sobre os limites e reciprocidades entre MRSP e PE;

avaliação dos resultados da consulta e tabulação dos dados por tendências das respostas;

discussões internas à consultoria;

reunião 2 com o Colegiado de Coordenadores para apresentação do perfil do diagnóstico e da proposta do Plano; realização de exercício em grupo sobre o resultado da consulta *on line* e a avaliação da minuta da missão/visão/valores;

avaliação dos resultados dos exercícios em grupo;

verificações pontuais junto à equipe do MRSP;

finalização do diagnóstico do MRSP;

discussões internas à consultoria;

A partir da consolidação do Diagnóstico Institucional, os estudos foram direcionados para a concepção da estrutura do Plano Museológico e dos seus respectivos conteúdos no que se refere à implantação e desenvolvimento das linhas programáticas do MRSP. Para tanto, foi necessário, também, que o estudo prospectivo contemplasse as reciprocidades com a Pinacoteca do Estado, conforme já enunciado anteriormente.

Partimos para a proposição de um Plano Museológico equacionado em três “fases”, permeadas por planejamentos estratégicos e controladas por um sistema de monitoramento, a saber:

- **Primeira Fase: Implantação das Linhas Programáticas do MRSP;**
- **Segunda Fase: Consolidação do Conceito Gerador do MRSP;**
- **Terceira Fase: Expansão Institucional do MRSP.**

Nessa etapa dos trabalhos, a metodologia implementada pela consultoria se valeu de análises sobre as reações⁹ às argumentações propostas na etapa precedente; considerou as possibilidades de inserção dos segmentos do Plano Museológico a ser proposto nos contextos dos planos já existentes no âmbito do MRSP e da PE; foi responsável pela elaboração de diversos estudos exploratórios sobre as relações entre o desenvolvimento das linhas programáticas e as necessidades de planejamentos estratégicos; simulou vários desenhos para a equação museológica que compreende a consolidação do MRSP e a decorrente reciprocidade com a PE / EP e, finalmente, ao redigir este documento,

⁹ Esta referência está vinculada à valorização das opiniões e considerações dos profissionais que estão vinculados diretamente ao MRSP e, ainda, daqueles da Pinacoteca do Estado que têm distintas e importantes inserções e responsabilidades junto ao Memorial.

contemplou ainda a proposição de um sistema de monitoramento em seus vetores essenciais.

A equipe consultora entende que ainda faz parte da metodologia desenvolvida para este trabalho a apreciação, discussão e, possivelmente, reavaliações, ao longo da tramitação deste documento nas instâncias responsáveis pela gestão do MRSP.

Em síntese, esta proposta metodológica está consolidada na compreensão de que um plano museológico deve contemplar o equilíbrio entre os diversos vetores responsáveis pelos procedimentos de salvaguarda e comunicação a partir de uma perspectiva processual.

Da mesma forma, deve evidenciar a consciência sobre a avaliação referente às potencialidades e aos problemas¹⁰ institucionais, vinculadas à sistematização da expansão do conceito gerador museológico, à qualidade dos serviços¹¹ prestados à sociedade e, especialmente, à capacidade de inovar aos estabelecer rotas prospectivas.

¹⁰ Esta referência pode ser entendida, igualmente, como “forças” (strengths) – “fraquezas” (weaknesses) e “oportunidades” (opportunities) – “ameaças” (threats), cuja sigla SWOT é comumente reconhecida pela bibliografia que aborda as questões sobre planejamentos.

¹¹ A inserção do conceito de “qualidade em museus” tem assumido visibilidade nas últimas décadas a partir da necessidade de medir a eficácia dos serviços prestados pelas instituições preservacionistas. Ver a dissertação de mestrado “*Os Museus e a Qualidade. Distinguir entre Museus com qualidades e a qualidade em museus*” de Isabel Victor, citada na bibliografia.

2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL:

A partir das considerações indicadas na Introdução deste documento, que articulam o perfil institucional do MRSP com a metodologia aplicada para a elaboração deste Plano Museológico, apresentamos a seguir os pontos relevantes que consolidam o Diagnóstico Institucional e permitem a proposição de uma estrutura operacional e de uma periodização para o planejamento em pauta.

Partimos da verificação sobre o “fato museal” em análise e entendemos que a essência do conceito gerador museológico, já mencionado neste documento, está adequada e permite à instituição desenvolver a sua vocação e construir um processo museológico com vistas a valorizar a preservação da memória sobre os vetores patrimoniais relativos ao seu tema central, de forma argumentativa, possibilitando a atualização do debate sobre a “repressão” e a “resistência”. Foi determinante para esta análise a avaliação sobre a inserção do MRSP em um “lugar da memória” próprio para esta abordagem, pois em si é um “documento / monumento” que atesta veracidade aos enfoques conceituais abordados e ainda agrega valor ao programa museológico, como também, o desenvolvimento deste colabora com a necessária preservação do edifício em pauta. A opção por atualizar o enfoque temático, orientando a vocação institucional para a educação para a cidadania, é outro esforço que merece destaque.

Ainda nesse contexto de verificação, a concepção e a implantação institucionais, ancoradas em um Programa Museológico com “Linhas de

Ações” pré-definidas são outros marcos significativos para uma avaliação positiva em relação ao eixo central desse diagnóstico.

Somam-se a essa perspectiva o reconhecimento oficial do Memorial que pode ser conferido pelos marcos legais existentes; pela constituição de equipe própria e do Conselho de Orientação Cultural - COC e pela atenção efetiva que a gestão da Pinacoteca do Estado tem conferido a esta nova instituição, como também, a participação sistemática do Núcleo de Preservação da Memória Política do Fórum Permanente de ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo nas ações empreendidas desde a concepção institucional.

A documentação analisada e as interlocuções presenciais e *on line* evidenciaram que a equipe técnica responsável diretamente pela dinâmica dos trabalhos não só tem competência para tal responsabilidade, como tem demonstrado singular eficiência para a projeção das linhas de ações museológicas e superação dos problemas enfrentados. Por sua vez, os profissionais das atividades-meio das diferentes equipes da Pinacoteca do Estado, que desenvolvem suas atividades também para o Memorial, demonstraram por diversas manifestações o adequado engajamento para sustentar a dinâmica necessária aos processos de implantação e desenvolvimento das linhas programáticas. Da mesma forma, constatamos que alguns segmentos das atividades-fim da PE têm participação direta nos projetos realizados pelo MRSP, contribuindo para a sua implantação e desenvolvimento.

Nesse mesmo contexto de análise, o envolvimento do NPMP / Fórum, acima referido, é identificado desde as conquistas e decisões políticas para o surgimento de um projeto de remodelação para o Memorial; ao longo

dos trabalhos para a concepção dos enfoques conceituais; perpassando ainda pela implantação e desenvolvimento de distintas atividades e, mais recentemente, pela presença no Conselho de Orientação Cultural.

Com essas colocações iniciais, estamos salientando que em sua gênese o MRSP não apresenta distorções conceituais; de localização institucional; de perfil de gestão no que se refere à equipe com qualificação profissional e ao acolhimento da PE e do NPMP / Fórum referido, em suas distintas instâncias e, mais ainda, as suas delimitações temáticas têm expressiva perspectiva de expansão para o tratamento de temas mais amplos e de singular relevância para a “educação permanente”.

O quadro abaixo apresenta os principais tópicos que devem ser registrados a partir dessa análise preliminar e conjuntural:

F
ATO MUSEAL /
ANÁLISE SWOT
DESTAQUES
decisão política confirmada; existência de marcos legais; conceito-gerador com expressão patrimonial e educacional; localização vinculada a um lugar da memória; implantação a partir de programa museológico; acolhimento da gestão da PE;

Entre os pontos centrais, acima elencados, cabe destaque para um aspecto que foi evidenciado de forma direta e que corresponde à perspectiva da constituição de um tipo de acervo específico para o MRSP, além de seus repertórios de informações testemunhais e documentais.

Trata-se de uma avaliação substancial, uma vez que interfere de forma direta em suas responsabilidades de salvaguarda e comunicação, influenciando nas diretrizes programáticas, no perfil da equipe técnica e nas condições e disposições do espaço físico da instituição.

Se os estudos realizados para a verificação da essência museológica do compromisso público indicaram um horizonte positivo, o mesmo não ocorreu, como era esperado e comum a esses estudos de avaliação institucional, com todos os resultados das análises decorrentes do “fenômeno museológico”.

As observações sobre as reciprocidades entre a efetivação das propostas programáticas e a implantação do MRSP e, entre as articulações que vinculam as atividades-meio / atividades-fim e que entrelaçam no âmbito da gestão institucional a Pinacoteca do Estado e o Memorial da Resistência de São Paulo, passando pela perspectiva de coexistência com a Estação Pinacoteca, trouxeram dados importantes a serem anotados nesse diagnóstico, pois identificamos zonas com sombreamentos que merecem especial atenção em nossas análises direcionadas para a elaboração de rotas prospectivas.

Igualmente, constatamos algumas fricções comuns às aproximações entre as perspectivas museológicas das artes visuais e àquelas inerentes à história política contemporânea que, de certa forma, sintetizam o perfil das ações museológicas que interagem no contexto da coexistência institucional acima mencionada. É importante sublinhar que, em todas essas avaliações, consideramos o curto espaço de tempo relativo à trajetória do MRSP em seu novo formato.

Assim, além dos estudos documentais e bibliográficos preliminares, realizamos quatro níveis de verificações a partir de diferentes estratégias, com o objetivo de melhor compreender os pontos acima enunciados, a saber:

- construção de um inventário de características do MRSP;
- elaboração de um quadro referencial de potencialidades e problemas em relação às características identificadas;
- avaliação sobre o grau de desenvolvimento relativo à implantação das linhas de ações museológicas;
- análise sobre a inserção do MRSP nos documentos de gestão da PE e ampliação das análises junto ao Colegiado de Coordenadores.

Para todos os níveis de verificações partimos, naturalmente, da percepção de que o “fato museal” construído para a existência do MRSP conta com bases sólidas para o desenvolvimento da cadeia operatória de procedimentos museológicos de pesquisa, salvaguarda e comunicação, eixo propulsor para a consolidação de um “fenômeno museológico”.

2.1. Inventário de Características:

A partir dos estudos documentais e bibliográficos, das observações participantes e discussões preliminares com a equipe do MRSP, foi proposta uma primeira versão do inventário (anexo 3), com a identificação de 19 características básicas que têm sido evidenciadas ao longo do processo de implantação da instituição, a partir de uma perspectiva transversal em relação ao perfil institucional, à implantação das linhas programáticas e às questões próprias ao modelo de gestão.

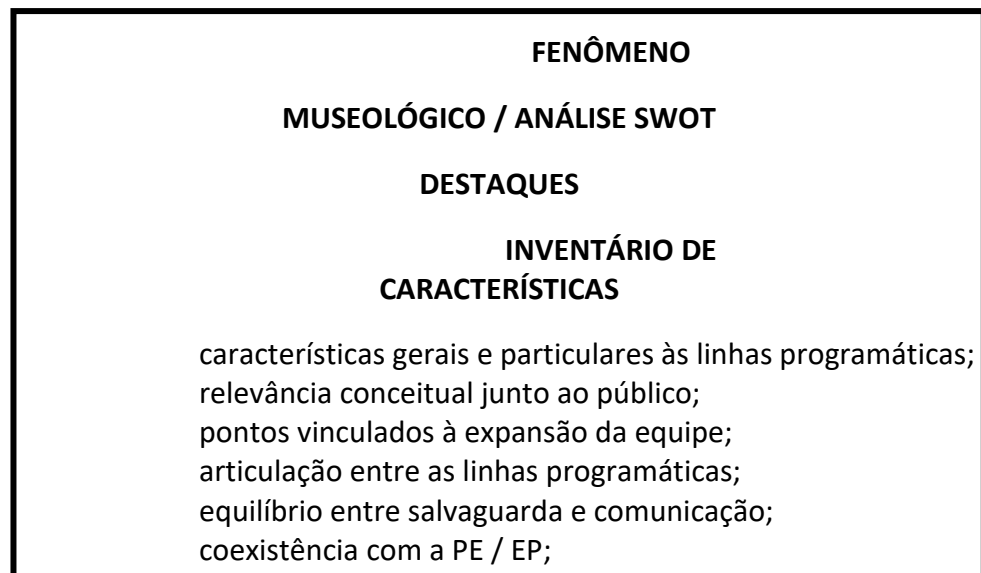
Esse documento serviu de base para uma discussão presencial com a equipe do MRSP e, na sequência, diversos pontos foram destacados e reavaliados, também *on line*, sob a argumentação que este conjunto daria a base para a elaboração do quadro referencial das potencialidades e dos problemas (pontos forte / pontos fracos – oportunidades / ameaças).

Ao final desse processo, estabelecemos a construção do inventário em torno de 25 características, abaixo indicadas:

1. Ser um memorial e ter como função social a preservação da memória da resistência e da repressão políticas no período republicano brasileiro, com grande ênfase na questão dos direitos humanos.
2. Estar abrigado no edifício do antigo DEOPS/SP, lugar da memória que remete diretamente à temática da repressão e resistência política.
3. Partilhar o espaço do edifício com um museu de arte.
4. Gerar certo estranhamento no público por compartilhar seus espaços com um museu de arte.
5. Ter um programa museológico, organizado em torno de distintas linhas de ações definidas (centro de referência, lugares da memória, coleta regular de testemunho, exposições, ação educativa, ação cultural).
6. Possuir um recorte temático transversal com múltiplas possibilidades de abordagem.
7. Priorizar a resistência política como enfoque temático central, com grande ênfase na questão dos direitos humanos.
8. Atuar a partir de temática impactante e atual com potencialidade para mobilizar perceptiva, emotiva e cognitivamente os visitantes.
9. Levantar questionamentos sobre a opção inicial de não ser guardião de acervos materiais sobre sua temática, nem possuir reserva técnica.
10. Salvar a memória da resistência e da repressão política através da gestão de informações: levantamento, articulação e disponibilização de indicadores, referências patrimoniais e lugares da memória.

11. Comunicar a memória da resistência e da repressão através de seu programa de exposições e das suas ações educativo-culturais.
12. Ter um programa de pesquisa que prevê articulação com outras instituições.
13. Ter como proposta funcionar em interação e constante diálogo com outras instituições, associações e grupos ligados à sua temática.
14. Possuir grande atratividade para instituições, associações e grupos ligados à sua temática.
15. Manter exposição de longa duração com temática ampla e geradora de temáticas para as exposições temporárias.
16. Desenvolver programa educativo com certa ênfase no público escolar, voltado para professores (Encontro com Educadores) e foco central na disciplina história.
17. Ter como objetivo a ampliação da diversidade dos públicos em suas ações educativas. Foco nos direitos humanos e execução de projetos interdisciplinares.
18. Promover o crescimento do público para a Estação Pinacoteca.
19. Evidenciar grande apelo e agilidade para realização de eventos: seminários, debates, encontros, apresentações artísticas.
20. Funcionar a partir de equipe reduzida, mas capacitada para conduzir processos museológicos.
21. Ausência de profissionais-chaves: pesquisadores, produtores de eventos, relações interinstitucionais etc.
22. Ausência de um organograma institucional.
23. Ausência de núcleos de pesquisa, ação cultural, relações interinstitucionais, marketing, gestão de projetos etc.
24. Dependendo do apoio administrativo-financeiro da Pinacoteca do Estado e OS – Organização Social gerenciadora. Pouco burocrática, mais ágil etc.
25. Estar inserido em contexto de localização favorecida pela vizinhança de outras instituições culturais, mas prejudicada pela deterioração do ambiente circundante.

Essas características, uma vez avaliadas, facilitam de imediato a aplicação da análise “SWOT”, conforme já enunciada, ou seja: a construção de um quadro referencial que permita o cotejamento entre os pontos fortes e fracos e entre as oportunidades e ameaças. Entretanto, cabe o destaque para alguns pontos fundamentais que sustentam o conjunto das características:



Nesse primeiro nível de verificação, foi possível constatar diferentes tendências entre as características evidenciadas no MRSP, exigindo mais uma verificação a partir de outras estratégias.

2.2. Quadro Referencial de Potencialidades e Problemas:

Para o cotejamento entre as diferentes tendências de características identificadas, subordinamos esse conjunto analítico a mais uma verificação, equacionando-o em uma estrutura bipolar. Por um lado, selecionamos as potencialidades e, no outro, os problemas. O quadro referencial elaborado foi submetido a diversas avaliações e reavaliações realizadas em reuniões presenciais e ainda por interlocuções *on line*

(anexo 4)¹². Ao final, organizamos as informações a partir de tópicos gerais e de pontos de acordo com as linhas programáticas museológicas do MRSP, conforme abaixo indicado¹³:

Potencialidades:

☐ Questões Gerais:

(1) Ser um memorial e ter como função social a preservação da memória da resistência e da repressão políticas no período republicano brasileiro, com grande ênfase na questão dos direitos humanos.

(5) Ter um programa museológico, organizado em torno de distintas linhas de ações definidas (centro de referência, lugares da memória, coleta regular de testemunho, exposições, ação educativa, ação cultural).

(6) Possuir um recorte temático transversal com múltiplas possibilidades de abordagem.

(7) Priorizar a resistência política como enfoque temático central, com grande ênfase na questão dos direitos humanos.

(8) Atuar a partir de temática impactante e atual com potencialidade para mobilizar perceptiva, emotiva e cognitivamente os visitantes.

(13) Ter como proposta funcionar em interação e constante diálogo com outras instituições, associações e grupos ligados à sua temática.

(18) Promover o crescimento do público para a Estação Pinacoteca.

(20) Funcionar a partir de equipe reduzida, mas capacitada para conduzir processos museológicos.

(25) Estar inserido em contexto de localização favorecida pela vizinhança de outras instituições culturais, mas prejudicada pela deterioração do ambiente circundante.

¹² No anexo correspondente mantivemos apenas a primeira e a última versões.

¹³ Cabe sublinhar que algumas características figuram nos dois pólos do quadro mencionado, entre as potencialidades e/ou entre os problemas e também podem corresponder a mais de uma linha programática. Em todos os segmentos mantivemos a mesma indicação dos números referenciais das características.

☐ **Centro de Referência:**

(10) Salvar a memória da resistência e da repressão política através da gestão de informações: levantamento, articulação e disponibilização de indicadores, referências patrimoniais e lugares da memória.

☐ **Lugares da Memória:**

(2) Estar abrigado no edifício do antigo DEOPS/SP, lugar da memória que remete diretamente à temática da repressão e resistência política.

(12) Ter um programa de pesquisa que prevê articulação com outras instituições.

☐ **Coleta Regular de Testemunhos:**

(12) Ter um programa de pesquisa que prevê articulação com outras instituições.

☐ **Exposições:**

(11) Comunicar a memória da resistência e da repressão através de seu programa de exposições e das suas ações educativo-culturais.

(15) Manter exposição de longa duração com temática ampla e geradora de temáticas para as exposições temporárias.

☐ **Ação Educativa:**

(11) Comunicar a memória da resistência e da repressão através de seu programa de exposições e das suas ações educativo-culturais.

(16) Desenvolver programa educativo com certa ênfase no público escolar, voltado para professores (Encontro com Educadores) e foco central na disciplina história.

(17) Ter como objetivo a ampliação da diversidade dos públicos em suas ações educativas. Foco nos direitos humanos e execução de projetos interdisciplinares.

☐ **Ação Cultural:**

(19) Evidenciar grande apelo e agilidade para a realização de eventos: seminários, debates, encontros, apresentações artísticas.

Problemas:

☒ Questões Gerais:

- (3) Partilhar o espaço do edifício com um museu de arte.
- (4) Gerar certo estranhamento no público por partilhar seus espaços com um museu de arte.
- (9) Levantar questionamentos sobre a opção inicial de não ser guardião de acervos materiais sobre sua temática, nem possuir reserva técnica.
- (21) Ausência de profissionais-chaves: pesquisadores, produtores de eventos, relações interinstitucionais etc.;
- (22) Ausência de um organograma institucional;
- (23) Ausência de núcleos de pesquisa, ação cultural, relações interinstitucionais, marketing, gestão de projetos etc.
- (24) Dependência administrativo-financeira da Pinacoteca do Estado.
- (25) Estar inserido em contexto de localização favorecida pela vizinhança de outras instituições culturais, mas prejudicada pela deterioração do ambiente circundante.

☒ Centro de Referência:

- (23) Ausência de Núcleo de pesquisa.
- (21) funcionar a partir de equipe reduzida.

☒ Lugares da Memória:

- (23) Ausência de Núcleo de pesquisa.
- (21) funcionar a partir de equipe reduzida.

☒ Coleta Regular de Testemunhos:

- (23) Ausência de Núcleo de pesquisa.
- (21) funcionar a partir de equipe reduzida.

☒ Exposições:

- (3) Partilhar o espaço do edifício com um museu de arte.
- (4) Gerar certo estranhamento no público por partilhar seus espaços com um museu de arte.

(25) Localização em região prejudicada pela deterioração do ambiente circundante.

☒ **Ação Educativa:**

(16) Desenvolver programa educativo com certa ênfase no público escolar, voltado para professores (Encontro com Educadores) e foco central na disciplina história.

☒ **Ação Cultural:**

(3) Partilhar o espaço do edifício com um museu de arte.

(4) Gerar certo estranhamento no público por compartilhar seus espaços com um museu de arte.

(20) Funcionar a partir de equipe reduzida.

(23) Ausência de Núcleo de Eventos.

(25) Localização em região prejudicada pela deterioração do ambiente circundante.

Esses reiterados exercícios de verificação do inventário foram responsáveis também pela avaliação sobre algumas hierarquias entre as características; sobre as perspectivas de longa duração em relação à reverberação de algumas potencialidades e mesmo no que se refere à superação de alguns problemas, mas, em especial, pela constatação de que alguns pontos identificados (forças e/ou fraquezas) são restritos a algumas linhas programáticas e outros são dependentes da conjuntura institucional que vincula o Memorial à PE / EP. Constatamos, ainda, que em algumas linhas programáticas o MRSP desponta como a única instituição na cidade e no estado que aborda de forma direta questões patrimoniais atreladas aos problemas dos governos ditatoriais e, com isso, se qualifica no contexto museológico a colaborar com os movimentos vinculados à justiça transicional e à educação para a cidadania.

Abaixo, segue um quadro com os destaques dessa verificação:

<p>FENÔMENO</p> <p>MUSEOLÓGICO / ANÁLISE SWOT</p> <p>DESTAQUES</p> <p>QUADRO REFERENCIAL - POTENCIALIDADES/PROBLEMAS</p> <p>vocação educacional comprovada; expressivo impacto público; relevância institucional junto aos movimentos que tratam de problemáticas relacionadas ao conceito gerador; grau diferenciado de desenvolvimento das linhas de ação; algumas potencialidades também são vistas como problemas; pontos vinculados à necessidade premente de ampliação da equipe e busca de fontes de financiamento;</p>
--

Essa verificação apontou para a necessidade de verticalizarmos as análises em dois sentidos. Por um lado, cabe mais um esforço para a compreensão das engrenagens constitutivas de cada uma das linhas de ações museológicas com vistas a avaliar o impacto, no processo de implantação do programa museológico do MRSP, do grau diferenciado de desenvolvimento das mesmas. Por outro lado, mostrou-se relevante a expansão do circuito de interlocução com os profissionais do MRSP / PE, com o propósito de atingir um número maior de avaliações em relação às reciprocidades e fricções em função da conjuntura de coexistência institucional.

2.3. Avaliação sobre as linhas de ações museológicas:

De acordo com o que já foi apresentado anteriormente, consideramos que a proposta das linhas programáticas é adequada e atende ao perfil

conceitual deste Memorial, uma vez que esboça rotas pertinentes para o desenvolvimento de projetos de pesquisa em distintos campos de conhecimento, como também, de salvaguarda e comunicação sobre as referências patrimoniais correspondentes ao seu enfoque central.

Cabe salientar que essas linhas propõem a abertura para a conexão em rede com outros fundos documentais (centro de referência) e conexão com outros cenários significativos (lugares da memória); a interlocução com personagens que vivenciaram as experiências que são alvo de interesse da instituição (coleta regular de testemunhos); a extroversão e problematização de conteúdos referenciais para distintos públicos (exposições); a inserção desses conteúdos no sistema educacional (ação educativa) e a reverberação de problemas contemporâneos para que instituição se estabeleça também como um fórum de debates (ação cultural).

Nesse sentido, é possível avaliar que o desenvolvimento de projetos, organizados a partir dessas linhas, tem a potencialidade de consolidar o Memorial no que se refere aos seus compromissos públicos e desenhar de forma nítida os contornos deste “fenômeno museológico”.

Entretanto, constatamos que ainda não foi possível implantar todas as linhas programáticas com a mesma dinâmica, pelas seguintes razões identificadas nesta verificação: necessidade de expansão da equipe; problemas para sustentabilidade financeira dos projetos e limitações em função da coexistência com a PE / EP. Mas, também, observamos nos documentos analisados e nas discussões com a equipe técnica diversos esforços direcionados para o encaminhamento de propostas para instituições de fomento e que aguardam as respectivas respostas.

De acordo com os Relatórios Trimestrais de Atividades do MRSP, o desenvolvimento das linhas programáticas aparece da seguinte forma:

- ☐ Relatório 1 (08 e 09 de 2008 – antes da abertura ao público):
 - há destaque para as atividades: coleta de testemunhos, ação educativa, pesquisa, avaliação e outras (Sábados Resistentes);
 - há comentários sobre as atividades de expografia e organização do centro de referência.
- ☐ Relatório 2 (10 a 12 de 2008 – antes da abertura ao público):
 - há destaque para as atividades: coleta de testemunhos, ação educativa, avaliação, seminários, apoios e interlocuções;
 - há comentários que já evidenciam a coexistência institucional, a participação do NPMP/Fórum e o prosseguimento das providências para a abertura ao público.
- ☐ Relatório 3 (01 a 03 de 2009):
 - há destaque para as atividades: exposições, publicação, visitas técnicas, visitas educativas e espontâneas, seminários.
 - há indicações sobre o número de visitantes.
- ☐ Relatório 4 (04 a 06 de 2009):
 - há destaque para o programa de ação cultural, programa de ação educativa;
 - há comentários sobre a constituição da equipe, participação do NPMP/Fórum, contatos para o estabelecimento de parcerias e indicação de número e perfil de visitantes.
- ☐ Relatório 5 (07 a 09 de 2009):
 - há destaque para o programa de ação cultural, programa de ação educativa;

- há comentários sobre o prosseguimento das pesquisas, avaliação de público, exposições, parcerias, produção de material educativo e de divulgação, acompanhamento de visitas especiais e indicações sobre a preparação de publicação especializada.

☐ Relatório 6 (10 a 12 de 2009):

- há destaque para os programas de exposição, ação cultural e ação educativa;
- há comentários sobre a divulgação do Memorial e distintos seminários e eventos culturais, elaboração de projetos para captação de recursos e indicações sobre número de visitantes.

Esses breves apontamentos extraídos dos relatórios trimestrais evidenciam a continuidade das atividades em rota de expansão, que é confirmada no relatório anual, apresentado ao Conselho de Orientação Cultural. Da mesma forma, em suas respectivas composições, esses documentos não seguem a estrutura das linhas programáticas. Por um lado, há destaque sistemático para algumas linhas, enquanto outras aparecem no âmbito de comentários gerais. Alguns temas são evidenciados em alguns relatórios, como por exemplo, avaliação de público, mas sofrem perda de continuidade nos outros períodos.

Entretanto, os aspectos mais importantes que podem ser avaliados a partir desses documentos correspondem ao grande volume de trabalho em relação à reduzida equipe do MRSP e a crescente iniciativa orientada à elaboração de projetos para dar continuidade ao processo de implantação museológica. Cabe registro, ainda, para a multiplicação dos interlocutores que o Memorial procurou ou que procuraram a instituição, permitindo avaliar o impacto de suas atividades.

Abaixo, são apresentados alguns destaques sobre esta avaliação:

<p style="text-align: center;">FENÔMENO</p> <p style="text-align: center;">MUSEOLÓGICO / ANÁLISE SWOT</p> <p style="text-align: center;">DESTAQUES</p> <p style="text-align: center;">AVALIAÇÃO SOBRE AS LINHAS DE AÇÕES MUSEOLÓGICAS</p> <p style="text-align: center;">Centro de Referência: funcionamento parcial, em função de ausência direta de uma equipe de pesquisa;</p> <p style="text-align: center;">Lugares da Memória: início em outubro de 2010; em 2011 terá prosseguimento a segunda etapa da fase 1, de acordo com o planejamento 2011;</p> <p style="text-align: center;">Coleta Regular de Testemunhos: funcionamento inicial, e previsão para continuidade inserida em planejamento 2011;</p> <p style="text-align: center;">Especificações e planejamento implantados;</p>

O quadro evidencia um desequilíbrio entre a implantação das linhas programáticas, com forte expressão para àquelas voltadas à salvaguarda, o que permite considerar a necessidade de um planejamento estratégico para que os respectivos projetos sejam priorizados, possibilitando um realinhamento programático. A partir desse ponto da verificação, foi possível realizar uma análise pormenorizada, pontuando as especificidades dos problemas de cada uma das linhas em referência e com as respectivas indicações do que já aparece em planos para o próximo ano.

2.4. Análise sobre a inserção do MRSP na gestão da PE / EP:

A conjuntura institucional na qual o Memorial está inserido, desde a concepção de sua nova formatação museológica, corresponde à

coexistência com a Pinacoteca do Estado no que tange à partilha do espaço físico com a Estação Pinacoteca e dependência da gestão administrativa da OS - Associação Pinacoteca Arte e Cultura. Por um lado, esse ponto conjuntural, já amplamente apresentado neste documento, aparece no inventário em diversas características e, por outro, no quadro referencial surge entre as potencialidades e também entre os problemas. Nesse sentido, fica evidente a necessidade desta verificação, agora, junto aos documentos de gestão da Pinacoteca e aos profissionais que desempenham papéis de liderança nas atividades-meio e atividades-fim, no âmbito do Colegiado de Coordenadores.

O MRSP está inserido nos documentos de gestão acima referidos¹⁴, está incluído no Planejamento Estratégico e no Plano de Metas para 2010, mas as suas linhas de pesquisa não estão igualmente contempladas e contextualizadas conforme as suas premissas conceituais. Algumas figuram entre as atividades da Pinacoteca do Estado, outras não estão discriminadas de acordo com a estrutura programática e, ainda, há outras que não foram priorizadas. Essa é uma questão importante a ser observada, pois exige um realinhamento em relação às intenções programáticas que estão inseridas na perspectiva de implantação do Memorial. Da mesma forma, observamos que o MRSP aparece em alguns documentos com o mesmo grau de inserção de um Núcleo da Pinacoteca¹⁵. Entendemos que este ponto de análise deve ser considerado, especialmente, em função do perfil do modelo de gestão e da intersecção entre os Planos de Trabalho Anuais e o Planejamento Estratégico Institucional, pois a inserção inadequada do MRSP pode em

¹⁴ Os documentos em pauta são: Planejamento Estratégico, Plano de Metas e Plano de Trabalho de 2010, com destaque para a indicação de metas.

¹⁵ Esta referência pode ser verificada, por exemplo, no Plano de Trabalho de 2010.

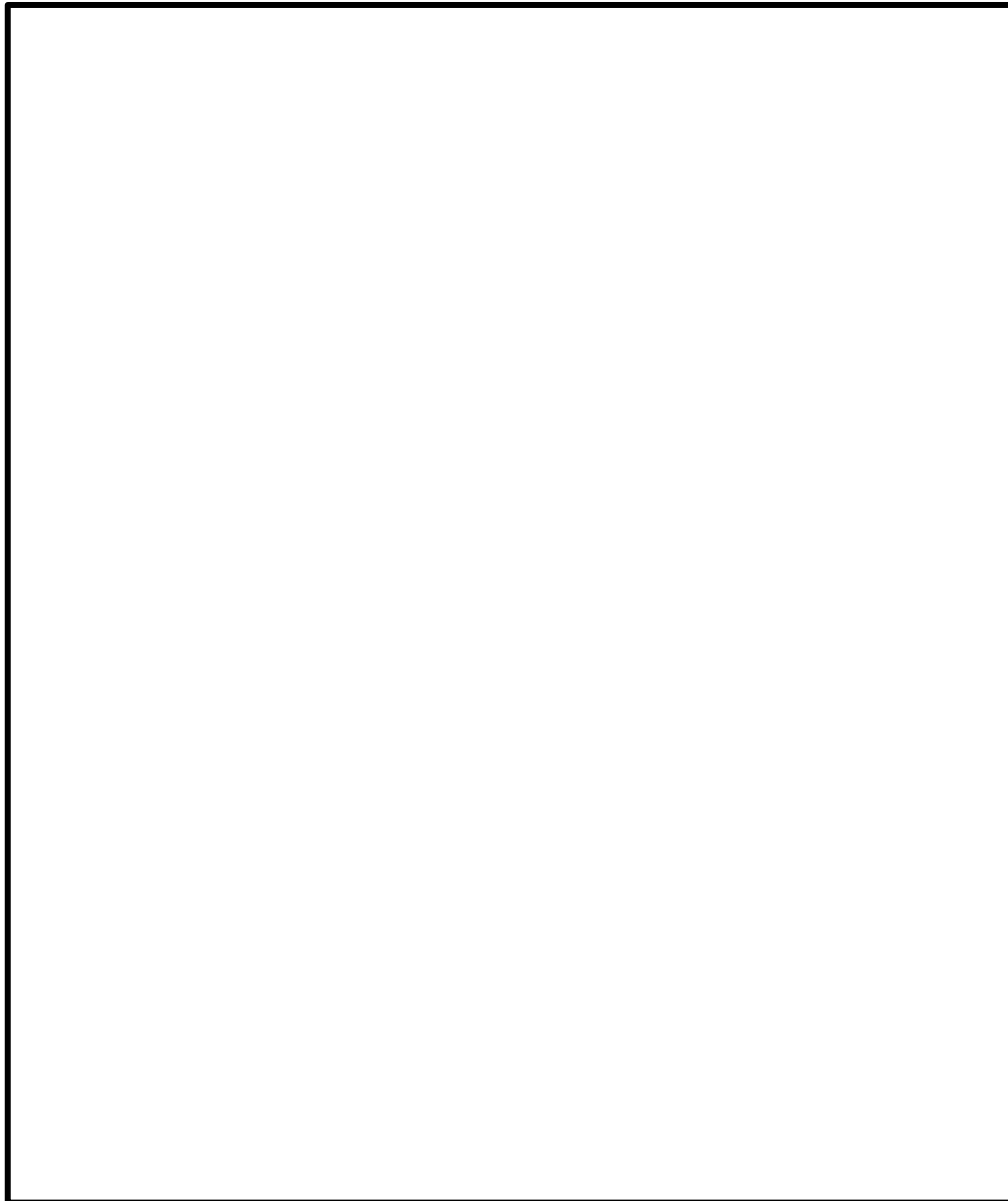
médio prazo prejudicar o desenvolvimento de suas linhas programáticas e, ao mesmo tempo, confundir o monitoramento das ações museológicas. Essa avaliação corresponde, igualmente, à análise sobre os documentos gerais da Pinacoteca do Estado, quanto aos documentos específicos do Memorial, com a exceção da organização do documento “Atividades previstas para 2010” que foi apresentado ao Conselho anteriormente citado.

Apresentamos abaixo um quadro com os principais destaques dessa verificação:

<p style="text-align: center;">FENÔMENO</p> <p style="text-align: center;">MUSEOLÓGICO / ANÁLISE SWOT</p> <p style="text-align: center;">DESTAQUES</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISE SOBRE A INSERÇÃO DO MRSP NA GESTÃO DA PE/EP</p> <p>especificidades oriundas da coexistência institucional; partilha do espaço museológico; dependência administrativa; intersecções complexas entre atividades-meio e atividades-fim; inserção do MRSP como um núcleo da PE; inserção diferenciada das linhas programáticas nos documentos de gestão;</p>

Após a análise dos documentos, ampliamos as nossas verificações a partir da articulação com o Colegiado de Coordenadores da Pinacoteca do Estado. Essa etapa do diagnóstico foi desenvolvida em dois momentos. Em uma primeira reunião, apresentamos a nossa compreensão sobre Plano Museológico, a metodologia desenvolvida e os resultados das principais avaliações (anexo 5), com o objetivo de indicar os pontos que extrapolam a dinâmica estrita do MRSP e para os quais gostaríamos de ampliar as

análises. Em seguida, realizamos consulta *on line*, transcrita no quadro abaixo:



Caros Coordenadores da Pinacoteca do Estado e Memorial da Resistência de São Paulo,

Gostaríamos de agradecer o acolhimento à proposta metodológica que estamos desenvolvendo junto ao Memorial da Resistência de São Paulo e a disponibilidade de participação nesta fase de diagnóstico.

Entendemos que a inserção do Memorial no contexto da dinâmica da Pinacoteca trouxe desafios inéditos, mas, por isso mesmo, valorizamos as respostas a esta nossa enquete.

Assim, de acordo com o que foi proposto em nossa reunião de 04.08.2010, encaminhamos os anexos (Inventários de Características e Quadro Referencial de Potencialidades e Problemas) para auxiliarem nas respostas às questões abaixo:

1) A partir de suas responsabilidades profissionais junto à Pinacoteca do Estado de São Paulo, aponte três questões problemáticas (limites e reciprocidades com

o escopo das ações da Pinacoteca) referentes à inserção do Memorial da Resistência de São Paulo no âmbito da OS - Associação Pinacoteca Arte e Cultura. Da mesma forma, indique dois pontos inéditos que trouxeram desafios à referida instituição.

2) Apesar de suas responsabilidades profissionais junto à Pinacoteca do Estado de São Paulo, apresente a sua opinião sobre a importância da existência de uma instituição que aborde os temas referentes à resistência e à repressão políticas abrigados em um legítimo lugar da memória (DEOPS/SP).

Desde já agradecemos a sua colaboração e aguardamos as respostas até o dia 11 de agosto de 2010 neste e-mail (planomuseologico@gmail.com).

Atenciosamente

Maria Cristina Oliveira Bruno

A nossa proposta ao ampliar as verificações com essa consulta prendeu-se à necessidade de perceber o perfil e a dimensão do impacto que a implantação do MRSP causou à PE e qual é a “auto-imagem institucional” que tem sido delineada a partir desta nova composição museológica. Pretendemos, ainda, identificar qual é a compreensão que os membros do

Colegiado de Coordenadores estão construindo em relação à perspectiva de coexistência e como vêem o futuro do MRSP e o seu próprio futuro.

As respostas foram listadas e enquadradas em quatro tendências abaixo apontadas:

- ☐ perspectivas de gestão (inserção na OS);
- ☐ coexistência no mesmo edifício (ampliação / constrangimento);
- ☐ questões técnicas (processos de trabalho);
- ☐ questões/problemas conceituais: arte x história, acervo documental e bibliográfico, diversidade expográfica e dinâmica da ação educativa.

Ao lado dessas tendências, identificadas a partir da primeira pergunta, constatamos que todos reconhecem a importância do Memorial e não observamos nenhuma resposta que apontasse a inviabilidade da coexistência física e de gestão institucional. Essas avaliações ainda permitiram a elaboração de dois quadros referenciais. O primeiro indica um conjunto de percepções extraídas das repostas e o segundo aponta para diversas interpretações sobre os limites e reciprocidades entre a PE e o MRSP, conforme pode ser observado a seguir:

QUADRO DE PERCEPÇÕES
1. Todos reconhecem a importância do MR;
2. Prédio deve abrigar apenas o MR;
3. Prédio pode abrigar EP e MR;
4. OS pode gerenciar vários equipamentos;
5. Não há alinhamento preciso do MR com a visão e missão da OS;
6. Falta de recursos humanos especializados para atender as demandas das atividades-meio e atividades -fim do MR;
7. Insuficiente diálogo entre as temáticas das duas instituições (Arte / Resistência Política);
8. Limites e abrangências das atividades executadas pelos núcleos da PE sobre as

atividades desenvolvidas pela equipe do MR;
9. Problemas de comunicação institucional;
10. Dificuldade dos visitantes para compreenderem a existência de duas instituições no mesmo edifício / questões de coexistência física e diversidade temática;
11. Espaço reduzido para o funcionamento do MR.
12. Equipe de atividades-meio compreende melhor os limites e abrangências das relações entre PE e MR que equipe de atividades- fim.
13. Valorização de atividades das áreas de conservação e preservação do edifício junto ao Memorial, no que se refere às atividades de reforma e manutenção.
14. Abertura para atividades conjuntas nas áreas de comunicação institucional, biblioteca e documentação.
15. Conflito quanto ao escopo e à dinâmica das atividades relativas à coordenação educativa e abertura para discussão de novas perspectivas.
16. MR está desfavorecido no plano de prioridades da OS e tem mais dificuldades para identificação de editais e captação de recursos.
17. Distintas perspectivas conceituais em relação aos enfoques temáticos (Arte / História)
18. Falta de perspectiva de captação de recursos financeiros para o MR
19. Interferência maior de um grupo (Fórum de ex- Presos e Perseguidos Políticos) no MR. Possibilidade de uso político tendencioso do MR.

QUADRO DE INTERPRETAÇÕES
1- Pinacoteca inquilina do memorial;
2- É a Estação que partilha o espaço que é do Memorial;
3- O MR não é um Museu de Artes Visuais temático sobre a resistência;
4- A Pinacoteca Estação reduzirá sua atuação para ampliação das ações do Memorial?
5- Memorial como gerador de conhecimento.
6- É comum pensar nos conteúdos da história como precisos e não interpretativos como os conteúdos de arte;
7- Memorial - Estrangeiro; Espírito do Lugar; Memorial como algo a mais;
8- Memorial agregou valor à Pinacoteca;
9- Memorial pertence ao Edifício da Estação;
10- Fantasia (fruição da arte) x realidade (fruição da história);
11- Memorial - Instituição de cunho sócio-político;
12- Prédio do Deops – dificuldade de ação / muito marcado;
13- Memorial - Experiência de sucesso;
14- Museu de Arte + Memorial = interessante combinação.

A partir desses resultados e das respectivas discussões coletivas, ainda avançamos em mais uma perspectiva, mediante a proposição de uma dinâmica em grupo para o refinamento das avaliações.

Nessa oportunidade, quatro grupos discutiram os quadros acima apresentados e avaliaram uma minuta referente à “proposta para missão,

visão e valores” que deve nortear a organização do Plano Museológico em pauta. Para essa discussão, solicitamos que cada grupo elege-se os principais pontos em cada um dos quadros, reavaliando os indicadores sobre as percepções em relação à coexistência institucional, como também no que se refere às interpretações que surgiram na consulta *on line*.

Esse trabalho permitiu a elaboração de quadros sínteses, a partir dos quais pudemos extrair os seguintes pontos destacados entre as percepções e interpretações, conforme abaixo elencado:

Percepções:

- ☒ reconhecimento da importância do MRSP (4 grupos):
- ☒ edifício pode abrigar o MRSP e a EP (3 grupos);
- ☒ insuficiente diálogo entre as temáticas (3 grupos);
- ☒ não há alinhamento com a missão da OS (2 grupos);
- ☒ dificuldade do visitante em relação à coexistência (2 grupos);
- ☒ espaço reduzido para o funcionamento do MRSP (2 grupos).
- ☒ Distintas perspectivas conceituais (2 grupos)

obs.: os outros tópicos que não figuram nessa lista só receberam destaque de um grupo, ou não foram valorizados, como é o caso dos tópicos referentes à comunicação institucional, à compreensão melhor evidenciada das equipes das atividades-meio em relação ao MRSP e à valorização patrimonial do edifício.

Interpretações:

- ☒ instituição de cunho sócio-político (3 grupos);
- ☒ EP que partilha o espaço com o MRSP (2 grupos);

- ☐ MRSP não é um museu de artes sobre a resistência (2 grupos);
- ☐ MRSP como gerador de conhecimento (2 grupos);
- ☐ MRSP pertence ao edifício da estação (2 grupos);
- ☐ edifício do DEOPS/SP muito marcado (2 grupos);

obs.: receberam a valorização de um grupo os tópicos relativos à experiência de sucesso e à interessante combinação (arte x memorial) e outros tópicos não foram mencionados.

Ainda nesse trabalho em grupo, a discussão sobre a minuta da “proposta para missão, visão e valores” recebeu comentários de dois grupos no que diz respeito à incorporação de vínculos com a arte e um grupo indicou a necessidade de reelaborar o texto em alguns aspectos.

Para a equipe consultora, essa dinâmica desenvolvida em duas reuniões com o Colegiado de Coordenadores (anexo 6)¹⁶, foi fundamental para divulgar o processo de trabalho que está sendo desenvolvido em torno da elaboração do Plano Museológico do MRSP, mas em especial para melhor compreender como tem sido vivenciado o impacto que essa nova “área” institucional tem causado à dinâmica técnica da Pinacoteca e às responsabilidades de gestão da OS - Associação Pinacoteca Arte e Cultura.

Da nossa parte, cabe destaque para cinco pontos evidenciados com maior clareza mediante as estratégias empreendidas neste momento do Diagnóstico:

- ☐ a decisão político-administrativa e a atenção aos compromissos institucionais em permitirem de forma qualificada a implantação e o desenvolvimento das linhas programáticas do MRSP ficam

¹⁶ Inserimos neste anexo o conjunto dos documentos resultantes das reuniões com o Colegiado de Coordenadores.

- evidentes nessa verificação, em especial pela constatação da visão transversal dos profissionais responsáveis pelas atividades-meio;
- ☐ a explicitação do aumento considerável de algumas atividades ligadas à infraestrutura e manutenção institucionais;
 - ☐ a identificação de alguns sombreamentos em relação às atividades técnicas referentes à gestão da biblioteca e centro de documentação;
 - ☐ a emergência de fricções contextualizadas na dinâmica e responsabilidade das ações educativas;
 - ☐ a necessidade de problematizar as reciprocidades entre arte x história neste contexto museológico e educacional.

Com a finalização dessa quarta etapa de verificações e as análises correspondentes, encerramos o Diagnóstico Institucional, com o desenho do Plano Museológico já delineado e delimitado em “fases de longa duração”, considerando que o MRSP já se encontra em implantação de forma adequada, mas com a necessidade de realinhar as linhas programáticas, para consolidá-las em relação aos compromissos públicos da instituição, com vistas à sua respectiva expansão museológica.

Considerando que a proposição do “fato museal” está adequada para o perfil das responsabilidades patrimoniais do Memorial e que a equação elaborada, a partir da estrutura programática das linhas de ações, corresponde ao perfil deste “fenômeno museológico”, cabe ao Plano Museológico estabelecer rotas para transformá-lo em “processo museológico”, qualificando ainda mais e reverberando de forma mais ampla as atividades e projetos institucionais.

De acordo com os quadros de sínteses analíticas que foram apresentados anteriormente, e agora retomados, a saber:

- ☐ fato museal: destaques conceituais;
- ☐ fenômeno museológico: inventário de características;
- ☐ fenômeno museológico: quadro referencial - potencialidades / problemas;
- ☐ fenômeno museológico: avaliação sobre as linhas de ação museológica;
- ☐ fenômeno museológico: análise sobre a inserção do MRSP na gestão da PE/EP.

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

Por outro lado, as atividades subordinadas à linha programática Ação Cultural, em função de sua forte expressão no cotidiano do MRSP, impõem a necessidade de um profissional especializado para a ampliação de sua órbita de contatos e busca de novas parcerias.

A partir do exposto no Diagnóstico Institucional, a nossa proposta para a elaboração e organização do Plano Museológico recai na articulação dos seguintes vetores:

- ☐ fases estruturantes: vinculadas ao equilíbrio e à projeção das linhas programáticas;

- ☐ experiências-piloto: referentes à articulação entre linhas e metas com a PE / EP, preparando a articulação entre as fases;
- ☐ avaliações sistemáticas: subordinadas à verificação da eficácia das estratégias do plano.

3. PLANO MUSEOLÓGICO

A partir dos estudos anteriormente apresentados e da avaliação de seus resultados no âmbito de uma análise museológica; considerando o perfil do Memorial da Resistência de São Paulo e, em especial, valorizando a necessidade de sua plena implantação, entendemos que este Plano Museológico deve permitir a sua consolidação e expansão, a partir do enfrentamento dos problemas identificados e da reverberação de suas potencialidades. Para tanto, o plano proposto é resultado de cinco reflexões que apontamos como essenciais para a existência e consolidação da instituição, conforme abaixo apresentadas:

1. A relevância do enfoque temático e do correspondente recorte patrimonial, a partir da importância da musealização das referências culturais inerentes aos processos de “resistência” e “repressão” políticas, sobretudo, naquilo que estes podem contribuir com a educação para a cidadania.
2. A importância dessa instituição como resultado da mobilização da sociedade civil em diferentes perspectivas, desde os movimentos de resistência aos regimes políticos autoritários; passando pelas ações para a retomada do projeto institucional e, notadamente, alcançando a visibilidade preservacionista deste “lugar da memória”; permitindo a abertura de rotas para um novo destino, que possibilita ao edifício construir e desvelar uma nova vocação, sediando ações museológicas de pesquisa, salvaguarda e comunicação.
3. A exemplaridade do processo de conquista política e de concepção institucional que representa a implantação do MRSP, outorgando-

lhe o papel de única instituição em São Paulo e com poucas parceiras em outras regiões do país, impõe a sua projeção processual, mediante o monitoramento da dinâmica de suas atividades amparadas em um sistema de planos e planejamentos estratégicos.

4. A importância museológica de desenvolver atividades delineadas e delimitadas em um contexto subordinado à coexistência institucional, no que se refere ao estranhamento de campos patrimoniais e de perfil das atividades de pesquisa, salvaguarda e comunicação.
5. A perspectiva enunciada pela coexistência institucional que pode agregar valor às ações já desenvolvidas pela Pinacoteca do Estado, no que se refere à aproximação de novas problemáticas vinculadas às artes visuais e suas reciprocidades com os problemas políticos.

Essas reflexões, portanto, conduzem e embasam as diretrizes apresentadas a seguir no que se refere aos conteúdos tratados no Plano Museológico para o Memorial da Resistência de São Paulo, que está apresentado em três segmentos, permeados pela inserção de planejamentos estratégicos, a saber:

- princípios norteadores.
- fases e metas estruturantes.
- sistemas de monitoramento.

3.1. Princípios Norteadores:

O Plano Museológico elaborado para o Memorial da Resistência de São Paulo está embasado em premissas relativas à Missão, Visão e Valores institucionais, orientados para o cumprimento de objetivos que visam à

implantação museológica do Conceito Gerador e à consolidação das Linhas Programáticas de Ação Museológica, já inseridos no Programa Museológico, concebido em 2008 para a sua implantação, conforme apresentado a seguir:

Conceito Gerador:

“O histórico sobre o DEOPS e a trajetória de ocupação do edifício em pauta indicam que este conceito gerador deve priorizar as seguintes características:

. Evidenciar os vetores de memória, de uma instituição de controle do exercício da cidadania, a partir da musealização dos espaços da repressão e da resistência, como expressões do Estado Moderno;

. Difundir a importância da preservação dos vestígios da memória, a partir da pesquisa, salvaguarda e comunicação das fontes e indicadores desta herança patrimonial;

. Problematicar os distintos caminhos da memória da repressão e da resistência, enfatizando as estratégias de controle de um Estado Republicano e tendo como referência a ação do DEOPS no estado de São Paulo, a partir dos seguintes segmentos: memórias silenciadas / apagadas / destruídas / exiladas; pesquisas sobre a construção da memória e memória e herança patrimonial;

. Atualizar as questões relativas à repressão e resistência para os dias atuais”.

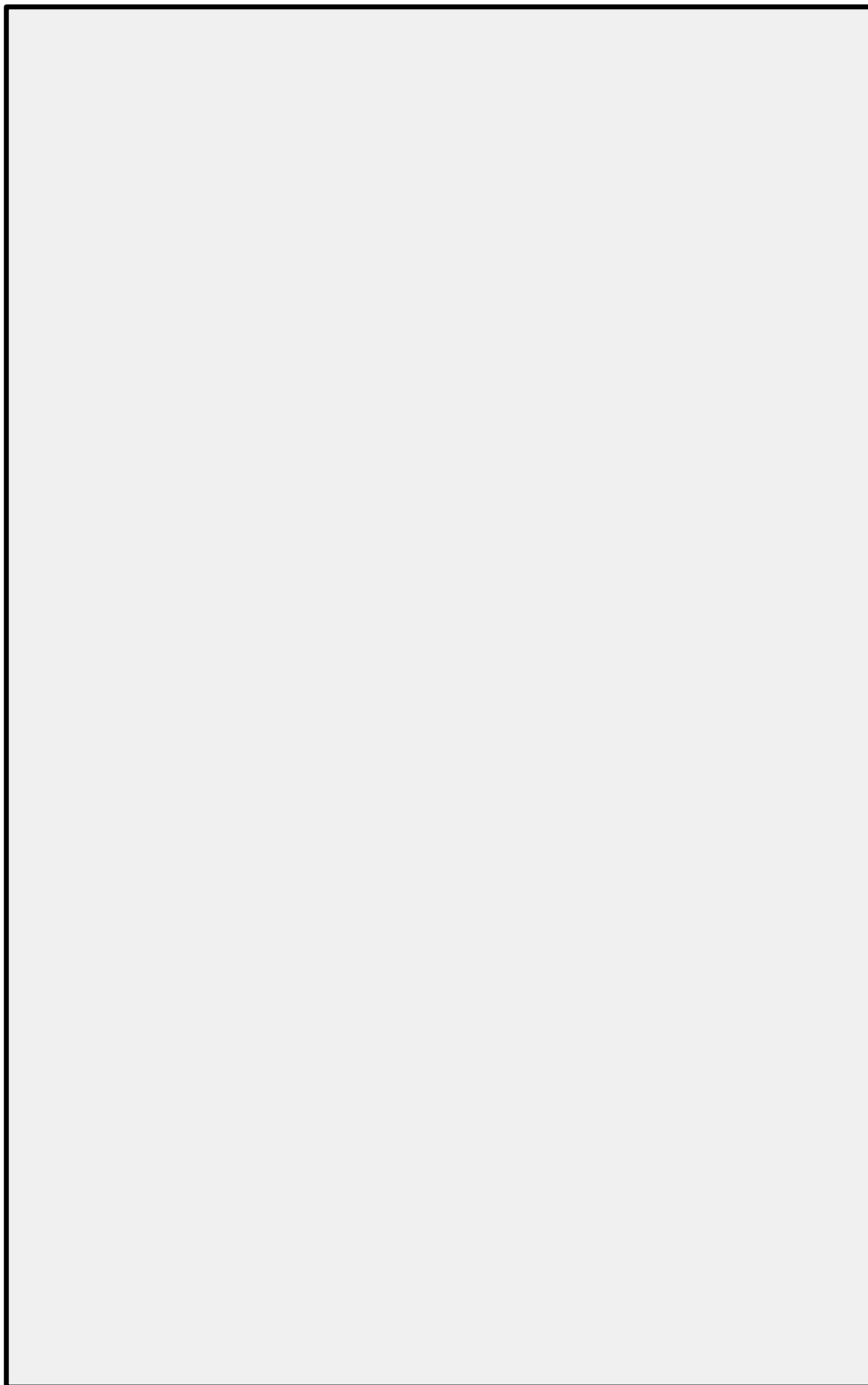
Missão:

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

Visão:

Assegurar a permanência do debate sobre as memórias da resistência e da repressão políticas, permitindo a valorização da preservação de suas referências patrimoniais, contribuindo para a educação permanente dos cidadãos e possibilitando a qualificação da coexistência institucional com a Pinacoteca do Estado.

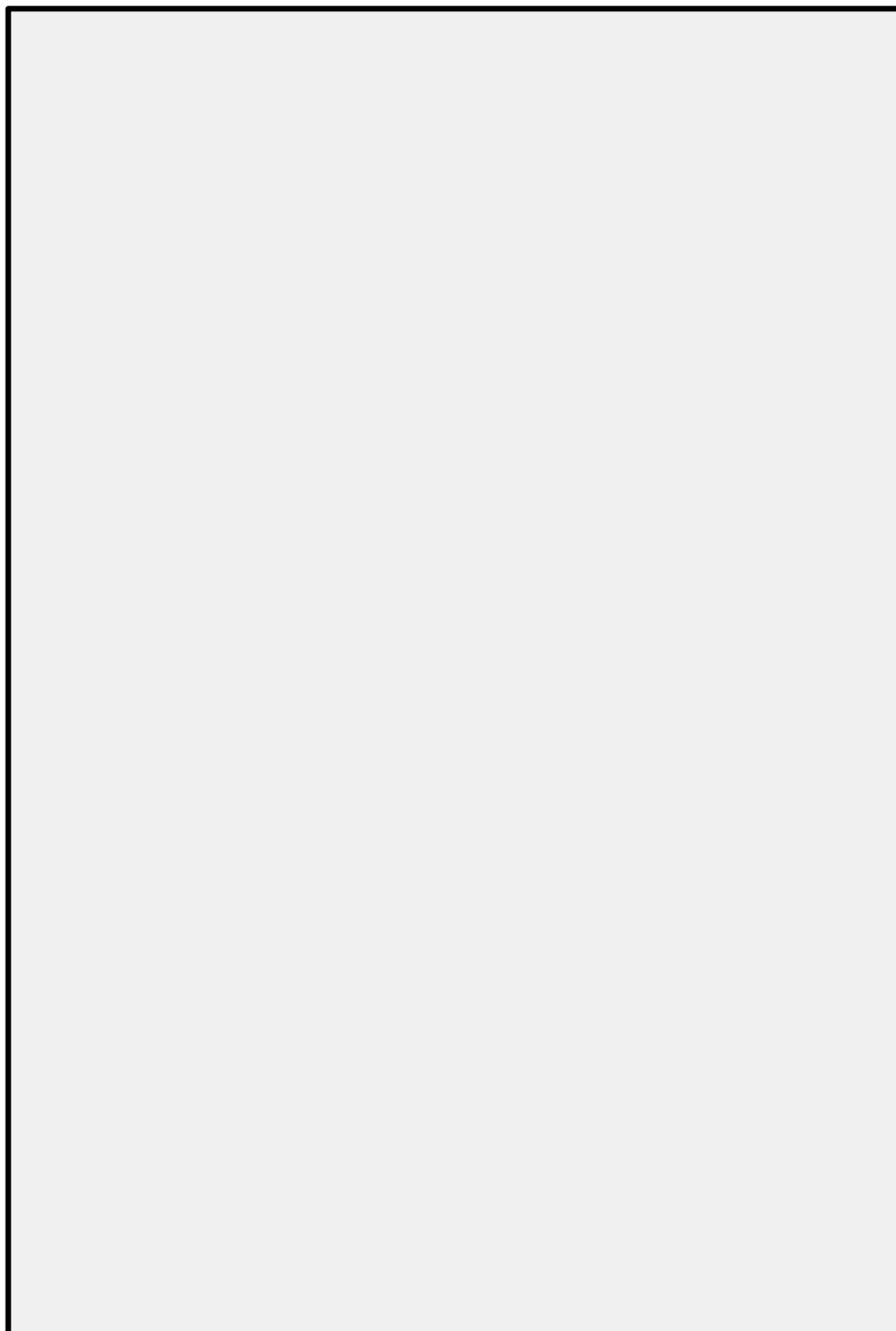
Valores:



1. Valorização patrimonial do lugar da memória, edifício do antigo DEOPS/SP, que remete diretamente à temática da repressão e da resistência políticas;

2. Salvaguarda das referências das memórias da resistência e da repressão políticas, por meio da gestão de informações atualizadas;
3. Estímulo ao respeito às diferentes manifestações de resistência política, por meio da aproximação e articulação dos respectivos grupos, instituições e associações ligados à temática central do Memorial da Resistência;
4. Incentivo à compreensão das manifestações atuais de resistência e de repressão valorizando a democracia, a cidadania e os direitos humanos, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e atuantes;
5. Comunicação das referências das memórias da resistência e da repressão por meio de exposições e ações educativas e culturais;
6. Desenvolvimento de ações educativo-culturais voltadas à mobilização perceptiva, emotiva e cognitiva para os diferentes públicos, estimulando a reflexão crítica em relação aos direitos humanos, às diferentes manifestações de resistência e às práticas autoritárias;
7. Projeção das reciprocidades entre história e arte, a partir das perspectivas de coexistência institucional;
8. Possibilidade de agregar valor à Pinacoteca do Estado mediante a potencialidade de ações museológicas comuns;
9. Realização de experimentações museais inéditas, colaborando com a ampliação do campo de reflexão museológica;
10. Proposição de modelo museológico (lugar da memória + conceito gerador + linhas de ações programáticas) para o tratamento da memória sobre problemas políticos do Brasil contemporâneo.

Linhas Programáticas Museológicas:



**Centro de
Referência:**

conexão em rede com fontes documentais e bibliográficas, ampliando o acesso a estas informações.

Lugares da Memória:

identificação e inventário dos espaços da memória localizados no Estado de São Paulo, expandindo o alcance preservacionista do Memorial.

Coleta Regular de Testemunhos:

registro de testemunhos de ex-presos políticos e de familiares de mortos e desaparecidos, para a construção de um banco de dados referencial sobre o DEOPS/SP.

Exposições:

apresentação de exposição de longa duração, cujo conceito gerador servirá de base para exposições temporárias com outros enfoques, proporcionando novos olhares sobre as questões relativas aos temas centrais do Memorial.

Ação Educativa:

construção de diálogos entre o discurso expositivo e o público, por intermédio do desenvolvimento de processos formativos para educadores (ensino formal e não formal), da realização de visitas orientadas e da produção de materiais pedagógicos de apoio.

Ação Cultural:

promoção de eventos para a atualização das discussões sobre as práticas de controle e repressão, e as ações dos grupos de resistência durante regimes autoritários, e até mesmo democráticos, com abordagens multidisciplinares que possam renovar as interpretações sobre o passado recente.

A partir das premissas acima apresentadas, esse Plano Museológico está organizado para atingir os seguintes objetivos:

- embasar e amparar os percursos institucionais no que diz respeito à consolidação do MRSP, a partir de uma perspectiva processual;
- indicar vetores estratégicos para o cumprimento de metas institucionais;
- explicitar os pontos de conexão e fricção em função da coexistência institucional;
- propor procedimentos de monitoramento para avaliação do desenvolvimento das linhas programáticas.

3.2. Fases e Metas Estruturantes:

O Diagnóstico Institucional permitiu a construção da convicção de que o Plano Museológico para o Memorial da Resistência de São Paulo deve ser organizado a partir da concepção de “fases”¹⁷, conforme já explicitado, vinculadas ao perfil das linhas programáticas já definidas no Programa Museológico; que partem das variáveis necessárias para a consolidação das mesmas, subordinadas à conjuntura da coexistência institucional e seguem em direção à expansão do MRSP. De acordo com os estudos realizados, as fases indicadas são as seguintes:

- **Primeira Fase: Implantação das Linhas Programáticas do MRSP;**
- **Segunda Fase: Consolidação do Conceito Gerador do MRSP;**
- **Terceira Fase: Expansão Institucional do MRSP.**

¹⁷ Compreende-se por “fase”, nesse contexto, como o período permeado por mudanças sucessivas identificadas nos processos de desenvolvimento das linhas de ações programáticas.

Primeira Fase: Implantação das Linhas Programáticas do MRSP:

Verificamos no Diagnóstico Institucional a urgência de procedimentos para a implantação plena das linhas programáticas ligadas, mais estritamente, às questões de pesquisa, como Coleta Regular de Testemunhos e Lugares da Memória que, por sua vez, têm forte expressão para o desenvolvimento do Centro de Referência. Essa urgência fica mais evidente quando constatamos a adequada e expressiva quantidade de realizações referentes às outras linhas - Exposições, Ação Educativa e Ação Cultural que, por sua vez, fazem emergir outros tipos de necessidades.

Portanto, esta fase do Plano¹⁸ deve ser orientada para o realinhamento entre as linhas programáticas e ainda para estratégias que permitam a implantação de todas de forma equilibrada, especialmente àquelas vinculadas à pesquisa e salvaguarda. Da mesma forma, nessa fase deve ter continuidade os procedimentos administrativos e as discussões conceituais, com vistas a refinar os trabalhos já desenvolvidos e avançar nas articulações entre atividades-meio e atividades-fim, aproximando ainda mais o MRSP da PE / EP.

Discussões Conceituais:

- avaliação e definição sobre a pertinência do MRSP constituir e manter acervos de artefatos e/ou documentos, além dos acervos virtuais de informações, sobre o seu enfoque temático e recorte patrimonial;

¹⁸ Consideramos os dados inseridos no documento “Propostas de Atividades para 2011”, além dos resultados das verificações realizadas para a elaboração do Diagnóstico Institucional e das discussões com a equipe do MRSP, Direção da Pinacoteca do Estado e Colegiado de Coordenadores.

- proposição de estratégias de aproximação e reciprocidade entre as questões museológicas ligadas às artes visuais e história política, qualificando a coexistência institucional;
- reavaliação dos documentos de gestão da PE e OS - Associação Pinacoteca Arte e Cultura, para melhor enquadramento do MRSP.

Procedimentos Normativos:

- redação do regimento interno do MRSP;
- elaboração de organograma institucional;
- revisão dos formatos dos documentos de gestão do MRSP e da PE;
- celebração de protocolos de parcerias com instituições congêneres.

Procedimentos Museológicos:

- desenvolvimento das propostas indicadas para 2011¹⁹;
- busca de equilíbrio e conexão entre as linhas programáticas;
- avaliação sistemática referente à opinião do visitante, a partir de distintas fontes, para obtenção de dados sobre o impacto das linhas programáticas;
- sistematização dos procedimentos e atividades da linha programática - Ação Educativa;
- desenvolvimento do site e ampliação da ação do Centro de Referência;
- ampliação do quadro de parceiros institucionais com o objetivo de tornar mais plural a proposição e o alcance das linhas programáticas;

¹⁹ De acordo com a referência anterior (15), consideramos que o Plano de Atividades 2011, não só apresenta propostas vinculadas às linhas programáticas – Exposições, Ação Educativa e Ação Cultural – direcionadas para a consolidação das mesmas, mas, em especial, indica no “Projeto 2” a articulação entre as outras linhas vinculadas à pesquisa (Lugares da Memória e Coleta Regular de Testemunhos) com as ações expositivas e educativas. Cabe destaque, ainda, para a importância do projeto do *Site* neste contexto.

- busca de patrocínio a partir da diversidade de editais de fomento a ações culturais e educacionais, vinculados aos diferentes níveis governamentais ou a organismos internacionais orientados para as questões de direito à cidadania.
- participação nas ações do SISEM / SEC-SP;
- busca de integração ao Programa Pontos de Memória do IBRAM / MinC.

Planejamento Estratégico:

- experiência-piloto 1: proposição, por parte da PE, de projeto de “Qualificação da Coexistência Institucional”, no âmbito do Projeto do Centro de Estudos Museológicos, a partir das seguintes possibilidades:
 - organização de um grupo gerador da proposta que poderá desenvolvê-la, por exemplo, mediante o acompanhamento das atividades de um “artista residente” e dos respectivos resultados, contextualizando-os na programação do MRSP, ou, em outra direção, mediante o estabelecimento de uma pauta para discussões e trabalhos em grupo para a elaboração de ações museológicas integradas, cujos resultados possam contribuir com a PE e com o MRSP.
- experiência-piloto 2: ênfase no desenvolvimento da proposta expositiva “Os lugares da memória da resistência e da repressão”, considerando que ela pode ser desenvolvida como alavanca para a implantação das linhas programáticas ligadas à pesquisa e salvaguarda;

- implantação do *Site* do MRSP e experimentação de estratégias de funcionamento da linha programática - Centro de Referência;
- contratação de profissionais para a implantação de um Núcleo de Pesquisa e expansão das atividades de Ação Cultural;
- proposição de parcerias com universidades e outros órgãos vinculados ao seu perfil institucional, com o propósito de desenvolver os projetos de pesquisa e salvaguarda.

Metas:

- equilíbrio entre as linhas programáticas;
- definição do perfil e das delimitações da coexistência institucional entre o MRSP e a PE / EP;
- ampliação e diversificação do perfil do público visitante / participante;
- maior visibilidade entre as instituições congêneres.

Segunda Fase: Consolidação do Conceito Gerador do MRSP:

Considerando os pontos valorizados na “primeira fase” para a implantação plena do MRSP, identificamos a necessidade de uma avaliação desta fase em relação à consolidação do fenômeno museológico e projeção da segunda fase desse Plano, com o principal objetivo de verificar se as linhas programáticas propostas por ocasião da elaboração do Conceito Gerador e da proposição do Programa Museológico têm consistência conceitual e pertinência estratégica para o desenvolvimento da missão institucional.

A partir dessa avaliação sobre os pontos valorizados, relativos ao realinhamento entre as linhas programáticas, à expansão do quadro de profissionais envolvidos diretamente com o MRSP, à avaliação sistemática sobre o perfil e opinião do público visitante, e no que se refere aos resultados referentes à realização das experiências-piloto, é possível considerar que a instituição já terá condições de consolidar as suas premissas e as suas linhas programáticas e esboçar as rotas prospectivas para a sua expansão, de acordo com as indicações abaixo:

Discussões Conceituais:

- balanço e avaliação sobre a cadeia operatória de linhas programáticas de salvaguarda e comunicação (fluxos e metodologias de trabalho);
- avaliação sobre os projetos desenvolvidos em função da coexistência institucional;
- discussões e realização de estudos prospectivos para a ampliação dos espaços ocupados pelo MRSP, notadamente para a plena

implantação do Centro de Referência e ampliação das linhas programáticas ligadas às exposições e ação educativa, no contexto da coexistência institucional.

Procedimentos Normativos:

- estudos para elaboração de um quadro referencial das atividades-meio a serem instituídas de acordo com as necessidades do MRSP e visando a sua expansão no âmbito da OS – Associação Pinacoteca Arte e Cultura e, ao mesmo tempo, indicando os respectivos impactos na PE / EP;
- estudos de expansão do organograma a ser implantado a médio prazo para a consolidação do MRSP;
- celebração de protocolos de parcerias com instituições congêneres.

Procedimentos Museológicos:

- elaboração de um quadro referencial que organize e hierarquize os procedimentos de pesquisa, salvaguarda e comunicação (estabelecimento de fluxos e verificação de interdependência), permitindo ao MRSP o desenvolvimento de estudos (Lugares da Memória e Coleta Regular de Testemunhos) que possam subsidiar a concepção dos projetos referentes às Exposições e Ação Educativa e, ao mesmo tempo, projetem temas a serem desenvolvidos e problematizados nas atividades da Ação Cultural, considerando os resultados das experiências-piloto realizadas na primeira fase;
- consolidação das diretrizes e do *Site* para o pleno funcionamento do Centro de Referência;

- avaliação sistemática referente à opinião do visitante, a partir de distintas fontes, para obtenção de dados sobre o impacto das linhas programáticas;
- participação no SISEM / SEC-SP;
- integração ao Programa Pontos de Memória do IBRAM.

Planejamento Estratégico:

- experiência-piloto 3: elaboração de plano educativo a longo prazo, a partir de diferentes estratégias, com vistas à experimentação da autonomia de seus próprios referenciais conceituais em relação à coexistência institucional;
- experiência-piloto 4: simulação de um quadro referencial de atividades-meio que permita consolidar a presença do MRSP no âmbito da OS – Associação Pinacoteca Arte e Cultura e, outro, relativo às atividades-fim que avalie a pertinência de reciprocidades (em relação à PE / EP) e indique perspectivas de expansão;
- contratação de profissionais para a expansão das linhas programáticas: Ação Educativa e Exposições.

Metas:

- consolidação das linhas programáticas;
- definição de estratégias prospectivas para a expansão do MRSP;
- ampliação e diversificação do perfil do público visitante / participante;
- consolidação da visibilidade entre as instituições congêneres.

Terceira Fase: Expansão Institucional do MRSP:

Os estudos realizados para a elaboração deste Plano Museológico indicam que, em uma visão prospectiva, o Memorial da Resistência de São Paulo deve atingir a sua autonomia institucional, uma vez que atua a partir da valorização de um enfoque temático extremamente relevante para a educação para a cidadania; está localizado em um “lugar da memória” fundamental para a abordagem de seus problemas político-patrimoniais e conta com um programa museológico adequado no que se refere às principais demandas da Museologia contemporânea.

Entretanto, deve ser sublinhado que a sua implantação, verificada até o momento da elaboração deste documento, só foi possível pela competente presença da Pinacoteca do Estado e da correspondente OS – Associação Pinacoteca Arte e Cultura, no que corresponde à realização de atividades-meio e atividades-fim, permitindo a implementação das linhas programáticas previstas no Programa Museológico inaugural. Da mesma forma, cabe destacar a relevância da participação do Núcleo de Preservação da Memória Política do Fórum Permanente de ex-Presos e Perseguidos Políticos de São Paulo, desde a liderança de movimentos que culminaram com a decisão política para a reformatação museológica do antigo Memorial até a participação sistemática na dinâmica das atividades institucionais do MRSP.

A partir dessas considerações e de acordo com o desenvolvimento pleno das fases anteriores, permeado por avaliações sistemáticas, consideramos a viabilidade da autonomia institucional para o Memorial da Resistência de São Paulo, como mais uma unidade vinculada à gestão da Organização

Social – Associação Pinacoteca Arte e Cultura, no âmbito da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo.

Para tanto, indicamos como condições elementares os seguintes pontos:

- análise das avaliações sistemáticas referentes ao monitoramento das fases anteriores, considerando o equilíbrio entre as linhas programáticas, a realização dos planejamentos estratégicos e a consolidação de um plano de expansão do espaço físico e da equipe técnica;
- elaboração de um plano de metas a serem atingidas em função da proposta de autonomia institucional, com o propósito de avaliar as potencialidades e as ameaças;
- organização de um programa-tarefa que se preocupe em discutir e orientar as etapas para a “autonomia transicional”.

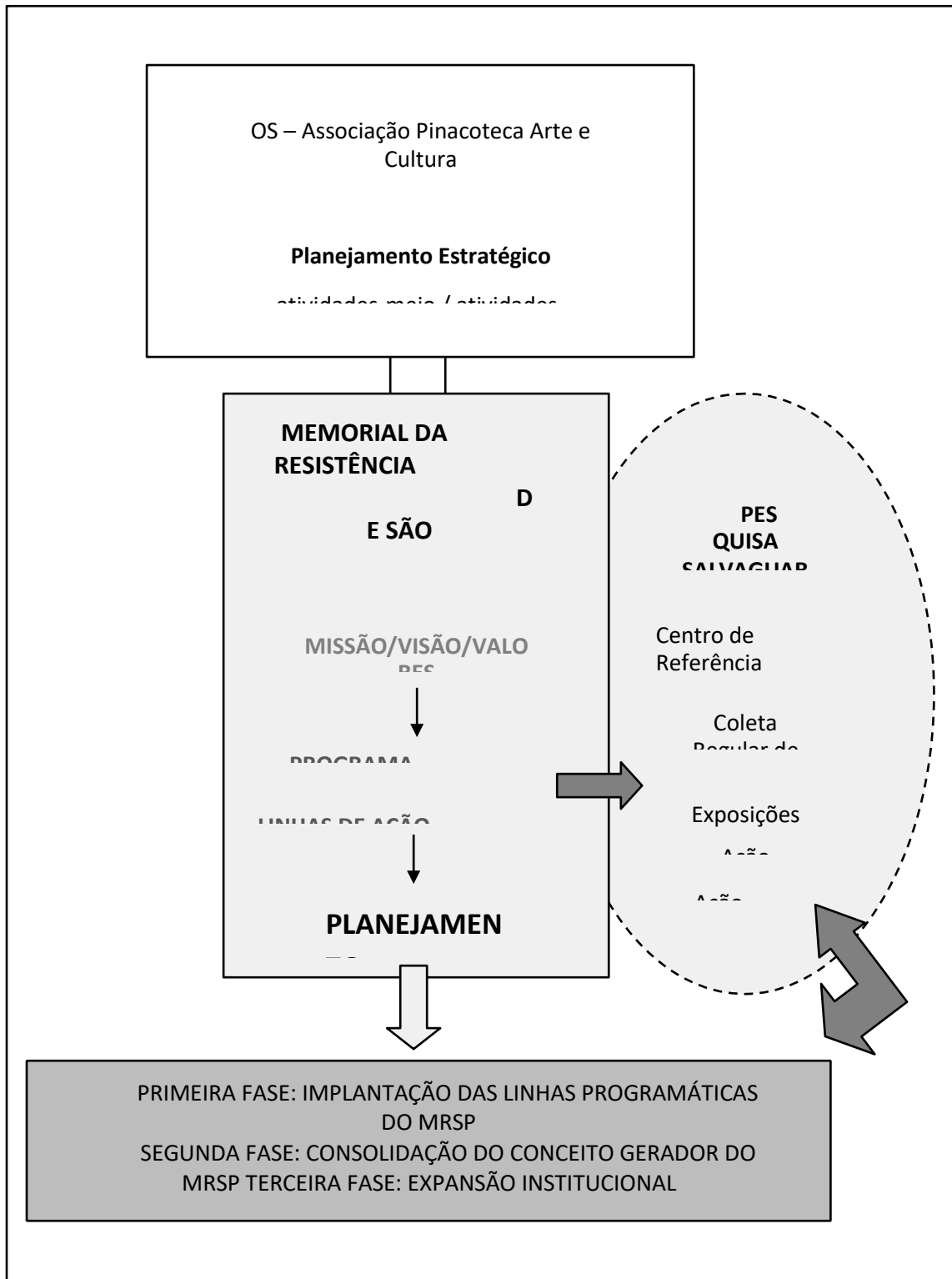
Assim, essa terceira fase do Plano Museológico depende das variáveis resultantes das fases anteriores e da implantação de sistemas de monitoramento.

3.3. Sistemas de Monitoramento:

A garantia da eficácia da aplicação de um plano museológico reside na capacidade da instituição não só de desenvolver os seus projetos e linhas programáticas, mas também, de implementar procedimentos vinculados ao monitoramento de suas atividades. Esses procedimentos, por sua vez, dependem da articulação das seguintes variáveis: tempo de trabalho disponível para que os profissionais possam se envolver com os respectivos estudos e procedimentos de análises e avaliações; organização do esquema conjuntural adequado ao plano que deve ser monitorado e,

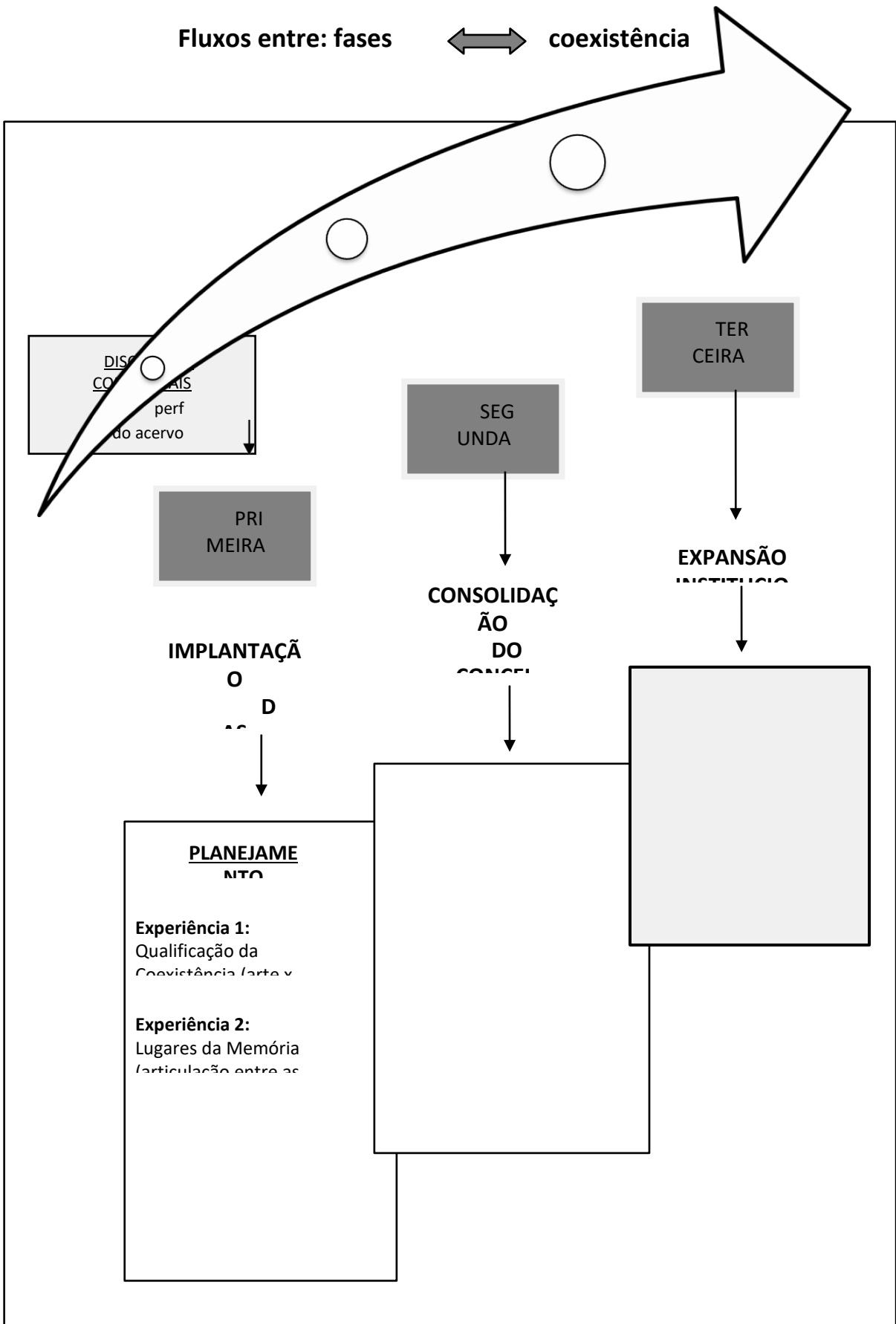
se possível, o auxílio de meios eletrônicos para o armazenamento e cruzamento dos dados. No caso deste Plano em pauta, o monitoramento deve seguir os seguintes esquemas conjunturais:

Esquema A - Conjuntura Institucional:



Esquema B – Conjuntura de Monitoramento Programático:

Fluxos entre: fases ↔ coexistência



DISCUSSÕES
CONCEITUAIS
equilíbrio entre
linhas coexistência

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

avaliações do
monitoramento

SITE DO MRSP
(Centro de Referência)

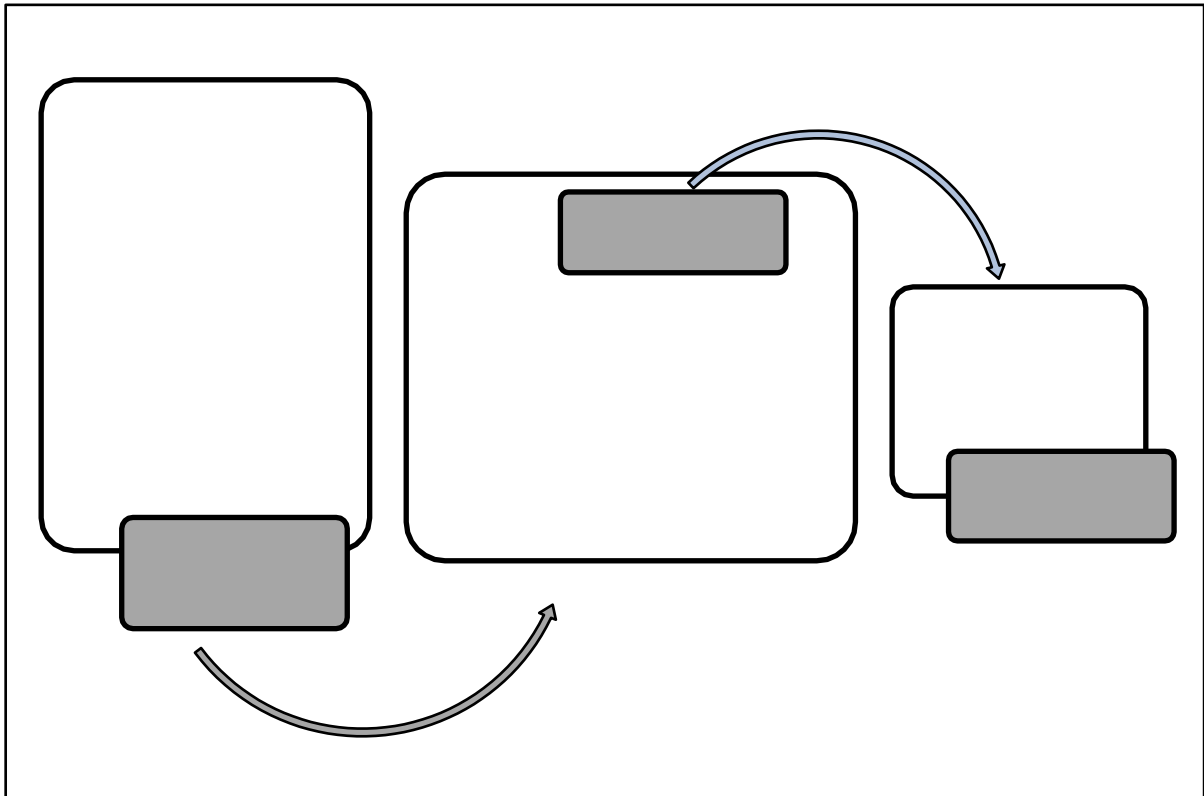
Contratação de Profissionais
(pesquisa /

Esquema C – Conjuntura de Monitoramento Programático:

Fluxos entre: implantação



consolidação



- articulação entre as linhas programáticas;
- avaliação da opinião do visitante;
- sistematização - Ação Educativa;
- site - Centro de Referência;
- parceiros plurais SISEM/IBRAM

IMPLANTAÇÃO
COEXISTÊNCIA

CONSOLIDAÇÃO

- fluxos / interdependência entre as linhas programáticas: pesquisa gerando Exposições e Ação Educativa e Cultural;
- pleno funcionamento do Centro de Referência;
- avaliação da opinião do visitante

- prospecção administrativa para expansão

AUTONOMIA
INSTITUCIONAL

BIBLIOGRAFIA REFERENCIAL:

ARAUJO, Marcelo Mattos e BRUNO, Maria Cristina Oliveira Bruno (coords.), textos Kátia Felipini Neves (et al.) – **Memorial da Resistência de São Paulo**. Pinacoteca de São Paulo. São Paulo, 2009.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira – **Diagnóstico referente à integração dos Serviços de Museologia e Educação do MAE/USP, para implantação da divisão de Difusão Cultural**. São Paulo, 1995.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira – **Diagnóstico Museológico do Museu Histórico de Londrina**. Londrina, 1996.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira – **Diagnóstico Museológico do Museu Antropológico da Universidade Federal de Goiás**. Goiânia, 2000.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coordenação) – **Diagnóstico sobre as Potencialidades Museológicas da USP, para implantação do Museu de Ciências**. Comissão de patrimônio Cultural / Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MINISTERIO DE CULTURA, DIRECCIÓN GENERAL DE BELLAS ARTES Y BIENES CULTURALES, SUBDIRECCIÓN DE MUSEOS ESTATALES. **Criterios para la elaboración del Plan Museológico**, España, 2005.

NEVES, Kátia Regina Felipini. **Programas Museológicos e Museologia Aplicada: O Centro de Memória do Samba de São Paulo como estudo de caso**. Cadernos de Sociomuseologia. Centro de Estudos de Sociomuseologia. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 2003 – (Cadernos de Sociomuseologia n.21).

RIVIÈRE, Georges Henri. **La Museología. Curso de museología / Textos y testimonios**. Madrid: Ediciones Akal, 1989.

STUART, DAVIES. **Plano Diretor**. Tradução de Maria Luiza P. Fernandes. São Paulo: Editora de Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001 - (MUSEUMS & GALLERIES COMMISSION - Série Museologia, 1).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária. **Anais I Semana de Museus da Universidade de São Paulo**. 18 a 22 de maio de 1997. São Paulo, 1999.

GLOSSÁRIO

Termo	Significado
Análises argumentativas	Análise a partir do cruzamento entre análise dedutivas e indutivas.
Análises dedutivas	Análise a partir de fontes documentais, publicações, vídeo e discussões.
Análises indutivas	Análise a partir dos trabalhos em grupo e consulta <i>on line</i> .
Atividades-meio /atividades-fim	No caso dos museus, as atividades-fim referem-se à pesquisa, salvaguarda e comunicação de determinado recorte patrimonial, enquanto as atividades-meio são as ações administrativo-financeiras que asseguram a realização dos objetivos primordiais do museu.
<i>Business plan</i>	Planejamento mais ligado à sustentabilidade de uma instituição.
Cadeia-operatória museológica	Ações ou procedimentos técnicos e científicos de salvaguarda e comunicação museológica que articulam-se entre si.
Compromissos públicos	Cumprimento da missão e objetivos institucionais.
Conceito gerador	Tema amplo e interdisciplinar, selecionado visando à promoção de múltiplas abordagens e derivações. A partir do tema ou conceito gerador deverão ser feitos os recortes para áreas do conhecimento, temas e subtemas.
Fato museal	A relação comunicacional entre Homem e objeto em um cenário (museu).
Fenômeno museal	A constatação da existência do fato museal e a correspondente perspectiva de elaboração, análise e interpretação.
Gestão museal	Administração dos sistemas de pesquisa, salvaguarda e comunicação
Indicadores da memória	Objeto ou referência patrimonial (material/imaterial) selecionado de um determinado contexto devido à relevância a seus sentidos e significados.

Informação museológica	O acervo (material e imaterial) é suporte de informação.
Inventário de características	Perfil institucional.
Linhas programáticas	Referem-se às linhas de pesquisa, salvaguarda e comunicação.
Marcos legais	Documentos que definem e regulamentam uma instituição.
Master plan	Planejamento de uma instituição inserido em um plano mais amplo, como, por exemplo, no plano de uma cidade ou território.
Modelo de gestão inovador	Museu administrado por entidade do terceiro setor, organização social, mas com estreitas relações com o Estado.
Organização Social	Entidade do terceiro setor com estreitas relações com o Estado. Inovação na órbita de políticas públicas.
Planejamento estratégico	Composto por metas e indicações de como reorientar uma instituição e como sanar problemas.
Plano de metas	Ver planejamento estratégico.
Plano diretor	Termo amplamente utilizado (cidades, instituições acadêmicas, empresas etc.) para designar planejamento. Na área dos museus, pode ser encontrado como sinônimo de plano museológico.
Plano para creditação de museu	Este tipo de plano tem o objetivo de estabelecer parâmetros mínimos para as instituições museológicas obterem registros institucionais. Nos países que adotam este procedimento, somente com esta creditação a instituição pode usar o nome de museu.
Processo museológico	A cadeia operatória que articula os procedimentos de salvaguarda e comunicação sob uma perspectiva preservacionista.
Programa Museológico	Documento resultante de estudos que buscam uma formulação concreta das necessidades institucionais.

Sistemas de comunicação	Processo encadeado de exposição, ação educativo-cultural, avaliação e eventos, que também deve ligar-se ao sistema de salvaguarda, formando a cadeia operatória.
Sistemas de salvaguarda	Processo encadeado de coleta/estudo, documentação, conservação e armazenamento, que também deve ligar-se ao sistema de comunicação, formando a cadeia operatória.
Visão sistêmica	Conexão entre os núcleos. Articulação de todas as etapas da cadeia operatória.
Vocação museológica	Definição construída a partir do inventário de características do museu.