



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO  
Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCH



Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST/MCT

**Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio  
(PPG-PMUS – UNIRIO/MAST)  
Mestrado em Museologia e Patrimônio**

**MUSEOLOGIA E O MODELO ORGANIZAÇÃO SOCIAL (OS):  
CONCEITOS E PRÁTICAS DO PLANO MUSEOLÓGICO ESTATUTO DE MUSEUS  
APLICADOS AO PLANO ESTRATÉGICO DO MUSEU DE ARTE DO RIO**

**Mariana Silva Santana**

**Rio de Janeiro**

**2019**

**MUSEOLOGIA E O MODELO ORGANIZAÇÃO SOCIAL (OS):  
CONCEITOS E PRÁTICAS DO PLANO MUSEOLÓGICO ESTATUTO DE MUSEUS  
APLICADOS AO PLANO ESTRATÉGICO DO  
MUSEU DE ARTE DO RIO**

**Mariana Silva Santana  
Curso de Mestrado em Museologia e  
Patrimônio  
Linha 01 – Museu e Museologia**

**Dissertação de Mestrado apresentada à  
Coordenação do Programa de Pós-  
Graduação em Museologia e Patrimônio  
UNIRIO/MAST.**

**Orientadora: Professora Doutora Diana  
Farjalla Correia Lima**

**Rio de Janeiro**

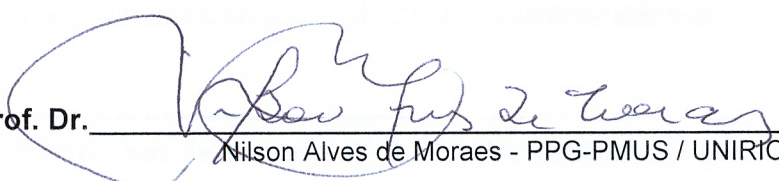
**2019**

**FICHA DE APROVAÇÃO****MUSEOLOGIA E O MODELO ORGANIZAÇÃO SOCIAL (OS):  
CONCEITOS E PRÁTICAS DO PLANO MUSEOLÓGICO ESTATUTO DE MUSEUS  
APLICADOS AO PLANO ESTRATÉGICO DO MUSEU DE ARTE DO RIO**

Dissertação de Mestrado submetida ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Museologia e Patrimônio, do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO e Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST/MCT, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Museologia e Patrimônio.

Aprovada por

Prof. Dr.   
Marcio D'Oliveira Campos – UNICAMP

Prof. Dr.   
Nilson Alves de Moraes - PPG-PMUS / UNIRIO

Profa. Dra.   
Diana Farjalla Correia Lima (orientador)

**Rio de Janeiro**

**2019**

- 231 Santana, Mariana Silva  
Museologia e o modelo Organização Social (OS):  
conceitos e práticas do Plano Museológico Estatuto de Museus  
aplicados ao Plano Estratégico do Museu de Arte do Rio /  
Mariana Silva Santana. -- Rio de Janeiro, 2019.  
110
- Orientadora: Diana Farjalla Correia Lima.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Estado  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Museologia  
e Patrimônio, 2019.
1. Museologia. 2. Plano Museológico. 3. Política Pública. 4.  
Estatuto de Museus. 5. Organização Social. I. Lima, Diana Farjalla  
Correia, orient.  
II. Título.

À minha mãe, Sueli.

À minha filha, Maria Rosa.

Com todo o meu amor!

<3

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata por ter ao meu redor pessoas que me apoiaram e me incentivaram a cada passo rumo à realização deste sonho. Agradeço aos professores do PPG-PMUS. Agradeço aos amigos que fiz nessa jornada em que construímos um espaço de afeto e admiração mútua. Agradeço à minha orientadora, Diana Farjalla Correia Lima, por me estender as mãos com tanta generosidade. Agradeço à banca examinadora, professores Márcio D’Oliveira Campos e Nilson Moraes, pela escuta acolhedora e palavras certeiras. Agradeço ao meu companheiro à minha família por vibrarem comigo mais essa conquista.

Tive a sorte de estar sempre cercada das pessoas certas!

## RESUMO

A dissertação aborda a confluência entre Museu, Política Pública, Organização Social e Plano Museológico no que tange aos aspectos conceituais e práticos da aplicação dos preceitos da legislação específica para Museus no contexto da ação compartilhada entre a esfera pública e privada. A investigação trata da aplicação das determinações da Política Nacional de Museus e do Estatuto de Museus no Plano Museológico (Planejamento Estratégico) do Museu de Arte do Rio, MAR, equipamento cultural pertencente à Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro gerenciado pela Organização Social Instituto Odeon. O estudo contempla o período de 2012 a 2017 que representa o primeiro Contrato de gestão firmado na cidade do Rio de Janeiro para publicização em Museus.

Palavras-chave: Museologia; Plano Museológico; Política Pública; Estatuto de Museus; Organização Social.

## ABSTRACT

The dissertation discusses the confluence between Museum, Public Policy, Social Organization and Museological Plan with regard to the conceptual and practical aspects of the application of the precepts of the specific legislation for Museums in the context of the shared action between the public and private sphere. The research deals with the application of determinations of the National Policy of Museums and the Statute of Museums in the Museological Plan (Strategic Planning) of the Museum of Art of Rio, MAR, cultural equipment belonging to the Municipal Secretary of Culture of Rio de Janeiro managed by the Social Organization Institute Odeon. The study contemplates the period from 2012 to 2017, which represents the first Management Agreement signed in the city of Rio de Janeiro for publicity in Museums.

Keywords: Museology; Museological Plan; Public policy; Statute of Museums; Social Organization.



**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ALERJ	-- Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro
CDMAC	-- Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura
CLT	-- Consolidação das Leis Trabalhistas
CNM	-- Cadastro Nacional de Museus
CNPJ	-- Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNPq	-- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COFEM	-- Conselho Federal de Museologia
Conarq	-- Conselho Nacional de Arquivos
COQUALI	-- Comissão de Qualificação de Organizações Sociais
DAC	-- Departamento de Assuntos Culturais
DEMU	-- Departamento de Museus e Centros Culturais
DPHAN	-- Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
EMBRAFILME	-- Fundação do Cinema Brasileiro
Funarj	-- Fundação Anita Mantuano de Artes do Estado do Rio
FUNARTE	-- Fundação Nacional de Arte
FUNDACEN	-- Fundação Nacional de Artes Cênicas
IAAC	-- Instituto de Arte e Cultura do Ceará
IBAC	-- Instituto Brasileiro de Arte e Cultura
IBRAM	-- Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	-- International Council of Museums
IDG	-- Instituto de Desenvolvimento e Gestão
IFB	-- Instituto Cultural da Arte do Futebol Brasileiro
IPEA	-- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPHAN	-- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MAR	-- Museu de Arte do Rio
MARE	-- Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MAST	-- Museu de Astronomia e Ciências Afins
MCTIC	-- Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MEC	-- Ministério da Educação e Cultura
MES	-- Ministério da Educação e Saúde
MF	-- Museu do Futebol
MinC	-- Ministério da Cultura
OS	-- Organização Social
OSC	-- Organização da Sociedade Civil
OSCIP	-- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PNC	-- Política Nacional de Cultura
PNM	-- Política Nacional de Museus
PNP	-- Programa Nacional de Publicização
PNSM	-- Plano Nacional Setorial de Museus
Pronac	-- Programa Nacional de Apoio à Cultura
SBM	-- Sistema Brasileiro de Museus
SMC	-- Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro
SPHAN	-- Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
SRF	-- Secretaria da Receita Federal
UFBA	-- Universidade Federal da Bahia
UNIRIO	-- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Edifícios do Museu de Arte do Rio antes das obras.....	9
Figura 2 - Museu de Arte do Rio visto da Praça Mauá .....	10
Figura 3 - OSCs criadas a partir de 2001, por finalidade de atuação (2016) .....	37
Figura 4 - Desempenho global do Instituto Odeon na gestão do MAR .....	70
Figura 5 - Receita de patrocínios com relação ao total de repasse do Contrato de gestão – perspectiva percentual.....	82
Figura 6 - Relação entre as Áreas estratégicas do MAR e os Programas do Estatuto de Museus.....	83

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Distribuição de OSCs por área de atuação, Brasil - 2016 .....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 2 – Critérios estabelecidos para a avaliação e pontuação das propostas técnicas e econômicas .....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 3 – Ocupação e ativação dos espaços do MAR .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 4 – Acompanhamento e Avaliação .....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 5 – Descrição dos Programas do Plano Museológico segundo o Decreto nº 8.124/2013.....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 6 – Projetos do Plano Museológico do MAR .....</b>	<b>74</b>
<b>Quadro 7 – Estrutura do Plano Museológico do Estatuto de Museus.....</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 8 – Estrutura do Plano do MAR .....</b>	<b>76</b>
<b>Quadro 9 – Correlação entre as Áreas Estratégicas do Plano Museológico do MAR e os Programas do Estatuto de Museus .....</b>	<b>76</b>
<b>Quadro 10 – Correlação entre os Programas do Estatuto de Museus e “Indicadores de resultado” das Áreas Estratégicas do MAR, conforme recortes oriundos das fontes documentais.....</b>	<b>77</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. BASE CONCEITUAL: MUSEU, PLANO MUSEOLÓGICO, POLÍTICA PÚBLICA E ORGANIZAÇÃO SOCIAL – OS.....</b>	<b>8</b>
<b>3. OBJETIVOS E METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4. UM CENÁRIO INTEGRADO: MUSEUS, POLÍTICAS PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS .....</b>	<b>24</b>
<b>5. ORGANIZAÇÃO SOCIAL EM AÇÃO NO MUSEU DE ARTE DO RIO .....</b>	<b>43</b>
<b>6. ESTATUTO DE MUSEUS E PLANO MUSEOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS CONCEITUAIS E PRÁTICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS: PLANO ESTRATÉGICO MAR COMPARADO AO MODELO PLANO MUSEOLÓGICO ESTATUTO DE MUSEUS NA GESTÃO POR OS. ....</b>	<b>69</b>
7.1. CONTRATO DE GESTÃO, SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA E INSTITUTO ODEON .....	69
7.2. ANÁLISE DOS PLANOS MAR E ESTATUTO DE MUSEUS .....	70
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>

# INTRODUÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

A Lei Federal nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009 “institui o Estatuto de Museus” e determina às instituições brasileiras formular e desenvolver o Plano Museológico. O documento legal é considerado uma diretriz conceitual e prática essencial para o planejamento e gestão de Museus<sup>1</sup>. O Plano Museológico é também denominado Planejamento Estratégico e, ainda, Plano Diretor, Plano de Negócios, Plano Estratégico, Plano de Desenvolvimento. De acordo com Stuart Davies (2008), o Plano Museológico “poderá receber nomes diferentes [...]”. Embora sejam adotadas distintas nomenclaturas o mesmo autor aponta que “a ênfase de abordagem” é “diferente” (p. 21). Em nossa pesquisa para a dissertação de mestrado adotamos o termo Plano Museológico estabelecido pela legislação brasileira.

Nossa abordagem trata da relação entre orientações para procedimentos que estabelecem parâmetros gerais de organização dos Museus e que se enquadram no formato cultural de Políticas Públicas. Nosso estudo, deste modo, contempla o Estatuto de Museus na determinação de modelo de Plano Museológico e o Plano Museológico do Museu de Arte do Rio, MAR, no aspecto voltado para gerenciamento. E a investigação se desenvolve tendo por suporte para interpretação a análise dos documentos desta modalidade organizacional e que regem o contrato entre a esfera pública, no caso em pauta a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, SMC, e a Organização Social, OS, Instituto Odeon, que atua como gestora do que se designa como um equipamento cultural: o Museu de Arte do Rio e no período compreendido entre abril de 2012 a abril de 2017, representando o tempo inicial de um contrato por ação compartilhada.

Assim, nossa pesquisa perpassa a legislação pertinente e a documentação normativa representada pelo conjunto de leis, decretos, portarias, editais, contratos, relatórios e outros indicadores textuais afins, disponibilizados pela Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, pelo Instituto Odeon e pelo MAR em seus *sites*, e que referem-se ao contexto da gerência institucional. O MAR denomina seu Plano Museológico como Planejamento Estratégico.

Portanto, o ambiente investigativo enfoca o Plano Museológico do MAR na sua relação com as diretrizes da Política Nacional de Museus, PMN, espaço conceitual no qual se correlaciona o tema que envolve gestão de Museus.

Na sua composição, a pesquisa também situa o quadro da instauração do Estatuto de Museus (2009). E para tanto apresenta um panorama das ações de Políticas Públicas

---

<sup>1</sup> Os termos/conceitos do campo da Museologia na dissertação estão grafados com inicial maiúscula, distinguindo categorias estabelecidas para a pesquisa.

que se refletem no campo da Museologia e, também, precederam a implantação do Estatuto.

Tomamos para desenvolver nossa investigação dois pontos que se apresentam como principais no contexto do trabalho. De um lado estão as diretrizes conceituais e práticas determinadas pela legislação relativas a gestão de Museus. De outro lado, a aplicação desta legislação pela administração do MAR, e o modo pelo qual tais diretrizes se expressam no Plano Museológico da instituição apresentado à sociedade.

No escopo do nosso assunto assumem caráter preponderante as Organizações Sociais, OSs, que são Organizações da Sociedade Civil, OSC, qualificadas para firmar um modelo contratual específico de parceria entre o Estado e a sociedade. Cabendo ao Estado o papel de promover o desenvolvimento de atividades e exercer sobre tais instituições um controle estratégico: demandar resultados necessários para o alcance dos objetivos das Políticas Públicas. E o Contrato de gestão é o instrumento legal que regula as ações das OSs, considerado o principal documento que pauta a relação entre a entidade qualificada e o órgão público ao qual está vinculada.

Em se tratando do Museu de Arte do Rio, MAR, inaugurado em 2013 no contexto da reurbanização da região da Praça Mauá e arredores, o Projeto Porto Maravilha, apresenta-se na qualificação de um espaço cultural identificado como o primeiro Museu da cidade do Rio de Janeiro a ser gerenciado através do modelo de Organização Social, OS, motivo que determinou selecionarmos para ser o objeto desta pesquisa. Quanto ao Contrato de gestão entre o Instituto Odeon e a administração municipal foi estabelecido em 2012, meses antes da inauguração do Museu. Ou seja, o MAR é uma instituição que, podemos dizer, já nasceu fruto de um modelo gerencial que se pretende inovador no âmbito da cidade do Rio de Janeiro.

Portanto, a pesquisa se volta para analisar a implantação e estruturação do modelo de gestão – Contrato de gestão – por Organização Social na cidade do Rio de Janeiro e aplicado ao setor museológico, tendo como representação o Plano Museológico do MAR, um modelo que vem ocupando um espaço significativo na administração pública, mas que ainda não foi estudado pelo ponto de vista da Museologia. Tanto que o modelo de gestão por Organização Social na área da Cultura e, sobretudo, especificamente no Rio de Janeiro, pela consulta que fizemos na literatura levantada, ainda carece de análise e fontes para estudo que registrem seu histórico de implantação e desenvolvimento.

Assim sendo, um assunto ainda carente de análise, e que mereceu nossa investigação sob a perspectiva de indagar acerca desta modalidade de atuação e seu



alcance positivo ou negativo que o MAR possa ter obtido ao longo do processo no período de abril de 2012 a abril de 2017.

Desta maneira, a dissertação no seu estudo enfoca a gestão que se caracteriza pela “publicização”<sup>2</sup> no Museu de Arte do Rio, espaço museológico que no tema é elemento relevante por ser o primeiro Museu municipal do Rio de Janeiro a aplicar este modelo conceitual e de procedimentos práticos que compactua com as determinações da Política Nacional de Museus e do Estatuto de Museus.

Nesse sentido, estamos tratando uma experiência pioneira que se justifica pela importância que permeia o desenho para uma gestão museológica qualificada, resultante de trabalhar o processo museológico de forma integral com o apoio do modelo de gestão por Organização Social, que ainda é uma modalidade recente de administração no ambiente dos Museus.

E a importância de seu estudo está em permitir analisar a elaboração e aplicação de um Plano Museológico, por exigir pensar sobre o que o Museu pretende realizar e como irá fazê-lo. Ainda, o Plano é um instrumento que possibilita o registro sistemático das decisões tomadas durante seu próprio processo de criação e desenvolvimento, facilitando o monitoramento do progresso das ações propostas e pode ser utilizado como uma plataforma para continuar a estabelecer um raciocínio estratégico e a tomar decisões relativas ao futuro do Museu.

Nossa dissertação após a atual parte introdutória, no seu desenvolvimento apresenta no capítulo 2, as bases conceituais que apoiaram o processo de reflexão para a pesquisa. São apresentados os termos/conceitos Museu, Plano Museológico, Política Pública e Organização Social, com os significados adotados nas fontes selecionadas do levantamento bibliográfico. Evidenciamos os sentidos dados a cada categoria de estudo abordada, correlacionando-os com o nosso tema, o Plano Museológico do MAR.

Em seguida, capítulo 3, apresentamos os Objetivos e a Metodologia. Os Objetivos Geral e Específicos foram traçados para alcançar resposta à questão que foi apresentada. A Metodologia que foi empregada para tanto expõe a natureza da pesquisa e o caminho tomado com os procedimentos utilizados.

No capítulo 4 enfocamos a relação entre Museus, Políticas Públicas e Organizações Sociais dando conta das mudanças no âmbito dos Museus durante o século XXI, especialmente, no que tange à formulação de Políticas Públicas específicas para os Museus e à incorporação das Organizações Sociais na área de Cultura.

---

<sup>2</sup> Publicização é a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos da União por organizações sociais qualificadas (Decreto nº 9.190/2017).

O capítulo 5, Organização Social em ação no Museu de Arte do Rio, MAR, foi desenvolvido em dois tempos. O primeiro representa a trajetória da implementação do modelo de gestão por OS na cidade do Rio de Janeiro com foco na área de Cultura e especificamente de Museus. Analisa a legislação pertinente e o estado atual da questão, informa acerca das organizações qualificadas e dos contratos existentes junto à Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, SMC. No outro, tratamos de maneira pormenorizada a relação entre a Organização Social Instituto Odeon e a SMC por meio da análise dos documentos que respaldam a gestão do MAR, desde a publicação da convocação pública para gerenciamento do equipamento cultural até os relatórios de execução do contrato.

No capítulo seis, Estatuto de Museus e Plano Museológico: características conceituais e práticas, explanamos acerca dos aspectos do Estatuto de Museus no que concerne às determinações para a elaboração de um Plano Museológico. Com isso, formamos a base para analisar o Plano Museológico do MAR, nosso objeto de pesquisa, haja vista que o Estatuto apresenta um formato normatizado para a estruturação do Plano, indicando os itens a serem contemplados. E para cumprir tal intento foram abordados exemplos de metodologias distintas de elaboração do Plano e a metodologia empregada no MAR. Finalmente, abordamos as características conceituais e práticas do Plano Museológico e sua inserção no âmbito das Políticas Públicas, especialmente o Estatuto de Museus, relacionando tais itens ao contexto da gestão por OS do MAR no uso do seu Plano Museológico.

No capítulo sete tratamos da análise dos resultados baseada nos estudos do Contrato de gestão e do Plano Museológico do MAR. Sendo que o primeiro serviu de subsídio para analisar o cumprimento de itens no Plano Museológico do MAR, suas metas, programas, projetos e indicadores, relativamente às determinações do Estatuto de Museus. E procedemos a análise comparativa entre o Plano Museológico do MAR versus o modelo de Plano Museológico apresentado no Estatuto de Museus. Também discorreremos sobre a análise do Contrato de gestão firmado entre a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon para a gestão do MAR.

O último capítulo, oitavo, foi dedicado ao nosso processo de conclusão da pesquisa realizada.

A nossa pesquisa se insere na Linha de Pesquisa 1 – Museu e Museologia – do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio, PPG-PMUS. Está alinhada ao projeto “Termos e Conceitos da Museologia” de responsabilidade da orientadora da dissertação Profa. Diana Farjalla Correia Lima. Do mesmo modo, integra o Grupo de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq,

“Campo da Museologia: perspectivas teóricas e práticas, musealização e patrimonialização”, liderado pela referida Professora, na linha Termos e Conceitos da Museologia: linguagem de especialidade.

**2. BASE CONCEITUAL: MUSEU, PLANO  
MUSEOLÓGICO, POLÍTICA PÚBLICA E  
ORGANIZAÇÃO SOCIAL – OS**

## **2. BASE CONCEITUAL: MUSEU, PLANO MUSEOLÓGICO, POLÍTICA PÚBLICA E ORGANIZAÇÃO SOCIAL – OS**

A interpretação que define no século XXI a categoria Museu, que é dada pelo campo da Museologia em plano internacional e nacional é apresentada, respectivamente, conforme o *International Council of Museums* (ICOM), Conselho Internacional de Museus; e no Brasil está determinada pela Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que instituiu o Estatuto de Museus.

Museu segundo o ICOM em definição elaborada em 2007:

Os museus são instituições permanentes, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, abertas ao público, que adquirem, preservam, pesquisam, comunicam e expõem, para fins de estudo, educação e lazer, os testemunhos materiais e imateriais dos povos e seus ambientes (CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS, 2009, p. 31).

Museu de acordo com dispositivo da Lei brasileira:

### **CAPÍTULO I - Disposições Gerais**

Art. 1º Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.

Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades (BRASIL, 2009).

Os significados do termo Museu representados pelos conceitos das duas fontes como é possível verificar têm fundamentos semelhantes. No entanto as definições provêm, por um lado, de uma associação internacional que congrega profissionais de Museus e instituições museológicas, portanto, representando, principalmente, o espaço da prática desenvolvida nas instituições. Por outro lado, o Estatuto diz respeito a diretiva legal de abrangência nacional para procedimentos em nível conceitual e de ação nos Museus brasileiros, isto é, um modelo não só para a prática, mas que dá significado e explicita as determinações dadas. Assim, temos duas perspectivas integradas na nossa investigação, uma com tendência voltada para a prática, a experiência cotidiana, e outra ligada a uma política expressa e veiculada por um documento de base legal, uma referência de teor legislativo.

Ao destacarmos o Museu de Arte do Rio, que em 2019 conta seis anos de funcionamento, não poderíamos deixar de relatar peculiaridades da história da sua criação. Sob o ponto de vista da arquitetura sua configuração reúne duas construções que retratam períodos diferentes: os séculos XIX e XX (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2016). Um edifício de estilo eclético, o Palacete Dom João VI, imóvel que abrigou escritórios de órgãos públicos e companhias ligadas ao setor marítimo que há décadas estava desocupado, e outro de estilo modernista onde anteriormente funcionava o Hospital da Polícia Civil e o terminal rodoviário Mariano Procópio.

**Figura 1 - Edifícios do Museu de Arte do Rio antes das obras.**



Fonte: PORTO MARAVILHA, 2019.

Hoje o Palacete é ocupado pelas áreas expositivas e o edifício vizinho é dedicado à Escola do Olhar, o setor educativo do Museu, com salas de apoio e auditórios. O projeto desta remodelação de conjugação dos prédios e adequação para ambiente museológico é de autoria do escritório Bernardes + Jacobsen Arquitetura. MUSEU DE ARTE DO RIO, 2018). Os edifícios compõem a paisagem da Praça Mauá, situada fronteira à Baía de Guanabara, espaço urbano que foi revitalizado no Projeto Porto Maravilha que ocorreu com o intuito de preparar a cidade para os eventos da Copa do Mundo, em 2014 e Olimpíadas, em 2016 (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2016).

**Figura 2 - Museu de Arte do Rio visto da Praça Mauá**



Fonte: MUSEU DE ARTE DO RIO, 2018.

Apresenta-se conceitualmente como um Museu da tipologia Tradicional, o mesmo que ortodoxo, um “modelo arcaico”, conforme a museóloga Diana Farjalla Correia Lima (2012, p. 38) menciona ao se reportar as especificidades do *Museion* de Alexandria. Estamos aludindo a uma tipologia museológica centrada na associação de uma edificação como abrigo para preservar coleções reunidas, sendo então os objetos a base técnico-conceitual para a representação da ação cultural. No caso em pauta são obras de artes, principalmente, artes plásticas. O acervo de objetos musealizados alcança atualmente cerca de sete mil itens (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2016).

Acerca do desenvolvimento do espaço museológico, Waldisa Rússio Camargo Guarnieri, em texto publicado em Seminários do Museu da Casa Brasileira, 1974, e citada por Bruno (2010, p. 48), aponta três momentos que se relacionam a atual acepção de Museu no mundo ocidental. O primeiro momento, segundo Guarnieri, “surge na abertura do pensamento renascentista, que descobre a perspectiva, considerada esta uma simples decorrência do Antropocentrismo”. Também destaca a Galeria Uffizi, em Florença, como representativa desse momento de “diálogo entre o homem e a arte através de suas galerias abertas ao povo” (GUARNIERI, 1974 apud BRUNO, 2010, p. 48).

O segundo introduz a noção de “Enciclopedismo” (GUARNIERI, 1974 apud BRUNO, 2010, p. 49), presente na segunda metade do século XVIII, e representado pelo Louvre. Conforme Guarnieri, na mesma obra, a instituição “aparece já com o nome de Museu, reabilitando, assim, o temo banido desde o infortúnio de Alexandria” e “[...] foi dos primeiros órgãos a despertarem o interesse sobre Organização de Museu”. O terceiro momento está relacionado à “Revolução Romântica” e introduz as noções do “Nacionalismo e do Regionalismo”. Segundo a autora “após a grande revolução romântica surgem os museus de caráter nacional e regional e, aos poucos, *pari passu* com eles, a ideia dos museus

comunitários e especializados (incluindo as coleções arqueológicas e antropológicas)” (grifo do autor).

Aponta, ainda em 1974, que “é provável que o instante atual, de preocupação com o papel educativo dos museus e com a sua racionalidade organizacional, venha a constituir mais um momento no seu processo evolutivo” (GUARNIERI, 1974 apud BRUNO, 2010, p. 50).

Desde o *Museion* de Alexandria, mencionado por Lima, perpassando pelos momentos apresentados por Guarnieri, nos espaços museológicos dedicados à arte, como é o caso do acervo de artes plásticas que está sendo formado no Museu de Arte do Rio, é possível lembrar Pomian (1984, p. 53) ao definir coleção como “qualquer conjunto de objetos naturais ou artificiais, mantidos temporariamente ou definitivamente fora do circuito de atividades econômicas, sujeitas a uma proteção especial, num local fechado preparado para esse fim e exposto ao olhar do público”. Porém, Pomian apresenta uma afirmativa que pode ser considerada dicotômica: “por um lado, as peças de coleção são mantidas temporária ou definitivamente fora do circuito das actividades económicas, mas, por outro lado, são submetidas a uma protecção especial, sendo por isso consideradas objectos preciosos” (1984, p. 53).

Quanto a esta dicotomia Borges e Campos (2012) ponderam acerca do patrimônio como valor. Em contraponto à ideia de Pomian, que as coleções de Museus estão apartadas das atividades econômicas, os autores acreditam que a relação “patrimônio-valor” (p. 112) mantêm as coleções neste circuito. Uma vez que, para eles, “podemos conceber o patrimônio como valor-coisa, isto é, em que valor é intrínseco e inalienável da coisa enquanto produto cultural” (p. 115).

As coleções quanto à categoria, formato, material entre outros itens de apresentação, foram ao longo do tempo as mais diversas, originadas em locais e épocas distintas, e, sob o olhar diferenciado dos espectadores, representam múltiplas relações sociais e sistemas de ideias. Também, compõem Museus de vários tipos, como na atualidade, por exemplo, os nomeados de: Tradicionais – Ortodoxos, Interativos ou com Coleções vivas; Território – Comunitários e Ecomuseus, Parques Naturais e outros Sítios naturais musealizados e Cidades Monumento; e Museus Virtuais. E no Brasil, tal conjunto musealizado apresenta um número de aproximadamente três mil Museus, conforme o levantamento realizado através do Cadastro Nacional de Museus, CNM, em 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011a).

Desvallées e Mairesse ao definirem Museu indicam que:



O termo “museu” tanto pode designar a instituição quanto o estabelecimento, ou o lugar geralmente concebido para realizar a seleção, o estudo e a apresentação de testemunhos materiais e imateriais do Homem e do seu meio. A forma e as funções do museu variaram sensivelmente ao longo dos séculos. Seu conteúdo diversificou-se, tanto quanto a sua missão, seu modo de funcionamento ou sua administração (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 64, grifo do autor).

Desde os primórdios das experiências museológicas no Brasil, no século XIX, até os dias atuais, os Museus sofreram mudanças contextuais, estruturais, normativas e administrativas, agregando novos objetivos e metas aos seus projetos de planejamento e desenvolvimento. Dentre as modificações podemos destacar o deslocamento das atribuições técnicas e administrativas do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, IPHAN, criado em 1937 como Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, SPHAN, e do seu Departamento de Museus e Centros Culturais, DEMU, criado em 2003, para um instituto voltado especificamente aos Museus a partir da criação do Instituto Brasileiro de Museus, IBRAM, em 2009, e toda a legislação concernente ao setor, dentre as quais destacamos a Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, o Estatuto de Museus, que normatizou a elaboração do Plano Museológico.

O conceito de Plano Museológico que respalda nossa pesquisa encontra-se no Capítulo II da referida Lei, o Estatuto de Museus, como a seguir transcrevemos:

Art. 44.º É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.

Art. 45.º O Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade.

Art. 46.º O Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade [...] (BRASIL, 2009).

Este documento estabelece, segundo um preceito legal, o atendimento a um modelo conceitual e prático que caracteriza o Museu no seu significado como instituição cultural, nas suas funções especializadas de preservação, pesquisa e comunicação, nas demais atividades internas de cunho administrativo e gerencial e para outras externas relativas à prestação de serviços no âmbito da relação social com os diversos públicos e usuários.

O Plano Museológico, considerado um modelo estratégico de gestão, está vinculado ao primeiro eixo programático da Política Nacional de Museus: “gestão e configuração do campo museológico” (BRASIL, 2003). Desta forma, podemos estabelecer uma relação direta

entre a elaboração de um Plano Museológico ao atendimento de uma Política Pública que tem por objetivo, entre outros, desenvolver o aprimoramento de meios e técnicas administrativas no âmbito dos Museus.

A publicação *Conceitos-chave de Museologia* (2013), organizada por André Desvallées e François Mairesse, apresenta uma definição para o termo gestão no ambiente dos Museus. Conforme os autores:

A gestão museológica, ou administração de museus, é definida, atualmente, como a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu (preservação, pesquisa e comunicação). Nesse sentido, a gestão museológica compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão, finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao *marketing*, mas também aos processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu. (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 47, grifo do autor).

Os autores acrescentam, ainda, que:

Uma das maiores diferenças que se pode apontar entre o trabalho realizado anteriormente em museus e o dos últimos anos reside na importância que vem sendo dada à noção de *gestão*, de modo que em razão de suas especificidades, somos levados a tratá-la como uma função do museu (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 23, grifo do autor).

A historiadora Lia Calabre (2007, p. 13), acerca da gestão pública na área de Cultura afirma que o Brasil se encontra imerso em uma tendência de “construção de projetos coletivos”, marcada pela participação de diversos atores, tais como “produtores, agentes, gestores culturais, artistas e o público” interferindo nos “processos de decisões” no tema das Políticas Públicas culturais. Como a dimensão da Cultura é permeada por variáveis, a avaliação da gestão é uma tarefa que demanda critérios que se devem adequar a cada realidade. E, portanto, um Museu deve seguir determinados parâmetros estabelecidos para seu funcionamento, que estão atrelados às suas funções essenciais de Preservação, Pesquisa e Comunicação, entre as quais as iniciativas de integração com a sociedade.

Entretanto, conforme a autora, “não existe relação direta de causa e efeito no campo da ação cultural, o que torna complexa a avaliação” (CALABRE, 2007, p. 12), já que as práticas culturais necessitam geralmente de um longo período temporal para gerarem resultados que possam ser avaliados sob o ponto de vista da gestão. Nesse sentido, “o grande desafio é o de criar projetos que não sejam desmontados a cada nova administração, gerando um ciclo contínuo de desperdício de recursos e de trabalho” (CALABRE, 2007, p. 12). Deste modo, dar prosseguimento às ações que se tornam

adequadas é um procedimento que deve ser assegurado ao longo de múltiplas gestões em processos governamentais.

Nas palavras da autora:

Qualquer processo de gestão requer diretrizes, planejamento, execução e avaliação de resultados, e com a cultura não ocorre diferente. Um dos grandes desafios da gestão pública da cultura na avaliação das ações implementadas tem relação com os objetivos e à multiplicidade de efeitos buscados ou por ele alcançados. As ações públicas têm que demonstrar minimamente coerência entre o que se diz buscar e as ações postas em prática (CALABRE, 2007, p. 12)

Por isso, no quadro da gestão de Museus o Plano Museológico se coaduna com o processo de construção de políticas de longo prazo, porque representa uma estratégia de planejamento a ser traçada, preferencialmente, com o envolvimento de diferentes agentes, resultando em um processo democrático por espelhar de forma integrada diversas análises e anseios.

O Plano Museológico, como já vimos, pode receber denominações diversas, tais como Planejamento Estratégico, Plano Estratégico, Plano Diretor, Plano de Desenvolvimento, etc., contudo, esses planejamentos são desenvolvidos com o objetivo de qualificar a gestão institucional de forma a agregar componentes de todas as áreas do Museu, seja no processo de implantação da entidade museológica, seja na necessidade de readequação.

A finalidade do Plano Museológico está em respaldar o trabalho de gestão em Museus, através da definição de diretrizes e metas que devem integrar as diferentes áreas que compõem o funcionamento da instituição. E a implantação de um Plano está relacionada ao conhecimento aprofundado do objeto, pois deve considerar tanto a elaboração de um diagnóstico detalhado quanto a definição da missão do Museu. A partir do diagnóstico podemos identificar pontos fortes e fracos da estrutura organizacional e, para o fortalecimento da missão, todos os planos devem convergir para o seu cumprimento. Neste sentido, o diagnóstico é o primeiro passo para o planejamento. E a partir da sua realização é que a instituição terá condições para desenvolver a projeção de um futuro desejável e traçar as metas para alcançá-lo por meio do Plano Museológico.

Ainda tratando da Política Pública, segundo a museóloga Junia Guimarães e Silva, Políticas Públicas podem ser definidas como o “conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução de problemas apresentados pela comunidade”. Tais Políticas “representam a totalidade de ações metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para atender ao interesse público” (SILVA, Junia, 2014, p. 28).

Ao falarmos de Política Pública devemos lembrar que o surgimento do conceito contemporâneo está ligado a transformações ocorridas na administração pública e a própria estrutura de organização do Estado. Por um lado, são destacados por Rogério Luiz Nery da Silva “os direitos do homem e o retorno do humanismo como responsáveis por reposicionar a pessoa na situação de protagonista do direito e, por conseguinte, da política” (SILVA, Rogério, 2012, p. 59). Assim, o fortalecimento das demandas pelos direitos humanos levou o Estado a promover estratégias para atender a realização de direitos sociais e coletivos, que dependem da ação desta esfera para serem promovidos. Por outro lado, a própria ampliação da participação democrática também implicou na formação do conceito de Política Pública, já que a ideia de execução daquilo que é de interesse público somente pelo Estado tornou-se obsoleta frente à noção que inclui a participação de indivíduos, associações, instituições e organizações da sociedade civil no cumprimento de diretrizes que promovem os direitos sociais. Ainda, de acordo com Rodrigo Silva, “os cidadãos devem ter acesso a plenas oportunidades de manifestação de suas preferências, à expressão individual ou coletiva das mesmas e à garantia de que o governo irá, ao menos, considerar suas expectativas, na tomada de decisões” (SILVA, Rogério, 2012, p. 69).

No entanto, ao mesmo tempo, ocorreu a colaboração pela reforma do Estado nas últimas décadas do século XX, ou seja, quando retirou do aparato governamental a execução direta de algumas atribuições e, então, foram deixadas a cargo de organizações não-estatais. Desta maneira, as Políticas Públicas, definidas pelo Estado por meios específicos, são executadas por estas instituições não-estatais que devem obedecer às diretrizes do seu campo de atuação. Neste sentido, Enrique Saravia assim define Política Pública:

Trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientadas a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, ideias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica – consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas – constitui elemento orientador geral das inúmeras ações que compõem determinada política. Com uma perspectiva mais operacional, poderíamos dizer que ela é um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação de recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos (SARAVIA, 2006, p. 28-29).

Assim, no âmbito dos Museus e da nossa pesquisa a principal Política Pública é representada pela Política Nacional de Museus, 2003, criada pelo Ministério da Cultura, que

propôs a “sistematização de uma política pública voltada para os museus brasileiros” sendo direcionada para:

[...] promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes e pelo fomento à criação de novos processos de produção e institucionalização de memórias constitutivas da diversidade social, étnica e cultural do país. (BRASIL, 2003).

A Política Nacional de Museus foi o resultado da participação de diversos setores da sociedade, Museus públicos e privados, pesquisadores, agentes públicos, organizações profissionais, que atuaram em conjunto com a equipe do Ministério da Cultura para a definição de suas bases conceituais. Essa discussão gerou o conjunto de diretrizes para a área de Museus e teve como objetivo “fundamentar as ações a ser desenvolvidas em prol da revitalização dos museus brasileiros” (BRASIL, 2003, p. 7).

Os autores citados, Rogério Silva e Saravia, definem também etapas para o estudo e a avaliação de Políticas Públicas, as quais sintetizamos em sete fases distintas, seguindo proposição de Saravia. As fases presentes nos processos de Políticas Públicas podem ocorrer na ordem que apresentaremos a seguir ou ainda fora deste esquema de organização, inclusive de modo concomitante. O que vamos exemplificar serve como um esquema de uma realidade complexa e plural. De maneira geral, Enrique Saravia (2006, p. 32) aponta três momentos de uma Política Pública: “formulação”, “implementação” e “avaliação”. De modo pormenorizado temos o desdobramento destes momentos em outros que detalham o procedimento e indicam o modo específico para o estudo de Políticas Públicas.

Assim, apoiada nos autores, podemos ter definidas as seguintes fases de uma Política Pública nas quais destacamos por meio de termos sublinhados os indicadores de relevância apontados por Saravia (2006, p. 33 e 34) e Rogério Silva (2012, p. 72): 1) construção de uma agenda, o delineamento de prioridades do poder público, sendo objeto de debates e discussões no espaço público; 2) elaboração de uma política propriamente dita, identificando um problema específico e possíveis soluções, assim como os sujeitos responsáveis; 3) formulação, que especifica a alternativa a ser adotada, com definição de objetivos e marcos jurídicos; 4) implementação, que inclui a preparação e o planejamento dos recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros, administrativos e outros necessários na execução do que foi anteriormente objeto dos debates e decisões políticas; 5) execução, o conjunto das ações que cumprem os objetivos específicos delineados, que podem ser modificados de acordo com os obstáculos encontrados; 6) tais obstáculos podem ser identificados pelo acompanhamento, quer dizer, pela supervisão da atividade, que

fornece as informações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos; e por último, 7) avaliação, etapa da análise posterior dos efeitos e consequências das Políticas Públicas, suas realizações, resultados quantitativos e qualitativos e efeitos indesejados.

Durante a pesquisa pudemos constatar que a construção de uma agenda para o setor dos Museus foi decisiva para a iniciativa de elaborar uma política específica, que envolveu a participação de diversos agentes sociais, culminando na formulação, implementação e execução da Política Nacional de Museus, PNM.

As etapas estão relacionadas prioritariamente às esferas decisórias e governamentais. Neste aspecto demos conta que houve ocorrência de desdobramento da PNM a exemplo da criação do Cadastro Nacional de Museus, do Sistema Brasileiro de Museus, do Instituto Brasileiro de Museus e do Estatuto de Museus.

A Política Nacional de Museus é considerada um marco no estabelecimento de Políticas Públicas no século XXI, especificamente voltadas para o campo da Museologia no Brasil. No seu texto foram estabelecidos sete eixos programáticos dos quais as diretrizes quanto à “gestão e configuração do campo museológico” (BRASIL, 2003, p. 10) compõem o primeiro item. Temos, desta maneira, a atenção do Estado para a estruturação de mecanismos gerenciais e a perspectiva de um plano para Museus já se fazendo anunciar.

E a dissertação destaca a etapa em que a política é apropriada por seus agentes na esfera da ação – acompanhamento. E sob este prisma analisamos outra etapa – avaliação – e referente à execução do Plano Museológico do MAR no que tange ao cumprimento desta Política de nível nacional e ao atendimento às determinações do Estatuto.

O IPHAN seguiu o modelo diretivo e determinou e estabeleceu critérios para a elaboração do Plano Museológico dos Museus vinculados à entidade, – Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006, sendo o DEMU o órgão responsável por supervisionar a elaboração e execução dos planos. Este documento lançou as bases para um Plano Museológico normalizado pelo Estatuto de Museus a ser adotado como modelo brasileiro a partir de 2009. A Portaria Normativa previu a estruturação do Plano de forma semelhante a que se apresentou posteriormente via Estatuto, contendo duas partes principais: a “Identificação da Instituição” e os “Programas” (INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL, 2006, p. 1).

As leis de instituição do Estatuto de Museus e de criação do IBRAM foram regulamentadas pelo Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Em seu segundo capítulo, Art. 44, determina ser “dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico”. No Art. 46 afirma que “o Plano Museológico do Museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade” (BRASIL, 2013). A sessão terceira do documento apresenta

estrutura de itens a serem contemplados em um Plano Museológico, que iremos abordar detalhadamente no capítulo seis.

O Plano Museológico aplicado ao MAR na nossa pesquisa associa-se ao tema da gestão por Organizações Sociais, OS, já que o MAR foi inaugurado ligado a este modelo administrativo gerencial.

E neste panorama entende-se o modelo Organizações Sociais conforme são definidas pela Secretaria da Reforma do Estado do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, MARE:

Organizações Sociais (OS) são um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público (BRASIL, 1997, p. 13, grifo nosso).

No contexto do estudo das OSs também temos que focar o termo “publicização”, o mesmo que “contratualização”, isto é, um modo de tornar uma organização estatal em uma organização de direito privado, porém pública não-estatal (PONTE, 2012, p. 24). É um modelo de parceria com a sociedade, por exemplo, atuando na educação e cultura, no qual o Estado permanece desenvolvendo ações “publicizadas”, porém, com poder de exercer controle estratégico para alcançar os objetivos pretendidos pelas Políticas Públicas. E isto faz-se regulado pelo Contrato de gestão.

Também se associa ao quadro de gestão compartilhada na área de Cultura, regulado pela Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, relativa ao tema Organizações Sociais, o Programa Nacional de Publicização, PNP. Criado pela referida Lei, foi regulamentado pelo Decreto nº 9.190, de 01 de novembro de 2017. A Lei prevê realizar programas voltados ao interesse estatal por meio de parcerias entre o poder público e o Terceiro Setor.

Segundo Flávio Alcoforado, o modelo de OS “foi idealizado e implantado para os serviços públicos até então prestados diretamente pela sua Administração Direta ou Indireta, considerados não-exclusivos. Neste bojo estão considerados vários serviços sociais, como: Atividades Culturais, Ciência e Tecnologia, Formação e Meio-Ambiente” (ALCOFORADO, 2010, p. 56).

OS é uma qualificação, um título, outorgada às organizações do Terceiro Setor, que o solicitem. O Terceiro Setor comporta as Organizações da Sociedade Civil, OSCs na forma de entidades sem fins lucrativos, como associações, institutos, fundações, instituições religiosas e partidos políticos. Destas, podem solicitar qualificação de Organização Social somente as associações e fundações. Uma vez qualificadas, estas organizações estão

habilitadas a firmar Contratos de gestão com o Poder Público para executar serviços públicos específicos.

Deste modo, na nossa pesquisa estão interligados os conceitos de Museu – Museu de Arte do Rio, de Plano Museológico – Planejamento Estratégico do MAR, de Política Pública – Política Nacional de Museus e Estatuto de Museus, e de Organização Social – Instituto Odeon, ao analisarmos, no escopo do Contrato de gestão entre a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro e o Instituto Odeon para o gerenciamento do Museu de Arte do Rio, o alinhamento entre o Plano Museológico da Instituição e a principal Política Pública voltada para os Museus.



### **3. OBJETIVOS E METODOLOGIA**

### 3. OBJETIVOS E METODOLOGIA

Traçamos nosso Objetivo Geral voltado a:

Identificar e analisar no Museu de Arte do Rio, MAR, equipamento cultural lotado na Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro (organismo público), no contexto da administração compartilhada com a Organização Social Instituto Odeon (organismo do Terceiro Setor) a aplicação do Plano Museológico, no período abril de 2012 a abril de 2017, visando verificar o atendimento aos parâmetros estabelecidos pelo Estatuto dos Museus (Lei nº 11.904/2009).

E os Objetivos Específicos assim se apresentam:

a) Identificar e analisar documentos relacionados ao Contrato de gestão da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro com o Instituto Odeon;

b) Aplicar análise comparada entre o modelo de Plano Museológico estabelecido no Estatuto dos Museus – Lei nº 11.904/2009 e o Plano Museológico do MAR no plano do modelo (documento/conceito) e as atividades (práticas) realizadas.

No contexto da Metodologia a pesquisa se apresenta na modalidade de Estudo de Caso, trata dos dados de modo qualitativo e tem por fontes de referência documentos primários e secundários. O material bibliográfico-documental é variado quanto à natureza de conteúdo e forma: legislativo, normativo, acadêmico, em suporte impresso e eletrônico.

Os passos desenvolvidos para nossa pesquisa podem assim ser explicitados:

Realizamos levantamento e análise do material bibliográfico disponível no *site* do MAR, do Instituto Odeon, da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Também foi estudada a bibliografia legislativa e acadêmica relacionada ao campo da Museologia nas temáticas Museu; Política Nacional de Museus em contexto de Política Pública; Plano Museológico; gestão modelo Organização Social aplicado a Museus.

No conjunto dos documentos foram analisados os que regem o contrato entre a Prefeitura e o Instituto Odeon para a gestão do MAR: edital de convocação pública para parcerias com organizações sociais SMC/RJ e seus anexos, plano de trabalho, Contrato de gestão e relatórios de gestão. Os documentos citados estão disponíveis nos *sites* das instituições governamentais envolvidas no tema para o estudo obedecendo à Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. E também em meio físico no setor de contratos da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro.

Elaboramos indicadores para a análise comparada entre o Plano Museológico do MAR e o modelo de Plano Museológico apresentado no Estatuto de Museus.

Construímos quadros indicando pontos relevantes do tema propiciando melhor visualização para conexões estabelecidas.

E também produzimos tabelas para sistematização da análise dos estudos da pesquisa.

**4. UM CENÁRIO INTEGRADO:  
MUSEUS, POLÍTICAS PÚBLICAS E  
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

#### **4. UM CENÁRIO INTEGRADO: MUSEUS, POLÍTICAS PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

A trajetória dos Museus no Brasil relacionando a história e decisões governamentais, exemplificando o contexto de Museus públicos de cunho nacional, é aqui representada ao traçarmos uma linha do tempo a partir do surgimento dos Museus no país no século XIX, após a instalação em terra brasileira da Família Real portuguesa, com a criação do Museu Real em 1818, atualmente Museu Nacional, vinculado, desde 1946, à Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ.

Outros exemplos de museus públicos a destacar são: na República Velha o Museu Histórico Nacional (1922) e os criados na Era Vargas como o Museu Nacional de Belas Artes, MNBA (1937), Museu Imperial (1940), Museu das Missões (1940), Museu da Inconfidência (1944) e Museu do Ouro (1945) (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 14).

Ainda, a década de 1940 é marcada na esfera privada pela fundação de Museus de Arte como o Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand, MASP (1947), Museu de Arte Moderna de São Paulo, MAM-SP (1948) e o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, MAM-RJ (1948). Embora sejam Museus pertencentes à iniciativa privada, todos têm pontos comuns pelo fato de abrigarem e exporem coleções de artes plásticas, portanto, semelhante tipo de coleções do citado Museu Nacional de Belas Artes e do MAR, Museu municipal criado em 2012, e que apresenta uma coleção composta por obras de arte contemporânea e também “históricas” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2016), constituída a partir das exposições realizadas.

O MAR, nas palavras do curador Paulo Herkenhoff, “define-se como um museu de arte com o foco mais concentrado em processos do que em eventos” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2013, p. 10). A instituição, como perspectiva de futuro, propõe “transformar as relações do Rio com a arte em processo de formação emancipatória da cidadania”, definindo-se como um Museu voltado para o exercício da “cidadania” e da “emancipação cultural” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2013, p. 18).

Podemos relacionar os valores apresentados pelo MAR aos preceitos vinculados aos desafios da contribuição social dos Museus na sociedade contemporânea, crescente desde o fim do século XX. O discurso percebido na forma pela qual o MAR “como um espaço público” poderá atuar para a “quebra de barreiras sociais que normalmente são associados aos museus” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 19), faz-nos crer que a Instituição pretende configurar-se como um espaço democrático e atento às relações socioculturais estabelecidas no escopo de suas atividades.

De acordo com o Plano Museológico da Instituição:

Em vez de colocar-se como um espaço para um público seletivo e iniciado em artes, o MAR será um local acessível a todos e onde as pessoas se reconhecerão por meio da história, da arte e da cultura representadas nas exposições. Como um espaço que almeja ser democrático, estabelecerá canais de escuta que assegurem sua porosidade em relação à sociedade (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 19).

Neste contexto que se reconhece a função social do Museu, Poulot (2013, p. 34) explica que “o desafio a enfrentar pelo museu consiste em manter sempre viva uma contribuição para a fisionomia cultural da região, em vez de inscrever seu projeto para uma arqueologia do colecionismo”. O autor acrescenta, ainda, “quando o museu se torna um fórum dos conflitos urbanos, desde a especulação imobiliária até a questão social, trata-se de se interrogar a respeito de sua legitimidade política” (POULOT, 2013, p. 52).

Neste sentido, o MAR ao propor o estabelecimento de uma relação alinhada aos acontecimentos da cidade e, conseqüentemente, da comunidade na qual se insere, atua por meio da Escola do Olhar, como é denominado o programa educativo, no fortalecimento dos elos entre o Museu e a sociedade. Neste quesito, Poulot (2013, p. 68) afirma que “o museu deve satisfazer, em primeiro lugar, uma função educativa, em vez de se preocupar exclusivamente com sua coleção”.

Outro autor da Museologia atuante nos anos 1970 e 1980, Guarnieri, afirma que a relação entre a museologia e as Políticas Públicas está no crescente envolvimento dos Museus com os temas relevantes para a sociedade. Nas palavras da autora, referenciada por Bruno (2010, p. 145) “cada vez mais se impõe o estudo do museu como instituição; como organização administrativa e social, em si, e como organização estruturada e atuante dentro de um meio mais geral e abrangente, a organização da sociedade”. A autora acrescenta, ainda, que “dia a dia, verificamos o crescimento da preocupação do Humano e do Social em relação aos museus, de tal forma que a própria técnica se vai não apenas atualizando, mas alterando” (GUARNIERI apud BRUNO, 2010, p. 145).

Assim, é necessário expormos um panorama das Políticas Públicas na área da Cultura, do Patrimônio, dos Museus, e que culminaram no estado atual em que o nosso objeto de pesquisa se insere.

Os antecedentes que delinearam os alicerces das Políticas Públicas para os Museus e o Patrimônio brasileiro estão situados em eventos da década de 1930. Tem como referência o Curso de Museus, criado pelo Decreto nº. 21.429, de 7 de março de 1932, sediado no Museu Histórico Nacional, à época órgão do Ministério da Educação e Saúde Pública. O Museu tinha no rol de suas atribuições estabelecidas no Decreto nº 24.735, de 14

de julho de 1934 “exercer a inspecção dos Monumentos Nacionais e do comércio de objectos artísticos históricos” (BRASIL, 1934).

Em seguida, conforme Maria Cecília Londres Fonseca (2005, p. 97), houve em 1937 a criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, SPHAN, instituição que é considerada como o embrião das políticas culturais dirigidas aos Museus no Brasil. O SPHAN tinha a “finalidade de promover, em todo o País e de modo permanente, o tombamento, a conservação, o enriquecimento e o conhecimento do patrimônio histórico e artístico nacional” explicitada na Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, Art. 46, e estava lotado administrativamente no Ministério da Educação e Saúde, MES. O Decreto de criação do SPHAN, estabelece no Art. 46, § 3º que “o Museu Histórico Nacional, o Museu Nacional de Bellas Artes e outros museus nacionais de coisas históricas ou artísticas, que forem criados, cooperarão nas atividades do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, pela forma que for estabelecida em regulamento” (BRASIL, 1937).

Ainda, com a promulgação do Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, institucionalizou-se a forma de organização e proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Em 1946, o SPHAN passou a denominar-se Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, DPHAN, via Decreto-lei nº 8.534 de 2 de janeiro de 1946. No seu Art. 1º indicou que “o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [...] passa a constituir a Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, subordinada ao Ministério da Educação e Saúde” (BRASIL, 1946).

Em 1970, então, seu nome foi alterado para Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, IPHAN, Decreto nº 66.967 de 27 de julho de 1970, e foi vinculado administrativamente ao Ministério da Educação e Cultura, MEC.

Ainda nos anos 1970 foi criado em 1972 o Departamento de Assuntos Culturais, DAC, no MEC, e lançada em 1975 a Política Nacional de Cultura, PNC, que “significa a presença do Estado como elemento de estímulo e de apoio às diferentes manifestações culturais, como aspecto de nossa personalidade nacional” (BRASIL, 1975, p. 21). Acerca desta Política identificamos os pontos a seguir: “a preservação dos bens de valor cultural” que, conforme exposto, “tem por meta conservar o acervo constituído e manter viva a memória nacional, assegurando a perenidade da cultura brasileira” (BRASIL, 1975, p. 28, grifo nosso). O documento revela, ainda, em seus “componentes básicos” a “revalidação do patrimônio histórico e científico brasileiro” como uma das premissas necessárias para o cumprimento da PNC. Tal “revalidação”, de acordo com o documento:

[...] abrange a preservação do patrimônio artístico e histórico propriamente dito, e mais o paisagístico, o arqueológico e o etnográfico. O objetivo central é conservar os símbolos culturais de nossa história. Nessa área,

desempenham também papel básico os museus, as bibliotecas e as diversas categorias de arquivos (BRASIL, 1975, p. 33, grifo nosso).

Também conforme as “ideias e programas” da PNC, devem-se “valorizar os museus — nacionais, regionais, locais ou especializados — reunindo o que há de mais caracteristicamente expressivo de nossa cultura, através das técnicas, do artesanato, das artes plásticas, do disco, entre outras” (BRASIL, 1975, p. 36, grifo nosso).

Ainda no final do século XX, o MEC foi desmembrado, resultando na criação do Ministério da Cultura, MinC, instituído em 1985, separado do Ministério da Educação. Nesse contexto de Políticas Públicas foi criada a Lei Sarney, Lei nº 7.505, de 02 de junho de 1986, iniciativa que regulamenta a concessão de “benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico” (BRASIL, 1986), precursora da atual Lei Rouanet, que também trata do patrocínio de projetos culturais através de isenção fiscal. O objetivo da Lei Sarney era fomentar o incentivo à cultura no escopo da administração pública federal, criando um mecanismo de descentralização de recursos. Entre outras medidas, a Lei previa como forma de patrocínio “doar bens móveis ou imóveis, obras de arte ou de valor cultural a museus, bibliotecas, arquivos, e outras entidades de acesso público, de caráter cultural, cadastradas no Ministério da Cultura” e também “construir, organizar, equipar, manter, ou formar museus, arquivos ou bibliotecas de acesso público” (BRASIL, 1986, grifo nosso). Entretanto, esta iniciativa teve pouco tempo de vida por possuir frágeis mecanismos de controle, já que diferente da Lei Rouanet, em que para obter patrocínio o projeto deve ser previamente avaliado, na Lei Sarney o patrocinador somente prestava contas após a execução do projeto, sem haver fiscalização da idoneidade do objeto ou obrigatoriedade de democratização de acesso. Em 23 de dezembro de 1991 foi promulgada a Lei nº 8.313 que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura, Pronac, a Lei Rouanet, considerada por Lia Calabre “um aprimoramento da Lei Sarney que começou, lentamente, a injetar novos recursos financeiros no setor através do mecanismo de renúncia fiscal” (2007, p. 7).

Acerca do uso da Lei Rouanet pelos Museus, em reportagem de Leandro Rezende para a Agência Lupa da Revista Piauí, constatou-se que “em 10 anos, museus só receberam um terço do que pediram para preservar acervos” (RESENDE, 2018). A reportagem apresenta um percentual de 34% de captação entre todos os projetos para preservação de acervos de Museus aprovados pelo Ministério da Cultura desde 2009.

Rezende indica que “apesar de o país ter 3,8 mil instituições cadastradas no MinC como museus – públicos ou privados –, em dez anos, apenas 215 projetos foram submetidos ao Ministério com o intuito de preservar acervo. Destes, 76 não conseguiram captar nem sequer R\$ 1” (RESENDE, 2018).



As instituições museológicas que mais captaram recursos incentivados pela Lei Rouanet nesses dez anos são o Instituto Inhotim e o Museu do Amanhã, ambos gerenciados por Organizações da Sociedade Civil, respectivamente Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, OSCIP, Instituto Inhotim e Organização Social, OS, Instituto de Desenvolvimento e Gestão, IDG.

Retomando a cronologia referente às Políticas Públicas, na década de 1990, durante o governo de Fernando Collor de Melo, o Ministério da Cultura foi extinto, e também outros órgãos como a Fundação Nacional de Artes Cênicas, FUNDACEN e a Fundação do Cinema Brasileiro, EMBRAFILME. Do mesmo modo “a Fundação Pró-Memória e o SPHAN foram transformados em Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural e a FUNARTE em Instituto Brasileiro de Arte e Cultura – IBAC” (CALABRE, 2007, p. 7). Em 1992, sob o governo de Itamar Franco, o Ministério da Cultura foi recriado e, a partir daí, também algumas de suas instituições como a Fundação Nacional de Arte, FUNARTE.

Desde a década de 1970 o IPHAN foi a única instituição responsável pela política de gestão dos Museus federais até a criação do Instituto Brasileiro de Museus, IBRAM, em 2009, já no início do século XXI. A equipe do IPHAN participou em 2003, junto ao Ministério da Cultura, da elaboração da Política Nacional de Museus, PNM, cujo imediato desdobramento foi a criação do Departamento de Museus e Centros Culturais, DEMU, no mesmo ano, setor administrativo ligado ainda ao IPHAN e que foi a origem do novo Instituto dedicado aos Museus, o IBRAM.

Assim, nos últimos 30 anos do século XX, em paralelo a gestão do IPHAN de ações voltadas para as instituições museológicas brasileiras, houve crescimento da quantidade de Museus no Brasil de cerca de 250 levantados até o ano de 1970 para o montante de mil instituições no limiar dos anos 2.000 (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011a, p. 59).

E também foram desenvolvidas, a partir do início do século XXI um conjunto de Políticas Públicas específicas para o setor, especialmente depois do lançamento da Política Nacional de Museus, PNM em 2003, pelo Ministério da Cultura. Conforme já nos referimos, a PNM impulsionou a criação do IBRAM e a formulação do Estatuto de Museus, este último considerado um marco regulatório porque “traz dispositivos voltados para a organização do setor museal brasileiro e para a proteção do patrimônio cultural musealizado e passível de musealização. Até a edição dessa Lei não havia legislação específica para o setor” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 26).

Embora houvesse regulamentações relativas ao Patrimônio e aos Museus, tais como o Decreto-lei nº 25 de 1937, sobre tombamento, a Lei nº 7.287 de 1984, que regulamenta a

profissão de Museólogo, a própria Constituição Federal Brasileira (1988), e o Código de Ética Profissional do Museólogo, publicado em 1992 pelo Conselho Federal de Museologia, COFEM, foi através do Estatuto de Museus que se consolidou no Brasil uma legislação própria e exclusiva.

No âmbito das Políticas Públicas, a partir da Política Nacional de Museus as transformações de mentalidade acerca da função social e da interação do Museu com a educação se efetivaram no Brasil. A PNM ao propor um processo para sistematizar uma política em contexto público para os Museus do país, estimulou o lançamento do Sistema Brasileiro de Museus, SBM – Decreto nº 5.264/2004, do Estatuto de Museus – Lei nº 11.904/2009, e a criação do IBRAM – Lei nº 11.906/2009, estes últimos regulamentados pelo Decreto nº 8.124/2013, que também revoga o decreto de criação do Sistema Brasileiro de Museus, extinguindo-o.

A PNM apresenta sete eixos programáticos que orientam as ações a serem desenvolvidas:

1) Gestão e configuração do campo museológico;” [...] 2) Democratização e acesso aos bens culturais; [...] 3) Formação e capacitação de recursos humanos; [...] 4) Informatização de museus; [...] 5) Modernização de infraestruturas museológicas; [...] 6) Financiamento e fomento para museus; e [...] 7) Aquisição e gerenciamento de acervos museológicos (BRASIL, 2003, p. 10).

O primeiro eixo se refere à gestão e denota o olhar do poder público voltando-se para o estabelecimento de critérios que visaram o aprimoramento do setor museológico, tais como o estímulo à implantação de sistemas em nível federal, estadual e municipal e de leis específicas.

É o eixo identificado como ponto central para as práticas museológicas estabelecidas pelas Políticas Públicas. E aponta para:

[...] a implementação do Sistema Brasileiro de Museus, o incentivo à criação de sistemas estaduais e municipais de museus, a criação do Cadastro Nacional de Museus, o aperfeiçoamento de legislação concernente ao setor, a integração de diferentes instâncias governamentais envolvidas com gestão de patrimônios culturais musealizados, a criação de polos museológicos regionalizados, a participação de comunidades indígenas e afrodescendentes no gerenciamento e na promoção de seus patrimônios culturais e o estabelecimento de planos de carreira, seguidos de concursos públicos específicos para atender às diferentes necessidades das profissões museológicas (BRASIL, 2003, p. 10, grifo nosso).

O MAR é um exemplo criado no bojo do movimento de estabelecimento dessas Políticas Públicas. O Termo de Referência formulado pela Secretaria Municipal de Cultura

do Rio de Janeiro, documento que respaldou o plano de trabalho e o Contrato firmado com o Instituto Odeon em 2012, apresenta a seguinte premissa:

Sendo o Museu de Arte do Rio entendido como um museu de artes visuais que compreende um espaço educativo denominado a Escola do Olhar, sua gestão deverá estar alinhada com a Política Nacional de Museus e será orientada pelo Plano Museológico (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012b, p. 3).

O tema da gestão por OS na esfera dos Museus tem relação com o exposto na PNM no que se refere ao aperfeiçoamento da legislação e nas proposições estabelecidas pelo Poder Público para o perfil de gerenciamento de espaços museológicos. Por ser uma proposta de flexibilização para o setor, reconhecemos que se alinha aos princípios basilares da legislação, uma vez que tanto os critérios para adoção de OS como gestora de equipamentos culturais quanto os princípios apresentados na Política estão, em tese, voltados para a democratização do acesso aos bens culturais de forma ampla e qualificada.

O Decreto nº 8.124, de 2013, também institui no Art.6º o Plano Nacional Setorial de Museus, PNSM, “instrumento de planejamento estratégico de longo prazo do setor museológico a ser elaborado, implementado, monitorado e coordenado pelo IBRAM” (BRASIL, 2013). Ainda, prevê em seu Art. 33º. que “o Poder Público competente estabelecerá um plano anual prévio, fundamentado no Plano Museológico de cada Museu, para garantir o seu funcionamento e o cumprimento de suas finalidades” (BRASIL, 2013).

Em se tratando da criação e finalidade da Lei federal de Organizações Sociais, a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, estabelece os critérios de qualificação de entidades como Organizações Sociais e cria o Programa Nacional de Publicização, PNP, regulamentado pelo Decreto nº 9.190, de 01 de novembro de 2017, “destinado à absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos da União pelas Organizações Sociais qualificadas” (BRASIL, 2017). A Lei propôs um modelo para realização de programas de interesse público através de parcerias entre o poder público e o Terceiro Setor “nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde” (BRASIL, 2017).

Segundo Rafael Neumayr e Ana Carolina Lara, em publicação organizada por Carlos Gradim, gestor do MAR:

A Lei Federal 9.637/1998 inaugurou no ordenamento brasileiro o modelo de trabalho a que se convencionou chamar de “contratualização de resultados” ou “parceirização por resultados”. Trata-se de modalidade de parceria não contratual (já que as partes possuem objetivos comuns, inexistindo contraposição de interesses) entre o poder público e instituições privadas sem fins lucrativos, que se diferencia consideravelmente do convênio,

previsto no art. 116 da Lei Federal 8.666/1993, a Lei de Licitações (GRADIM, 2017, p. 21, grifo do autor).

O contexto da implantação da gestão por Organização Social, OS, está inserido no processo de Reforma do Estado. Na conjuntura socioeconômica e política de meados da década de 1990, cenário que o então ministro da Cultura Francisco Weffort (2000, p. 35) considerou decorrente da “democratização do Estado” e da “modernização da economia”, uma série de ações e políticas foram desenvolvidas no âmbito da Reforma do Estado, quando este “vai deixando de ser produtor para ser um Estado regulador” (WEFFORT, 2000, p. 49) com o objetivo de criar novas políticas para combater antigas deficiências.

A Reforma do Estado teve foco na descentralização da gestão de serviços públicos. Foram empreendidas iniciativas em rearranjo de atribuições dentro da própria esfera governamental, através de “municipalizações”, transferência de bens e serviços, via “privatizações”, e outras formas de transferência de gestão, como a “terceirização” de serviços e as parcerias com o Terceiro Setor, chamada “publicização” (PONTE, 2012, p. 25). Nesta última vertente foi elaborado o Programa Nacional de Publicização, PNP.

Nas palavras do então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, MARE:

Uma outra forma de conceituar a reforma do Estado em curso, é entendê-la como um processo de criação ou de transformação de instituições, de forma a aumentar a governança e a governabilidade [...]. É no sentido de enfrentar a crise de gestão do Estado que se coloca a proposta de se qualificar organizações sociais para assumirem a prestação de serviços não exclusivos do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 61).

O cenário de crise de gestão do Estado a que Bresser-Pereira se refere, conforme exposto do Plano Diretor da Reforma do Estado, abrange diferentes dimensões, envolvendo aspectos financeiros, quanto à “incapacidade de geração de recursos públicos para investimentos sociais”, aspectos identitários, já que era ainda recente o processo de democratização e estavam se redefinindo os papéis do Estado, e aspectos administrativos referentes ao “esgotamento do modelo burocrático” (BRASIL, 1995, p. 25). Ainda, o Plano expôs uma reflexão sobre as formas de administração pública “patrimonialista”, “burocrática” e “gerencial” pontuando que “estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada” (BRASIL, 1995, p. 15).

A administração patrimonialista é caracterizada pelo fato dos governantes gerirem os recursos e bens públicos em conformidade com os interesses particulares, muitas vezes nomeando amigos e parentes para cargos em que os mesmos não tem qualificação para exercer, outras vezes utilizando a máquina pública para seu benefício e vantagens pessoais.

De acordo com o exposto no Plano Diretor, “no passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados” (BRASIL, 1995, p. 15). A administração burocrática, aquela tradicionalmente mais aplicada no Brasil, é dirigida ao controle administrativo rígido. Surgiu em meados do século XIX “como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista” (BRASIL, 1995, p. 15), mas se voltou para a aplicação de normas internas em detrimento do atendimento às demandas dos cidadãos. Já a administração gerencial, que “emergiu na segunda metade do século XX”, propôs os princípios de agilidade, eficácia e flexibilidade, deslocando a “ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins)” (BRASIL, 1995, p. 16), e está voltada para o interesse público, no sentido de atender a coletividade, modalidade que se foi desenhando para aplicação na Museologia que, também, vinha enfatizando estreitar relações com diversificadas comunidades, isto é, aproximar-se do cidadão, visitante e usuário de serviços do Museu. A instituição exercendo seu papel social. Conforme o Plano Diretor:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados (BRASIL, 1995, p. 16).

A Reforma do Estado apresentou três dimensões intimamente relacionadas: a “dimensão institucional-legal”, voltada para a remoção dos empecilhos de natureza constitucional; a “dimensão cultural”, que visava a substituição da cultura burocrática dominante pela nova cultura gerencial; e a “dimensão gerencial”, implementação da reforma pela adoção de novos arranjos institucionais e instrumentos gerenciais (BRASIL, 1995, p. 25). Estas dimensões estão fortemente relacionadas pois a dimensão institucional-legal, atrelada a necessidade de reforma constitucional, é herdeira de uma cultura burocrática existente no país, intensamente preocupada em evitar as práticas clientelistas ou patrimonialistas, que se constituíam como entraves para uma administração pública eficiente e voltada para o atendimento das necessidades do cidadão.

Portanto, as políticas criadas para o setor museológico são herdeiras de uma mudança de mentalidade e de procedimentos na gestão pública que não se desenvolveram de forma isolada, mas foram absorvidas e apropriadas pela área da Cultura. Se havia um processo governamental cujo enfoque estava voltado para a desburocratização e para a busca por soluções de melhorias dos procedimentos de gestão, logo, a Cultura, na esfera das Políticas Públicas, também se coadunou com tais tendências que inserem o modelo de

Organização Social como alternativa. Em tal sentido é perceptível um enfoque das Políticas Públicas para a gestão, o que se reflete também nos Museus, pois são espaços em que o Plano Museológico se apresenta como protagonista no que se refere à ferramenta de planejamento.

No tocante à implantação do modelo de gestão por Organização Social, a estratégia de transição para uma administração pública gerencial previu, na dimensão institucional-legal, a elaboração da lei que permitiu a publicização dos serviços não-exclusivos do Estado, ou seja, a transferência do setor estatal para o público não-estatal (BRASIL, 1995, p. 12). Conforme o Plano Diretor: “descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica” (BRASIL, 1995, p. 12). Portanto, se trata de publicização.

Este tema se liga a nossa pesquisa, uma vez que o conceito de publicização vai de encontro aos princípios da Política Pública voltada ao setor museológico, através da Política Nacional de Museus, cujo um dos elementos orientadores é promover a interação entre Estado e sociedade, reafirmando a função social dos Museus. Na elaboração da PNM participaram diferentes segmentos representativos do setor museológico, de distintas esferas governamentais e da sociedade civil, que reiteram a necessidade dos Museus estarem comprometidos com uma gestão democrática e participativa (BRASIL, 2003, p. 7). Cabe destacar que nesse contexto também esteve presente a preocupação com o estímulo à profissionalização do campo museológico, já que, conforme expresso na PNM, o terceiro eixo programático é referente à “formação e capacitação de recursos humanos”, (BRASIL, 2003, p. 11) um dos quesitos também da reforma gerencial do Estado.

A iniciativa de descentralização de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos, representada pela gestão por OS, tinha o intuito de, através do financiamento do Estado, que a execução dos serviços se realizasse de modo eficiente. Como exposto no Plano Diretor “entende-se por ‘organizações sociais’ as entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim ter direito à dotação orçamentária” (BRASIL, 1995, p. 60, grifo do autor).

Complementando as definições que já apresentamos, e conforme a publicação “Organizações Sociais” lançada pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, MARE:

Não é correto, contudo, entender o modelo proposto para as Organizações Sociais como um simples convênio de transferência de recursos. Os contratos e vinculações mútuas serão mais profundos e permanentes,

porque as dotações destinadas a essas instituições integrarão o Orçamento da União, cabendo às mesmas um papel central na implementação das políticas sociais do Estado (BRASIL, 1997, p. 14).

No âmbito da Cultura e dos Museus, esperava-se que a gerência dos espaços se tornasse eficaz quando deslocada da administração direta do Estado para as OSs, flexibilizando-se, assim, os mecanismos de financiamento e controle. Nesse sentido, por meio da adoção do modelo gerencial por OS, ficariam ausentes da execução dos programas propostos nos Planos Museológicos os entraves burocráticos típicos da administração pública estatal. Essa modalidade de parceria permite que compras e contratações, por exemplo, sejam realizadas pelas OSs sem o processo licitatório típico da Lei nº 8.666/1993, a Lei das licitações, também que as contratações ocorram por meio de análise de currículo e da Consolidação das Leis Trabalhistas, CLT, e não por concurso público, o que se mostra vantajoso em termos de profissionalização, já que a qualificação deve ser comprovada e periodicamente atualizada, a eficiência, considerando que a permanência do profissional contratado está atrelada ao seu desempenho, e a produtividade, haja vista que nos planos de trabalho estão estabelecidas as metas e os indicadores que devem ser atingidos. Ainda, abre-se a possibilidade para diversificar os mecanismos de financiamento, podendo a OS perceber recursos de fontes diversas além do repasse estatal, como leis de incentivo à cultura e patrocínios.

Elizabeth Ponte, que publicou em 2012 o estudo “Organizações Sociais, Oscips e a gestão pública não estatal na área da Cultura”, assinala que a Reforma visava, entre outros pontos, formular as bases legais deste novo modelo de prestação de serviços públicos, a parceria entre o poder público e instituições sem fins lucrativos, que passariam a prestar serviços não exclusivos do Estado, “dando origem a um modelo de gestão pública que ficou conhecido como publicização, contratualização ou simplesmente gestão pública não estatal” (PONTE, 2012, p. 24).

Ainda, segundo a autora:

Neste modelo, pessoas jurídicas sem fins lucrativos – associações, fundações ou institutos – controladas pela sociedade civil através de conselhos de administração, recebem uma qualificação pelo cumprimento dos pré-requisitos estabelecidos na Lei 9.637/1998, que lhes permite firmar parcerias com o Estado e receber recursos públicos para administrar bens e equipamentos do Estado (PONTE, 2012, p. 24).

A publicação “Organizações Sociais”, lançada pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, MARE, em 1997, destaca que “as Organizações Sociais constituem uma inovação institucional, embora não representem uma nova figura jurídica, inserindo-se

no marco legal vigente sob a forma de associações civis sem fins lucrativos” (BRASIL, 1997, p. 14).

Ainda, segundo a orientação do Ministério:

Qualificada como Organização Social, a entidade estará habilitada a receber recursos financeiros e a administrar bens e equipamentos do Estado. Em contrapartida, ela se obrigará a celebrar um contrato de gestão, por meio do qual serão acordadas metas de desempenho que assegurem a qualidade e a efetividade dos serviços prestados ao público (BRASIL, 1997, p. 14).

Aldino Graef e Valéria Salgado (2012) apontam que é crescente a expansão da gestão pública não estatal no Brasil. Atualmente, diversos estados brasileiros possuem leis que regulamentam a criação e contratação de parcerias com o Terceiro Setor.

O estudo intitulado “Relações de Parceria entre poder público e entes de cooperação e colaboração no Brasil”, publicado pelo Ministério do Planejamento em 2012 e resultante de pesquisa realizada pelos autores entre novembro de 2008 e fevereiro de 2009, indica que todas as regiões do país contavam com ao menos um estado com regulamentação própria de OS, até fevereiro de 2009, data do levantamento.

Os dados levantados pelo Ministério do Planejamento, apresentam até o ano de 2009, 58 leis que instituem o modelo de OS no país: a lei federal, 15 leis no âmbito dos estados e Distrito Federal e 42 leis municipais (GRAEF, SALGADO, 2012, p. 111). Até aquele momento eram 170 OSs qualificadas, das quais somente 49 com contratos de gestão firmados (GRAEF, SALGADO, 2012, p. 112).

De acordo com as informações do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, gerido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, IPEA, atualmente existem cerca de 800 mil Organizações da Sociedade Civil, OSC em atuação no país (MAPA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL, 2018). Conforme Felix Garcia Lopes apresenta na publicação “Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil” “a localização das OSCs acompanha, em geral, a distribuição relacionada à concentração populacional. A região Sudeste abriga 40% das organizações, seguida pelo Nordeste (25%), pelo Sul (19%), pelo Centro-Oeste (8%) e pelo Norte (8%)” (LOPES, 2018, p. 27).

Quanto à atuação, as OSCs são categorizadas em nove áreas, consonantes à finalidade das ações. Conforme o Mapa das OSC, as áreas são “saúde, educação e pesquisa, cultura e recreação, assistência social, religião, associações patronais e profissionais, defesa de direitos e interesses, outras atividades associativas e outras OSCs” (2018) e cerca de 80 mil organizações atuam na área de Cultura e recreação, ou seja, 10% das OSCs brasileiras. Destas, Lopes ainda apresenta uma subdivisão da categoria Cultura e



recreação, cujo quantitativo mostra em torno de 55 mil OSCs na área de “Esportes e recreação” e 24 mil em “Cultura e arte”, representando respectivamente 69,1% e 30,9% do total de OSCs cadastradas no grupo Cultura e recreação (LOPES, 2018, p. 38).

O Quadro 1, a seguir apresenta dados de 2016 quanto à distribuição de organizações da sociedade civil por área de atuação no Brasil:

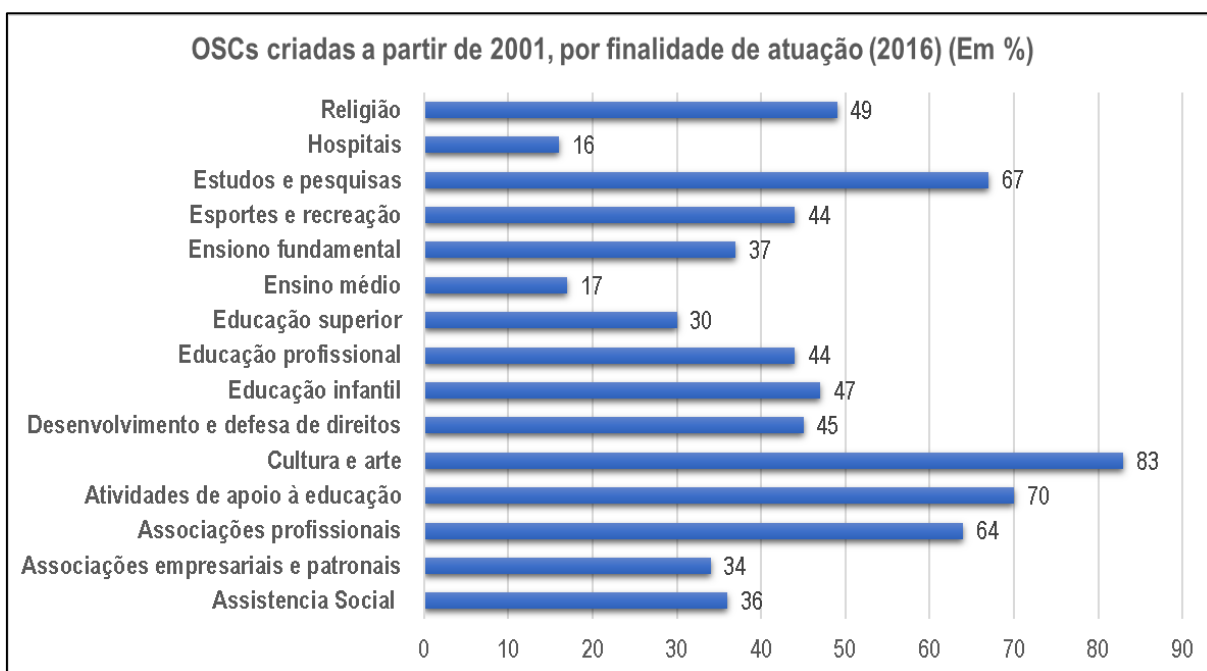
**Quadro 1 – Distribuição de OSCs por área de atuação, Brasil - 2016**

<b>ATIVIDADE ECONÔMICA</b>	<b>NÚMERO DE OSCS</b>
Saúde	6.841
Cultura e recreação	79.917
Educação e pesquisa	39.669
Assistência social	27.383
Religião	208.325
Associações patronais e profissionais	22.261
Defesa de direitos e interesses	339.104
Outras atividades associativas	77.550
Outras organizações da sociedade civil	19.136

Fonte: Mapa das Organizações Sociais (2018) com base em Secretaria da Receita Federal (2016).

No que concerne ao desenvolvimento das OSCs ao longo do tempo, vimos que as instituições nas áreas de saúde, educação e associações empresariais e patronais foram as primeiras a se desenvolver no país, apresentando maior percentual de organismos fundados até o ano 2000. Já as organizações de Cultura e arte passam a figurar maiores percentuais a partir do início do século XXI. A Figura 3 a seguir apresenta esses percentuais:

**Figura 3 - OSCs criadas a partir de 2001, por finalidade de atuação (2016)**



Fonte: LOPES, 2018, p. 146.

Quanto à natureza jurídica, “na população de OSCs, 709 mil (86%) são associações privadas, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações” (LOPES, 2018, p. 46), sendo que destas somente associações e fundações podem concorrer à qualificação como Organização Social, conforme prevê a Lei nº 9.637/1998.

Deste universo de 800 mil OSCs apresentado no Mapa das Organizações da Sociedade Civil, destacamos que somente 603 são apresentadas como Organização Social como natureza jurídica, isto porque o Mapa “utiliza duas fontes principais de informações para estimar o número total de organizações da sociedade civil (OSCs): o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e a Secretaria da Receita Federal (SRF)” (MAPA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL, 2018).

O estudo apresentado por Lopes indica ainda que foram consideradas instituições “em situação ativa e que pertencem às quatro naturezas jurídicas que atendem à definição conceitual deste estudo, procedentes do grande grupo das entidades sem fins lucrativos [...] fundação privada, organização religiosa, organização social, e associação privada” (LOPES, 2018, p. 16). Conforme aponta o autor, “a natureza “organização social”, a rigor, trata-se de um erro classificatório” (LOPES, 2018, p. 16, grifo do autor) já que tanto fundações quanto associações sem fins lucrativos são instituições que podem ser qualificadas com OS em níveis federal, estaduais e municipais.

O autor acrescenta ainda que:

[...] as organizações sociais são um caso à parte. Elas foram consideradas neste estudo como uma natureza jurídica porque assim foi disposto pela Comissão Nacional de Classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Concla/IBGE) a partir de 2014, mas o modo apropriado de classificá-las seria como uma outorga concedida pelo Estado. Como reconhece a própria Concla, a natureza jurídica 330-1 (organização social) refere-se às “pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos (...), desde que tenham sido qualificadas como organização social nos termos da Lei Federal nº 9.637, de 15/05/1998, ou de lei estadual, ou distrital ou municipal” (IBGE, 2018a). As organizações sociais foram aqui preservadas no universo das OSCs porque, efetivamente, estas organizações são constituídas como pessoa jurídica de direito privado e desempenham atividades de interesse público (LOPES, 2018, p. 46).

No que se refere às Organizações Sociais na área de Cultura, cabe mencionar a estreita relação entre a Cultura e o Estado no Brasil. Historicamente, expressiva parcela da produção e difusão artística brasileira esteve ligada à ação do Estado. No âmbito dos Museus, o levantamento do Cadastro Nacional de Museus, realizado em 2010, mostrou que “todas as categorias de museus privados no Brasil – que podem pertencer aos grupos associação, empresa, fundação ou sociedade – apresentam percentuais menores em relação às categorias públicas” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011a, p. 63). Também de acordo com a publicação “Museus em números”, os museus privados representam cerca de 32% das instituições cadastradas.

Conforme Ponte “a diversidade de setores culturais, suas diferentes formas de organização, demandas e estágios de desenvolvimento constituem um desafio às políticas culturais públicas, que deveriam contemplar todos os segmentos” (PONTE, 2012, p. 37).

Portanto, vamos nos concentrar na esfera dos Museus, já que cerca de 67% dos Museus no Brasil pertencem à esfera pública, seja federal, estadual ou municipal (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2011a, p. 64).

O Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, esfera estadual, situado na cidade de Fortaleza, foi a primeira experiência de publicização na área cultural. O Centro Cultural foi gerido inicialmente pelo Instituto de Arte e Cultura do Ceará, IAAC, atual Instituto Dragão do Mar, entidade qualificada como OS pelo Governo do Estado do Ceará (INSTITUTO DRAGÃO DO MAR, 2018).

Nas palavras de Cláudia Costin, ex-ministra da Administração Federal e Reforma do Estado:

O Estado do Ceará firmou o primeiro contrato de gestão com organização social para a administração de museu. Em abril de 1999 foi inaugurada a primeira OS brasileira para o setor cultural: o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (CDMAC). Por meio de um contrato de gestão, o CDMAC gerencia desde então em Fortaleza um complexo de 2 museus, um auditório, um espaço mix, salas de formação, núcleos de acervo e documentação, um

teatro, um anfiteatro, um planetário, 2 salas de cinema e outros espaços destinados ao lazer e à cultura (COSTIN, 2005, p. 2).

Em parceria com o Governo do Estado do Ceará, além do CDMAC, o Instituto Dragão do Mar gerencia outros sete espaços culturais: “a Escola Porto Iracema das Artes, o Centro Cultural Bom Jardim, a Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho, o Cineteatro São Luiz e o Theatro José de Alencar, em Fortaleza; e ainda Memorial Cego Aderaldo, em Quixadá, e Vila da Música, no Crato” (INSTITUTO DRAGÃO DO MAR, 2018).

Segundo Elizabeth Ponte com relação ao crescimento da adoção de gestão por OS na cultura,

[...] ao adotar a gestão de espaços culturais por meio da publicização, o Ceará serviu de exemplo aos estados de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Pará e Bahia, entre outros, que já aplicam esse modelo na área cultural. No estado do Pará três espaços da Secretaria de Cultura são gerenciados por OSs: a Estação das Docas, o Mangal das Garças, ambos geridos pela OS Pará 2000, e o Hangar – Centro de Convenções e Feiras da Amazônia, gerido pela OS Via Amazônia. Em São Paulo, os principais museus e teatros do estado estão sob a gestão de diversas OSs. Na área museológica, sete OSs diferentes geriam espaços como a Pinacoteca do Estado e os museus da Língua Portuguesa, de Arte Sacra, da Casa Brasileira, da Imagem e do Som (MIS) e do Futebol, além de sete museus no interior do estado (PONTE, 2012, p. 93).

Apesar do avanço desse modelo de gestão, analisando os contratos das OSs ligadas às políticas culturais do Estado de São Paulo, Romão Netto, Bittencourt e Malafaia (2012, p. 2) problematizam a utilização do modelo de gestão por OS no que diz respeito a “responsabilização (*accountability*) e responsividade (*responsiveness*)”<sup>3</sup>, especialmente no âmbito de aplicação da Política Pública na Cultura brasileira.

Assim, após analisar os investimentos e os gastos, além dos dados disponibilizados (considerados pelos pesquisadores inadequados e desatualizados) pelas OSs nos Contratos de gestão de equipamentos da área de Cultura do Estado de São Paulo, os autores consideram os dados ainda insuficientes para responder questões que dizem respeito à ampliação da qualidade da democracia nesses setores e à própria prestação desse tipo de serviço. Eles questionam:

[...] quais são as regras efetivas do funcionamento das OSs de Cultura no Estado de São Paulo? Quem participa efetivamente do processo? Há rotatividade nos Conselhos Gestores das OSs de Cultura? Quais foram as ONGs qualificadas como OS da cultura em São Paulo e que critérios presidiu a sua escolha? Que tipos de controle das atividades das OS estão

---

<sup>3</sup> “A responsividade pode ser definida como a capacidade ativa dos governantes de responderem de modo consistente, com responsabilidade, eficiência e eficácia, às demandas e expectativas dos cidadãos; e a *accountability* se refere aos procedimentos e mecanismos através dos quais os eleitores e a sociedade civil podem responsabilizar e controlar a conduta de quem detém o poder” (ROMÃO NETTO, BITTENCOURT, MALAFAIA, 2018, p. 12).

em funcionamento? Existe relação entre as propostas de programa de governo, apresentados em campanhas eleitorais, as ações executadas pelo partido ou coalização política sagrado nas expectativas dos cidadãos em relação às políticas de cultura? Como os usuários e não usuários avaliam as políticas de cultura no Estado? (ROMÃO NETTO, BITTENCOURT, MALAFAIA, 2012, p. 11).

Os autores ao analisarem aspectos do mecanismo de Organizações Sociais como instrumento de Políticas Públicas de Cultura em São Paulo, então, lançam um olhar para investigações quanto às perspectivas dos gestores de políticas culturais. E segundo os resultados obtidos indicam que existiam em 2012, em São Paulo “20 organizações sociais ativas, que gerem aproximadamente 57 equipamentos públicos de cultura na capital e no interior do estado” (ROMÃO NETTO, BITTENCOURT, MALAFAIA, 2012, p. 6).

No contexto exposto anteriormente, no Estado do Rio de Janeiro, o Projeto de Lei nº 1.975/09, que prevê a publicização na área cultural, foi aprovado no dia 24 de junho de 2009 pela Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro, ALERJ, diante de polêmicas. Ainda de acordo com Ponte, “na esfera do Estado do Rio de Janeiro, a publicização sofreu forte resistência por parte de funcionários públicos e da própria classe artística” (PONTE, 2012, p. 95). Desde sua apresentação à Assembleia, em fevereiro de 2009, até a aprovação, em junho do mesmo ano, o Projeto de foi alvo de protestos de funcionários da Associação de Servidores da Fundação Anita Mantuano de Artes do Estado do Rio, Funarj, instituição mantenedora de 18 equipamentos culturais no Estado, dentre os quais nove são Museus, entre outras instituições. O fundamento das polêmicas foi a interpretação que representava uma iniciativa de privatização da Cultura no Estado. O projeto de lei foi modificado, e só então foi aprovado pela Assembleia<sup>4</sup> (PONTE, 2012, p. 95).

Assim, é possível perceber que a relação entre os Museus, as Políticas Públicas e as Organizações Sociais foi se estreitando ao longo do tempo. Desde as primeiras iniciativas museológicas brasileiras, passando pela constatação do papel do Estado enquanto fomentador e regulador da promoção da cultura e encontrando no modelo de gestão compartilhada uma iniciativa de flexibilização no modo de gerenciamento dos equipamentos culturais públicos.

E na nossa pesquisa na esfera de Políticas Públicas estão destacadas a Política Nacional de Museus, o Estatuto de Museus, o Programa Nacional de Publicização e a Lei das OSs nas zonas de contato com o Plano Museológico do MAR. Em razão do cenário o

---

<sup>4</sup> O assunto foi tema de diversas matérias do jornal O Globo, entre as quais: “Em sessão tumultuada, Câmara aprova Organizações Sociais”, de 24 abril de 2009, e “Teatro Municipal é excluído da lei das OSs, esvaziando projeto da Secretaria de Cultura”, de 9 junho de 2009. Ambas estão disponíveis em: [www.oglobo.com.br](http://www.oglobo.com.br) (PONTE, 2012, p. 95).

estudo inclui o transcurso das Políticas Públicas para a Cultura e exclusivas para os Museus, bem como a introdução das Organizações Sociais nesse contexto.

## **5. ORGANIZAÇÃO SOCIAL EM AÇÃO NO MUSEU DE ARTE DO RIO**

## 5. ORGANIZAÇÃO SOCIAL EM AÇÃO NO MUSEU DE ARTE DO RIO

No âmbito da cidade do Rio de Janeiro, a Cartilha das Organizações Sociais Cariocas, publicação resultante do I Seminário da Cidade do Rio de Janeiro sobre Organizações Sociais, define Organizações Sociais, OS da seguinte maneira:

São pessoas jurídicas de direito privado, associações ou fundações, sem finalidades lucrativas, dedicadas à prestação de serviços públicos não exclusivos de Estado, as quais, se preencherem os requisitos de lei(s) específica(s), podem ser qualificadas pelo Poder Público como organizações sociais (RIO DE JANEIRO, 2011, p. 44).

Nos documentos de ordem legal ligados ao tema a Lei Municipal nº 5.026, de 19 de maio 2009, que trata das Organizações Sociais, respalda o primeiro contrato na esfera dos Museus firmado em 2012 para a gestão do MAR.

A Lei, composta por somente dois capítulos, apresenta cinco seções.

A Seção I trata “Da Qualificação” e são determinados os critérios e requisitos específicos para que as entidades “jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura, à saúde e ao esporte” (RIO DE JANEIRO, 2009a) se habilitem à qualificação como Organização Social.

A Seção II, “Do Conselho de Administração”, estabelece a estrutura do referido conselho da entidade a ser qualificada de modo a atender os requisitos da qualificação e as atribuições privativas do conselho de administração, dentre as quais destacamos, conforme consta no Art. 4, “aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela Diretoria”.

A Seção III, “Do Contrato de Gestão”, apresenta no Art. 5º o conceito do mecanismo contratual da seguinte forma: “entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como Organização Social, com vistas à formação de uma parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas citadas no art. 1º”. E estabelece, ainda, que o setor público deve dar transparência à “decisão de firmar cada contrato de gestão, indicando as atividades que deverão ser executadas” e as “entidades que manifestarem interesse na celebração de cada contrato de gestão”. O Art. 6º desta seção estabelece que “o contrato de gestão celebrado pelo Município, por intermédio da Secretaria Municipal competente conforme sua natureza e objeto, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da entidade contratada”.



A Seção IV, “Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão”, normatiza os procedimentos de controle do Estado perante o contrato e estão explicitadas as atribuições de fiscalização na figura do Secretário Municipal da área correspondente e da comissão fiscalizadora. Este trecho da legislação aborda a previsão do acompanhamento por parte do Poder Público dos resultados alcançados com a execução do Contrato de gestão de modo comparativo com as metas propostas, bem como a necessidade de emissão de relatórios e prestações de contas pela OS.

A Lei, no Art. 10º, também convoca a participação popular e de outros organismos no processo de fiscalização: “qualquer cidadão, partido político, associação ou entidade sindical é parte legítima para denunciar irregularidades cometidas pelas Organizações Sociais à Administração Municipal, ao Tribunal de Contas ou à Câmara Municipal”.

Na Seção seguinte são estabelecidas as condições de “Fomento às Atividades Sociais” por parte do órgão público, passando a tratar da dotação orçamentária, da cessão de bens públicos e de servidores necessários ao cumprimento do contrato de gestão. E a seção subsequente aborda os casos de “desqualificação” da OS “quando verificado o descumprimento das disposições contidas no Contrato de gestão.

O Segundo e último capítulo, intitulado “Das disposições finais e transitórias” enfoca a obrigatoriedade de divulgação em “Diário Oficial” e em “rede aberta de dados” todas as informações referentes à execução do contrato de gestão. Destacamos o parágrafo único do Art. 2º e que se constitui em uma das principais fontes primárias da nossa pesquisa:

O Poder Executivo deverá disponibilizar na rede pública de dados relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, incluindo a prestação de contas correspondente ao exercício financeiro (RIO DE JANEIRO, 2009a).

Acerca da necessidade de uma lei específica de OS para a Cidade do Rio de Janeiro, a Prefeitura apresenta duas razões:

[...] primeira, por uma questão técnico-jurídica: a lei federal tem conteúdo nacional apenas no que tange à disciplina dos contratos de gestão, permitindo assim que as especificidades regionais ou municipais possam ser definidas no âmbito de competência de Estados e Municípios, como no caso do Município do Rio de Janeiro, por exemplo, em que o legado de equipamentos esportivos dos Jogos Pan-Americanos e o que virá, das Olimpíadas, recomendava a inclusão da área de esportes no rol daquelas passíveis de serem objeto de contratos de gestão; segunda, porque a lei prevê dispositivos próprios – como o que proíbe o “nepotismo” entre os parceiros público e privado – que não constam da lei federal (RIO DE JANEIRO, 2011, p. 44, grifo do autor).

A Lei Municipal e sua posterior regulamentação pelo Decreto nº 30.780, 3 de junho de 2009, que trata do “Regulamento Geral de Qualificação e Contratação das Organizações Sociais no âmbito da Administração Direta e Indireta do Município do Rio de Janeiro”, possibilitou a qualificação de organizações privadas sem fins lucrativos como Organizações Sociais no âmbito da cidade do Rio de Janeiro. Esses ordenamentos jurídicos permitiram à municipalidade estabelecer Contratos de gestão com organismos do Terceiro Setor para executar Políticas Públicas em áreas específicas, dentre as quais a Cultura e, por conseguinte, os Museus (RIO DE JANEIRO, 2009b).

Isto viabilizou a cessão, por parte da Prefeitura, do gerenciamento de equipamentos públicos para organizações da sociedade civil, qualificadas como OS pela Comissão de Qualificação de Organizações Sociais, COQUALI, instituída através do Decreto nº 3.078/2009, com “competência para decidir sobre os requerimentos de qualificação das organizações sociais no âmbito do Município do Rio de Janeiro”.

O supracitado regulamento estabelecido por Decreto traçou as diretrizes metodológicas que respaldam as relações entre o ente público e a organização da sociedade civil quanto aos “requisitos” e procedimentos para a qualificação e determina as “cláusulas necessárias do Contrato de gestão”, definindo as “responsabilidades e obrigações do poder público e da entidade contratada” e a obrigatoriedade de publicar o instrumento contratual “na íntegra no Diário Oficial do Município”. O documento também estipula os procedimentos para a “convocação pública para parcerias com Organizações Sociais” incluindo as atribuições da “Comissão Especial de Seleção” (RIO DE JANEIRO, 2009b), responsável por aplicar o método de “julgamento dos programas de trabalho”, e a “formalização do Contrato de gestão”.

Quanto à execução do Contrato de gestão celebrado por Organização Social o Decreto determina que a fiscalização estará a cargo do “Secretário Municipal das áreas fomentadas correspondentes, com o auxílio de Comissão de Avaliação especialmente designada para este fim” (RIO DE JANEIRO, 2009b). No que tange ao fomento às atividades sociais, designa os critérios para “repasse de recursos” e “permissão de uso de bens públicos”. E, finalmente, trata dos casos de “desqualificação”.

Acerca do processo de qualificação, a Prefeitura emitiu a Deliberação COQUALI nº 02, de 27 de julho de 2009, que trata especificamente das definições de “instrução processual para qualificação de Organizações Sociais”, no que concerne aos “procedimentos a serem adotados” pela entidade requisitante da qualificação e pela Comissão de Qualificação de Organizações Sociais, COQUALI. A deliberação estipula o

passo a passo para qualificação, indicando todas as comprovações documentais a serem apresentadas para cumprir os requisitos para a obtenção da certificação de OS.

Nestes quase dez anos de implementação da Lei Municipal de Organizações Sociais no município, o *site* da Secretaria da Casa Civil da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (2018) apresenta 53 instituições qualificadas nas áreas de Saúde, Esporte, Desenvolvimento, Emprego e inovação, Meio ambiente, Educação e Cultura.

Atualmente, sete OSs atuam na Cultura sendo três caracterizadas no ambiente dos Museus: o Instituto Tomie Ohtake, o Instituto de Desenvolvimento e Gestão, IDG, e o Instituto Odeon com história de contratos de gestão celebrados com a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O Instituto Tomie Ohtake, instituição cultural de base museológica sediada em São Paulo, mas com filial no Rio de Janeiro, volta-se para o desenvolvimento de projetos de artes plásticas, principalmente exposições. Foi qualificado como OS no Rio em 2011. Desde então o Instituto assinou dois contratos com a Secretaria Municipal de Cultura para realização das exposições 'Chaplin e sua imagem', no Centro Municipal de Arte Hélio Oiticica, e 'Caprichosamente engarrafada: rótulos de cachaça', no Centro Cultural Municipal Laurinda Santos Lobo, ambas em 2012.

O Instituto de Desenvolvimento e Gestão, IDG, associação civil criada em 2001, gerencia o Museu do Amanhã desde sua inauguração em 2015. O Museu do Amanhã é um equipamento cultural da Secretaria Municipal de Cultura já criado sob este modelo de gestão por OS, a exemplo do MAR, e também é integrante do circuito cultural do Porto Maravilha.

E a OS Instituto Odeon, elemento de estudo da nossa pesquisa em razão do MAR, constituída juridicamente como associação privada de caráter cultural, sem fins lucrativos, foi fundada em 1998, fruto da Odeon Companhia Teatral. O Instituto obteve qualificação como Organização Social no Rio de Janeiro e firmou Contrato de gestão com a Prefeitura da Cidade para gerenciamento do Museu de Arte do Rio – MAR, no ano de 2012 (INSTITUTO ODEON, 2018).

Acerca do processo seletivo que culminou no Contrato de gestão entre o Instituto Odeon e a Secretaria Municipal de Cultura, a convocação pública para parcerias com Organizações Sociais divulgada pela SMC para gestão do MAR, lançada em 29 de março de 2012, ocorreu com a seguinte chamada:

A SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, torna público que fará realizar Convocação Pública para seleção de Organizações Sociais, qualificadas nos termos da Lei nº 5026/2009 e do Decreto Municipal nº 30.780/09, com

vistas à celebração de Contrato de Gestão para Gerenciamento e Execução das Ações e Serviços de Cultura a serem desenvolvidos no âmbito do equipamento denominado Museu de Arte do Rio – MAR (SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, 2012b, grifo do autor).

O Edital de “convocação pública para parcerias com Organizações Sociais SMC/RJ” tornou pública a intenção da Secretaria de firmar parcerias com OS “mediante a celebração de Contrato de Gestão, nos termos da Lei Municipal nº. 5.026/09, e Decreto Municipal nº. 30.780/09” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012a).

O objeto exposto no documento trata de:

GERENCIAMENTO, OPERACIONALIZAÇÃO E EXECUÇÃO DAS AÇÕES E SERVIÇOS DE CULTURA A SEREM DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DO EQUIPAMENTO CULTURAL DENOMINADO MUSEU DE ARTE DO RIO - MAR, localizado no Município do Rio de Janeiro, no Estado do Rio de Janeiro, por meio de CONTRATO DE GESTÃO a ser celebrado a partir da PROPOSTA TÉCNICA E ECONÔMICA selecionada nas condições estabelecidas pelo presente Edital, nos termos da Lei nº. 5.026/2009, e Decreto Municipal nº. 30.780/09, e suas alterações, por Organização Social qualificada junto à Secretaria Municipal de Cultura do Município do Rio de Janeiro, conforme definido neste Edital e seus Anexos, que são parte integrante e indissociável deste instrumento (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012a, grifo do autor).

Os anexos constantes no Edital determinam ponto a ponto os itens celebrados:

Anexo I - Termo de Referência – MAR;

Anexo II - Características do Equipamento – MAR;

Anexo III - Roteiro para elaboração de Proposta Técnica e Econômica – MAR;

Anexo IV - Estimativa de transferência de recursos – MAR; e

Anexo V - Minuta de Contrato - MAR (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012a).

O Edital, além de especificar o objeto do contrato, estabeleceu os “prazos” e as “condições de participação” das instituições proponentes, os “critérios” de seleção da OS e o roteiro de ações desenvolvidas até ser firmado o contrato de parceria.

O documento esclarece que a OS candidata deveria apresentar dois “envelopes” distintos em fases consecutivas do processo seletivo. O primeiro “envelope” contendo a “proposta técnica e econômica e comprovação de experiência técnica” e o segundo a “documentação de habilitação” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012a).

Também relaciona a forma como se dá o processo seletivo: data, local e horário da seção pública para recebimento dos envelopes, bem como os critérios para análise e julgamento das propostas técnicas e econômicas, a comprovação da experiência técnica e documentos de habilitação.

Na primeira etapa houve sessão pública para recebimento do envelope 01 (“Proposta Técnica e Econômica”) das Organizações Sociais participantes. Na ocasião foi marcada a data de divulgação do resultado de julgamento da “Proposta Técnica e Econômica” e de recebimento do Envelope 02 (“Documentação de Habilitação”) das Organizações Sociais que alcançaram a pontuação mínima exigida neste Edital, conforme veremos no Quadro 2 da página a seguir, que apresenta os critérios de avaliação.

**Quadro 2 – Critérios estabelecidos para a avaliação e pontuação das propostas técnicas e econômicas**

CRITÉRIOS	ITENS DE AVALIAÇÃO E JULGAMENTO	PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL
1. Avaliação Econômica de Eficiência	1- Volume de recursos orçamentários destinados a cada tipo de despesa (recursos humanos, custeio e investimento). 2. Proposta e Metas para alcance de sustentabilidade.	2,0 PONTOS
2. Conhecimento do Objeto da Contratação	1. Descrição e Análise das principais características da demanda por serviços na área de cultura.	1,0 PONTO
	2. Delineamento das diretrizes, que no entendimento da proponente, deverão ser obedecidas na elaboração da Proposta Técnica e Econômica para o gerenciamento.	1,5 PONTOS
3. Experiência (avaliada segundo tempo – meses/anos - e volume de atividade). Comprovado mediante apresentação de documentação como: Termos de Parceria, Contratos, Convênios, Planos de trabalho executados.	1. Experiência em Gestão de equipamentos culturais.	0,75 PONTOS
4. Adequação da proposta.	1. Organização proposta para gestão do equipamento.	1,25 PONTOS
	2. Quantidade e qualidade de atividades propostas.	1,25 PONTOS
5. Adequação entre os meios sugeridos, cronogramas e resultados presumidos	1. Recursos Humanos estimados.	0,75 PONTO
	2. Prazos propostos para implantação e pleno funcionamento dos serviços.	1,0 PONTO
	3. Organização das atividades de apoio.	0,25 PONTO
	4. Sistemática de programas de manutenção predial e de equipamentos.	0,25 PONTO
<b>PONTUAÇÃO TOTAL DA PROPOSTA TÉCNICA E ECONÔMICA: 10 PONTOS</b>		

Fonte: PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012a.

A classificação das Propostas Técnicas e Econômicas ocorreu em conformidade com a pontuação total obtida na análise realizada conforme o quadro apresentado, sendo desclassificadas as Propostas Técnicas e Econômicas cuja pontuação total fosse inferior a sete pontos. Ressaltamos que o Instituto Odeon foi a única Organização Social participante do processo de seleção para gestão do MAR.

De acordo com o comunicado publicado no Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro em 24 de abril de 2012, o Instituto Odeon obteve a pontuação de 8,95.

A seguir a publicação na íntegra:

#### COMUNICADO

Processo 12/000220/2012 – A Comissão Especial de Seleção, designada pela Resolução SMC nº 213, de 29 de março de 2012, comunica o resultado da avaliação da proposta técnica e econômica apresentada, objetivando o Gerenciamento, Operacionalização e Execução das Ações e Serviços de Cultura, a serem desenvolvidos no âmbito do MUSEU DE ARTE DO RIO – MAR.

Proposta Classificada e Vencedora:

OS ODEON COMPANHIA TEATRAL – Pontuação Total: 8,95  
(SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, 2012a).

O Edital trata ainda do “orçamento previsto para a realização do contrato”, no caso R\$ 24.000.000,00, e da “dotação orçamentária” proveniente das Secretarias Municipais de Cultura e de Educação, na proporção de “44,94% para primeira secretaria e 55,06% para a segunda” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012a).

O “Termo de Referência”, Anexo I do Edital, apresenta as condições gerais em que a parceria deveria se pautar, no sentido de guiar a OS proponente no momento de elaboração da proposta. O documento começa orientando o leitor nos conceitos básicos e objetivos do empreendimento:

[...] em razão da conclusão das obras do Museu de Arte do Rio em 2012, o Poder Público local visando assegurar um padrão de excelência de gestão deste Equipamento Cultural, recorre à parceria público/privada no sentido de agregar a prática desta iniciativa privada na gestão plena de operação e montagem de programação cultural diversificada e de qualidade, voltada aos propósitos definidos neste Termo de Referência, com a finalidade de proporcionar à população da cidade do Rio de Janeiro e a seus visitantes a oportunidade de usufruir o conforto de equipamento construído e finalizado com qualidade e padrão internacionais (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012b, p. 1).

E segue com esclarecimentos acerca da caracterização do projeto do MAR, “uma iniciativa da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, com realização da Fundação Roberto

Marinho, patrocínio das Organizações Globo e da Vale e apoio do Governo do Estado do Rio de Janeiro” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012b, p. 2), das características físicas do espaço, “situação e acessos”, “programa expositivo” e “Escola do Olhar”. Ainda, enfoca a especificação do objeto de gestão do equipamento cultural e a permissão de uso do espaço, enfatizando que “deverá estar alinhada com a Política Nacional de Museus e será orientada pelo Plano Museológico” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012b, p. 3).

O Termo de Referência também aborda, no tocante às obrigações da OS, que “a Organização Social gestora do Museu de Arte do Rio deverá organizar a gestão da instituição, compreendendo o Plano Museológico” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012b, p. 4), os “encargos” e a “qualificação técnica” necessários para a operacionalização do equipamento cultural.

Finalmente, o documento apresenta as metas de desempenho, classificando-as: “as metas serão divididas em metas administrativas, a serem atingidas até o final do ano de 2012 e metas qualitativas a serem aferidas ao final do ano de 2013” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012b, p. 5), considerando, ainda, que após 2013 as condições poderiam ser “repactuadas” com a SMC, ou seja, ajustadas conforme as especificidades do Museu após um ano de funcionamento, de forma que nesse período os pontos fortes e fracos da execução do Plano de trabalho estariam passíveis de análise.

O Anexo II, “Características do Equipamento”, detalha as especificações de metragem quadrada de cada pavimento do Palacete D. João VI e da Escola do Olhar, os dois edifícios que o MAR ocupa, e suas respectivas áreas de uso. De acordo com o documento:

[...] o Palacete, com aproximadamente 5.000 m<sup>2</sup>, terá seus quatro pavimentos ocupados pelas salas de exposição do museu; o edifício onde funcionou o hospital abrigará a Escola do Olhar, um espaço pedagógico totalizando aproximadamente 7.000 m<sup>2</sup> de área construída, divididos em sete pavimentos. No térreo, sob a marquise serão criadas áreas de apoio e serviço aos dois prédios, com aproximadamente 1.000 m<sup>2</sup> (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012c, p. 1).

O Anexo III, “Roteiro para elaboração de proposta técnica e econômica” destina-se a orientar as OSs interessadas para elaboração da proposta de modo que a mesma possua um roteiro padronizado pré-definido em termos formais e de conteúdo. O roteiro estabelecido no documento contempla os seguintes itens:

#### 1. ÍNDICE DO DOCUMENTO

2. TÍTULO: Proposta Técnica e Econômica, para o gerenciamento e execução da Gestão do complexo denominado Museu de Arte do Rio.
3. PROPOSTA DE MODELO GERENCIAL
4. PLANILHA DE ESTIMATIVA DE CUSTOS MENSAIS
5. DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL
6. PROPOSTA ECONÔMICA
7. CONHECIMENTO DO OBJETO DA CONTRATAÇÃO
8. EXPERIÊNCIA
9. ORGANIZAÇÃO PROPOSTA PARA A GESTÃO DO EQUIPAMENTO
10. ADEQUAÇÃO ENTRE OS MEIOS SUGERIDOS, CRONOGRAMAS E RESULTADOS PRESUMIDOS (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012d, grifo do autor).

O objetivo deste Anexo III do Edital propunha que todas as Propostas Técnicas e Econômicas apresentadas indicassem o conjunto dos elementos necessários. Tal condição estipulava que o proponente tivesse capacidade técnica e de gerenciamento de recursos compatíveis com o orçamento disponibilizado pela Prefeitura de forma que a comissão de seleção comparasse as propostas dos proponentes com agilidade, uma vez que estivessem padronizadas. Bem como, identificar clareza de métodos gerenciais, prazos de execução e recursos humanos despendidos que assegurassem a exequibilidade do contrato, através da aplicação dos critérios de avaliação e julgamento expostos no Quadro 2 já apresentado.

O Anexo IV, “Estimativa de transferência de recursos orçamentários - sistema de pagamento”, refere-se aos critérios que a OS deve seguir para obtenção do “repasse de recursos previstos” do Contrato de gestão e apresenta informações sobre os “demonstrativos gerenciais” necessários para as “prestações de contas”.

O documento indica que os recursos repassados devem ser geridos considerando um “plano de aplicação de recursos financeiros”, conforme preconizam os contratos regidos pela Lei nº 8.666/1993, a Lei das licitações. Apresenta também detalhamento do processo de “execução orçamentária e prestação de contas”, elencando os comprovantes a serem apresentados para a prestação de contas conforme os tipos de despesas previstos e, ainda as “formas de transferência de recursos orçamentários”, entre as quais destacamos o seguinte trecho:



[...] o valor de R\$ 12.000.000,00 (doze milhões reais) é destinado a custear os primeiros 12 meses do Contrato de Gestão.

4.2.2 Nos primeiros doze meses o repasse financeiro se dará obedecendo a seguinte composição:

4.2.3 No exercício orçamentário de 2012 será repassado o montante de R\$ 6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais) divididos em duas parcelas iguais de R\$ 3.250.000,00 (três milhões e duzentos e cinquenta mil reais), sendo a 1ª liberada até 30 dias após a assinatura do Contrato de Gestão. No exercício de 2013, será liberada a parcela final dos primeiros 12 meses do contrato no Valor de R\$ 5.500.000,00 (cinco milhões e quinhentos mil reais)

4.2.4 A partir do segundo ano de contrato, observado o contido na cláusula 11ª da minuta do Contrato de Gestão, as parcelas de desembolso serão quadrimestrais (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012e).

O referido Anexo aborda, ainda, os casos de “despesas glosadas”, a necessidade de “manutenção e apresentação dos documentos fiscais e contábeis”, e os critérios para “aquisição de materiais permanentes e de informática”. E finaliza fornecendo os modelos de demonstrativos e relatórios financeiros a serem utilizados na prestação de contas.

O último item anexado ao Edital é o “Anexo V - Minuta do contrato de gestão”, documento que fornece à OS proponente a oportunidade de analisar de forma pormenorizada todos os requisitos que permeiam a parceria. O Contrato de gestão formaliza o processo de publicização do equipamento público por meio de parceria com a organização do Terceiro Setor, portanto, o principal documento que respalda a relação entre a esfera pública e as Organizações Sociais.

Destacamos a cláusula primeira que caracteriza o objeto do contrato:

O presente CONTRATO DE GESTÃO tem por objeto a operacionalização, apoio e execução pela CONTRATADA, de atividades e serviços culturais para a completa gestão do equipamento de cultura denominado “Museu de Arte do Rio”, instalado à Praça Mauá N° 05, N° 10 e áreas externas, em conformidade com os Anexos, que são partes integrantes e indissociáveis deste instrumento:

- a) Anexo A - Gestão do equipamento denominado Museu de Arte do Rio;
- b) Anexo B - Acompanhamento do contrato, avaliação e metas para a GESTÃO do equipamento denominado Museu de Arte do Rio; e
- c) Anexo C - Termo de Permissão de Uso do equipamento denominado Museu de Arte do Rio (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012f, grifo do autor).

A minuta do Contrato de gestão previu nas “obrigações e responsabilidades da contratada”, dentre outros itens, que a OS deveria “interagir com a Secretaria Municipal de Cultura/RJ, visando à adequação da política pública cultural da Cidade”. Também considera a obrigatoriedade de “submeter quadrimestralmente relatórios parciais de acompanhamento das metas do CONTRATO DE GESTÃO à Comissão de Avaliação constituída pelo Secretário Municipal de Cultura” (grifo do autor). E entre as “obrigações da contratante”, destacamos a função de “acompanhar a execução do presente CONTRATO DE GESTÃO, através da Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação - CTAA, com fulcro no estabelecido no presente CONTRATO DE GESTÃO e respectivos anexos” (grifo do autor).

Deste modo, a interação se efetiva entre o poder público e a OS no sentido de manter o alinhamento entre as ações empreendidas com as políticas públicas culturais, uma vez que no tocante à fiscalização e avaliação,

[...] o CONTRATO DE GESTÃO prevê a possibilidade do Poder Público requerer a apresentação, pela entidade qualificada, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, de relatório pertinente à execução do CONTRATO DE GESTÃO, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012f, grifo do autor).

A minuta do Contrato também contempla a previsão de “renovação” do prazo de vigência, que inicialmente é de dois anos, por “igual período”, e uma segunda renovação pela metade do tempo inicial, “se atingidas, pelo menos, 80% (oitenta por cento) das metas definidas para o período anterior”, motivo pelo qual o primeiro ciclo de contrato do Instituto Odeon com a Secretaria Municipal de Cultura perdurou de 2012 a 2017, sem que houvesse nova chamada pública.

O documento também especifica os recursos financeiros e condições de pagamento, referenciando o anexo “Estimativa de Transferência de Recursos Orçamentários – sistema de pagamentos”, que detalha o tema. E evidencia os casos de rescisão, as penalidades e as possibilidades de alteração contratual, dos quais destacamos os seguintes:

#### PARÁGRAFO PRIMEIRO

Os anexos que compõem este CONTRATO DE GESTÃO, em razão de seu caráter transitório, são passíveis de adequação e atualização a fim de contemplar novas diretrizes de contratação no período de vigência do contrato.

#### PARÁGRAFO SEGUNDO

À CONTRATANTE será permitida a alteração do CONTRATO DE GESTÃO para melhor adequação às finalidades de interesse público ou para adequação técnica do projeto aos seus objetivos, assegurados os direitos

da CONTRATADA (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012f, grifo do autor).

Ainda, trata da necessidade de sustentabilidade a partir do segundo ano de funcionamento do equipamento cultural por parte de ações empreendidas pela OS, de forma que gradativamente o repasse dos cofres públicos para o gerenciamento do Museu seja reduzido. Conforme exposto no documento, “para efeito de cálculo desse redutor, proceder-se-á o acompanhamento dos registros de receita própria obtida pela gestão do museu através de suas atividades, incluindo receita de bilheteria, cessão de espaços e realização de eventos”.

Quanto aos anexos da minuta do contrato, o “Anexo A - Gestão do complexo de equipamentos denominado Museu de Arte do Rio” situa o objeto a ser gerenciado, caracterizando os itens que fazem denominá-lo como “complexo de equipamentos”, pois além do Museu ocupar dois edifícios e áreas externas é integrado também por “salas de expositivas, auditório, biblioteca, salas destinadas a atividades educacionais, espaços para serviços de alimentação, loja e área de administração”. E caracteriza a “ocupação e ativação dos espaços” conforme Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3 – Ocupação e ativação dos espaços do MAR**

<b>SALAS EXPOSITIVAS - MUSEU</b>	<b>SALAS DE ATIVIDADES EDUCACIONAIS – ESCOLA DO OLHAR</b>	<b>AUDITÓRIO</b>	<b>ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E LAZER</b>
Funcionamento de terça a domingo	Funcionamento de terça a sábado contemplando formação de professores, atividades educativas do museu e cursos	Funcionamento sob demanda com programação de conferências, seminários, palestras, e assemelhados, podendo ser alugado para terceiros.	Funcionamento dos cafés e loja funcionamento de terça a domingo, esses espaços poderão ser terceirizados.
Equipe de apoio e técnica para funcionamento dos equipamentos.	Equipe de apoio e técnica para funcionamento dos equipamentos	Equipe de apoio e técnica para funcionamento dos equipamentos	Equipe de apoio e técnica para funcionamento dos equipamentos.

Fonte: Anexo A - Gestão do complexo de equipamentos denominado Museu de Arte do Rio, Minuta do Contrato de gestão (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012f).

O “Anexo B - Acompanhamento do contrato, avaliação e metas para a GESTÃO do equipamento denominado Museu de Arte do Rio”, aborda a responsabilidade das Secretarias de Cultura e de Educação em definir os critérios gerais de acompanhamento e avaliação do contrato de gestão. E define ainda, a composição da “Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação – CTAA”, a equipe responsável por acompanhar e avaliar o

alcance das metas propostas. Para tal, o documento apresenta um quadro que relaciona as metas, os verificadores de meio e a frequência de verificação, do qual destacamos o primeiro item:

**Quadro 4 – Acompanhamento e Avaliação**

META	VERIFICADOR DE MEIO	FREQUÊNCIA
Garantir o pleno funcionamento do Museu de Arte do Rio no período de um ano de calendário cultural, cumprindo as seguintes expectativas:	Envio de relatório contendo a agenda das exposições: - Quantidade de exposições inauguradas permanentes e temporárias; - Quantidade de visitantes/ exposição; - Quantidade de dias abertos do Museu ao ano; - Alcançar o número mínimo de 200 mil visitantes/ ano, discriminando o tipo de público – (% pagantes e % de gratuidade).	Relatório anual.

Fonte: Anexo B - Acompanhamento do contrato, avaliação e metas para a GESTÃO do equipamento denominado Museu de Arte do Rio, Minuta do Contrato de gestão (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012f).

Outras metas tem relação com as funções específicas do Museu, tais como a manutenção do funcionamento da Escola do Olhar, cuja meta desejada até 2013 era “alcançar um número mínimo de atendimento de 2.000 professores / ano da rede pública de educação”, “oferecer serviço educativo para grupos de visitantes”, “desenvolver projetos de inclusão social”, “garantir a segurança e manutenção do equipamento e acervos artísticos e bibliográficos” e “elaborar um Plano de Comunicação Institucional”, todas metas aferidas através de relatório anual.

Referente ao “Anexo C – Termo de Permissão de Uso do equipamento denominado Museu de Arte do Rio” apresenta a minuta do Termo, indicando as condições gerais de uso do imóvel e dos bens móveis e imóveis incorporados, no prazo de vigência do Contrato de gestão, tais como a obrigatoriedade de manutenção, pagamentos de taxas e seguros.

O conjunto documental que descrevemos encerra o rol de informações constantes do processo seletivo para parceria com OS e está disponibilizado no *site* da Secretaria Municipal de Cultura mesmo depois da chamada pública.

Cabe ressaltar que somente o Termo de Referência faz menção ao Plano Museológico. E no tocante às metas administrativas de desempenho aponta que a OS deveria “desenvolver Planejamento Estratégico anual objetivando a captação de recursos,

visando ampliar as parcerias para o cumprimento integral da missão do Museu” (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2012b, p. 6).

O MAR teve seu Planejamento Estratégico elaborado em 2012, antes da abertura do MAR, e conforme o primeiro Relatório de Gestão, 2013 (p. 24), foi elaborado pela equipe do Instituto Odeon, também indicada para atuar na gestão do Museu. Um plano deste tipo representa a principal diretriz para o Museu, pois permite alterações. São adequações para o melhor desempenho no conteúdo de qualquer um dos itens que o planejamento elenca e que se tornam necessárias pelas avaliações feitas ao longo do tempo e são, portanto, reorganizadas.

**6. ESTATUTO DE MUSEUS E PLANO  
MUSEOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS  
CONCEITUAIS E PRÁTICAS**

## **6. ESTATUTO DE MUSEUS E PLANO MUSEOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS CONCEITUAIS E PRÁTICAS**

As características do Estatuto de Museus no que concerne às determinações para a elaboração de um Plano Museológico são analisadas na dissertação considerando a legislação que respalda nossa pesquisa: a Lei nº 11.904/2009, que se refere ao Estatuto e o Decreto nº 8.124/2013, que a regulamenta. Com isto, formamos a base conceitual e prática para compará-lo com o Plano Museológico do MAR.

O Estatuto de Museus é fruto do trabalho do “Comitê Gestor do Sistema Brasileiro de Museus” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 26), que elaborou a redação em parceria com diferentes atores do setor museológico brasileiro, sejam profissionais ou instituições, entre as quais a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, UNIRIO e a Universidade Federal da Bahia, UFBA, as únicas universidades que ofereciam curso de graduação em Museologia até o final do século XX. De 2004, quando foi criado o Comitê Gestor, até a publicação da Lei, em 2009, o texto sofreu revisões até tomar sua forma final.

Esclarecemos que os temas levantados para a formulação do Estatuto dizem respeito a cinco pontos principais: “institucionalização dos museus; definição de recursos e de pessoal; aplicação de técnicas museológicas; preservação e recuperação de bens culturais musealizados; e informações sobre o setor” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 26).

A regulamentação da Lei nº 11.904/2009, ocorreu através do Decreto nº 8.124/2013, que “possui função regulamentar ou de execução, tendo a finalidade de oferecer fiel execução da lei” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 27). Dentre os objetivos a serem alcançados pelo Decreto destacamos:

Esclarecer e explicar pontos do Estatuto de modo a proporcionar uma aplicação homogênea e adequada dos dispositivos constantes na Lei;

Proporcionar “segurança jurídica” aos envolvidos na legislação pela definição clara de responsabilidades e procedimentos; e

Tratar de questões específicas da aplicação pela União, inclusive quanto à responsabilidade do Ibram (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 27).

Em se tratando da abrangência, o Estatuto de Museus “compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios, bem como as instituições de direito privado que atuem em consonância com as atividades inerentes aos museus” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 27).

No que tange à estrutura do Estatuto, identificamos aspectos considerados relevantes para o entendimento da Lei.

No Capítulo I, intitulado “Disposições Gerais”, o documento apresenta o conceito de Museu, já exposto nesta dissertação, no capítulo Base conceitual: Museu, Plano Museológico, Política Pública e Organização Social – OS, e que relembramos:

Art. 1º Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.

Parágrafo único. Enquadrar-se-ão nesta Lei as instituições e os processos museológicos voltados para o trabalho com o patrimônio cultural e o território visando ao desenvolvimento cultural e socioeconômico e à participação das comunidades (BRASIL, 2009).

E também distingue os princípios fundamentais que devem pautar as ações dos Museus, quais sejam:

- I – a valorização da dignidade humana;
- II – a promoção da cidadania;
- III – o cumprimento da função social;
- IV – a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental;
- V – a universalidade do acesso, o respeito e a valorização à diversidade cultural;
- VI – o intercâmbio institucional (BRASIL, 2009).

No mesmo capítulo da Lei é apresentado o seguinte conceito de bem cultural musealizado:

§ 1º Consideram-se bens culturais passíveis de musealização os bens móveis e imóveis de interesse público, de natureza material ou imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência ao ambiente natural, à identidade, à cultura e à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira (BRASIL, 2009).

O capítulo II, denominado “Do Regime Aplicável aos Museus” trata, em linhas gerais, sobre os processos de criação e institucionalização dos Museus, e da obrigatoriedade do registro dos Museus, sejam públicos ou privados, cuja atribuição gerencial compete ao IBRAM.



Este segundo capítulo da Lei é dividido em três seções. A primeira seção, “Dos Museus Públicos”, aborda, além da definição de Museus públicos, que são “as instituições museológicas vinculadas ao poder público, situadas no território nacional” (BRASIL, 2009), a previsão da necessidade de elaboração de um “plano anual”. O plano anual é entendido como um instrumento de planejamento no qual a instituição deverá estabelecer os recursos e metas necessários ao cumprimento de suas finalidades. E deverá prever “as ações a serem desenvolvidas e metas a serem atingidas, os recursos orçamentários necessários, os recursos humanos disponíveis e as ações de capacitação previstas” (IBRAM, 2016, p. 29).

A Lei destaca ainda nesta seção que “o museu público poderá estabelecer convênios para a sua gestão”, ponto que constitui uma relação com os processos de publicização em museus, um dos temas centrais da presente dissertação.

Acerca do plano anual, a publicação “Subsídios para elaboração de planos museológicos” aponta que:

A forma que este plano terá e seu processo de construção serão definidos entre o museu público e o órgão ou entidade ao qual o museu está vinculado. Naturalmente, os recursos financeiros previstos no plano deverão ter correspondência na Lei Orçamentária, embora o plano não a repita, na medida em que trata de outras questões, como metas e recursos humanos. Vale lembrar, ainda, que o plano anual deverá estar embasado no Plano Museológico (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 29, grifo nosso).

A seção II do segundo capítulo do Estatuto, “Do Regimento e das Áreas Básicas dos Museus”, apresenta três artigos. O primeiro é referente ao “enquadramento orgânico”, que diz respeito à estrutura organizacional e vinculação da instituição, e ao Regimento, que estabelece as normas e os critérios de funcionamento. O segundo é sobre a necessidade de o Museu possuir instalações físicas adequadas ao seu funcionamento. Finalmente, o terceiro artigo determina o cumprimento do Plano Museológico e a elaboração e execução do plano anual de atividades.

A segunda seção do capítulo II subdivide-se, ainda, em cinco subseções que tratam da “operacionalização das funções museológicas e atividades correntes dos museus” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 29), quais sejam:

- I - Da Preservação, da Conservação, da Restauração e da Segurança
- II - Do Estudo, da Pesquisa e da Ação Educativa
- III - Da Difusão Cultural e Do Acesso aos Museus
- IV - Dos Acervos dos Museus

V - Do Uso das Imagens e Reproduções dos Bens Culturais dos Museus (BRASIL, 2009).

Por estabelecerem relação direta com o Plano Museológico, destacamos da seção II os seguintes artigos:

Art. 23. [...] Parágrafo único. Cada museu deve dispor de um Programa de Segurança periodicamente testado para prevenir e neutralizar perigos;

Art. 32. Os museus deverão elaborar e implementar programas de exposições adequados à sua vocação e tipologia, com a finalidade de promover acesso aos bens culturais e estimular a reflexão e o reconhecimento do seu valor simbólico (BRASIL, 2009, grifo nosso).

A seção III do Estatuto, “Do Plano Museológico”, apresenta o tema central da nossa pesquisa, e estabelece, no Art. 44, que “é dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico” (BRASIL, 2009, grifo nosso). A seção inicia com esta afirmativa e segue, no artigo seguinte, apresentando a definição de Plano Museológico, a mesma já citada anteriormente no capítulo dois referente à Base Conceitual da dissertação, e que adotamos como basilar para o nosso trabalho, por isso a reproduzimos novamente:

Art. 45.º O Plano Museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade.

Art. 46.º O Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade [...] (BRASIL, 2009).

Esta parte da legislação trata especificamente da elaboração do Plano Museológico, e estabelece os itens que deverão compô-lo, conforme exposto no Art. 46:

I – o diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos;

II – a identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus;

III – a identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus;

IV – detalhamento dos Programas (BRASIL, 2009).

Quanto ao detalhamento dos Programas, a Lei previu inicialmente dez itens: “a) Institucional; b) de Gestão de Pessoas; c) de Acervos; d) de Exposições; e) Educativo e

Cultural; f) de Pesquisa; g) Arquitetônico-urbanístico; h) de Segurança; i) de Financiamento e Fomento; e j) de Comunicação” (BRASIL, 2009).

Em 2015, a Lei nº 1.146, Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), incluiu o “Programa de Acessibilidade a todas as pessoas”, constituindo, assim um rol de onze tópicos a serem contemplados em um Plano Museológico, que devem ser elaborados de modo a considerar “o caráter interdisciplinar dos programas” (BRASIL, 2009).

O segundo capítulo termina apontando para a necessidade de avaliação e revisão periódicas do Plano. Conforme o parágrafo terceiro do Art 46, “o Plano Museológico deverá ser avaliado permanentemente e revisado pela instituição com periodicidade definida em seu regimento” (BRASIL, 2009).

O capítulo III trata do tema “A Sociedade e os Museus” expõe na primeira seção os “mecanismos de colaboração com outras entidades” (BRASIL, 2009), dando ênfase às Associações de Amigos. Já a segunda seção do capítulo traz à luz os “Sistemas de Museus”, enfatizando a importância e finalidade dos sistemas de “cooperação entre os Museus” de diferentes esferas, seja federal, estadual, municipal ou distrital, agrupados por características temáticas ou regionais.

De acordo com o Art. 55 “o Sistema de Museus é uma rede organizada de instituições museológicas, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa à coordenação, articulação, à mediação, à qualificação e à cooperação entre os museus” (BRASIL, 2009). O capítulo estabelece ainda as características do Sistema Brasileiro de Museus, sua “estrutura”, “finalidades”, “objetivos” e “competências”.

O quarto capítulo, “Das penalidades”, considerando os crimes ao Patrimônio Cultural já estabelecidos por lei, acrescenta as sanções administrativas decorrentes do “não cumprimento das medidas necessárias à preservação ou correção dos inconvenientes e danos causados pela degradação, inutilização e destruição de bens dos museus” (BRASIL, 2009). E, finalmente, o quinto e último capítulo estabelece os prazos em que os Museus deverão se adequar aos dispositivos regulatórios, sendo de “dois anos” para os federais e de “cinco anos” para os demais.

Os Programas listados na Lei citada foram complementados no Art. 23 do Decreto com breves explanações concernentes ao conteúdo de cada um, propondo, ainda, que os programas podem ser “agrupados, desmembrados ou ampliados segundo as especificidades do museu” (BRASIL, 2013). Sobre este ponto, apresentamos o Quadro 5, que acrescenta ao Estatuto de Museus o conteúdo mínimo de cada programa que compõe a estrutura de um Plano Museológico.

**Quadro 5 – Descrição dos Programas do Plano Museológico segundo o Decreto nº 8.124/2013**

ESTATUTO DE MUSEUS – Programas	Descrição
a) institucional	- abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes
b) de gestão de pessoas	- abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação;
c) de acervos	- abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica;
d) de exposições	- abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração;
e) educativo e cultural	- abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições;
f) de pesquisa	- abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros;
g) arquitetônico-urbanístico	- abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência;
h) de segurança	- abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência;
i) de financiamento e fomento	- abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos;
j) de comunicação	- abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional; e
k) socioambiental	- abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental.

Fonte: BRASIL, 2013.

O Programa socioambiental, apresentado no Decreto nº 8.124/2019, não consta na Lei nº 11.904/2009. Já o Programa de Acessibilidade a todas as pessoas, incorporado à Lei em 2015 embora não tenha sido apresentado entre os Programas no Decreto, tem previsão no Art. 23 que versa: “os projetos e ações relativas à acessibilidade universal nos museus deverão ser explicitados em todos os Programas integrantes do inciso IV do *caput* ou em

programa específico resultado de agrupamento ou desmembramento” (BRASIL, 2013). Consideramos, portanto, doze Programas ao todo.

O Estatuto apresenta um formato normatizado para a estruturação do Plano Museológico. Indica os itens a serem contemplados, então, servirá de modelo para a pesquisa como base para comparação com os tópicos apresentados no Plano do MAR. Por se tratar de uma Lei de abrangência nacional, abarca a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios, assim como as instituições museológicas privadas.

O Estatuto de Museus considera o Plano Museológico como “ferramenta básica de planejamento estratégico” (BRASIL, 2009). E também um “instrumento amplo, genérico e abrangente. Envolve toda a organização e volta-se para o longo prazo” (IBRAM, 2016, p. 34), portanto, neste documento apresenta-o como Planejamento Estratégico. E sob tal termo, Planejamento Estratégico, é nomeado o Plano Museológico adotado pelo MAR e sob esta denominação o estamos identificando pois não só os termos estratégico, estratégia(s) perpassam todos os documentos do Plano, mas sobretudo porque assim se intitula o documento do MAR: Planejamento Estratégico.

Em Guarnieri (1976) identificamos que “planejar implica em “definir objetivos” (planejar *stricto sensu*), “programar” (definir atividades), “projetar” (estimar os recursos necessários, sejam eles de trabalho – humanos e materiais –, institucionais ou financeiros) e “orçar”” (GUARNIERI, 1976, apud BRUNO, 2010, p, 60, grifo do autor). Em “orçar”, podemos entender que diz respeito à aplicação de recursos financeiros para o desenvolvimento das atividades programadas e o alcance das metas. Assim, o planejamento envolve aspectos referentes a uma visão global, atual e futura, que perpassa pelo diagnóstico da instituição, pela projeção de objetivos a serem alcançados e pela definição das estratégias a serem traçadas para o alcance desses objetivos.

Em outro autor, Stuart Davies (2008, p. 15), três princípios são básicos para o planejamento em Museus: um diagnóstico capaz de “estabelecer uma visão clara”, identificar “para onde se dirige o Museu” e traçar uma estratégia de “como chegar até lá”. E prossegue:

É preciso salientar que, embora um planejamento a longo prazo possa produzir um plano diretor, este não é, necessariamente, seu resultado mais importante. O processo de reflexão propriamente dito, sobre o que o museu está tentando realizar e como está procurando fazê-lo pode, na realidade, ser bem mais valioso. Planejar o futuro obriga as pessoas a pensarem a respeito da finalidade do museu e como esta poderá ser alcançada com sucesso. O plano diretor é uma maneira conveniente de resumir os resultados dessa reflexão e de apresentar uma declaração ao mundo exterior a respeito do propósito e dos objetivos do museu (DÁVIES, 2008, p. 18).

Assim sendo, as características do Planejamento Estratégico se apresentam de forma dinâmica, adaptando-se a realidade de cada instituição. E também a elaboração do Plano em si, é um processo dotado de variantes que se relacionam diretamente com as circunstâncias e fatores que possam implicar em alterações no percurso inicialmente planejado, fazendo com que as estratégias sejam alteradas no decorrer de sua elaboração.

Neste contexto são exemplos as metodologias distintas de elaboração de Planos Museológicos, das quais destacamos algumas instituições.

O Museu de Astronomia e Ciências Afins, MAST, localizado no Rio de Janeiro, denomina seu Plano Museológico de Plano Diretor e tomou como metodologia para elaboração do instrumento de planejamento a formação de uma comissão técnica da própria Instituição com a colaboração de agentes externos, realizando também mesas redondas que foram “muito importantes para elaborar um plano de acordo com as demandas da sociedade e atendendo melhor os visitantes” (MUSEU DE ASTRONOMIA E CIÊNCIAS AFINS, 2010, p. 23).

Durante o processo, a comissão teve "suporte de especialistas nas áreas de atuação do MAST para mapear o ambiente externo e as expectativas externas com relação às ações do MAST" (MUSEU DE ASTRONOMIA E CIÊNCIAS AFINS, 2010, p. 6). Os especialistas foram representantes de instituições como Arquivo Nacional e Conselho Nacional de Arquivos, Conarq, Instituto Brasileiro de Museus, IBRAM e Conselho Nacional de Museus, Departamento de Difusão e Popularização da Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, MCTIC, e Sociedade Brasileira de História da Ciência. Conforme o documento:

O processo pelo qual a instituição elaborou seu planejamento estratégico, resultando neste Plano Diretor, foi produzido de forma coletiva, envolvendo servidores de diferentes áreas. As decisões foram validadas por um grupo representativo de servidores. Esse envolvimento permite assegurar a adesão da instituição ao plano traçado e a certeza de alcançar as metas previstas (MUSEU DE ASTRONOMIA E CIÊNCIAS AFINS, 2010, p. 23).

Outro exemplo é o caso do Museu Histórico Nacional, também localizado no Rio de Janeiro, cujo primeiro Plano Museológico foi elaborado pela equipe de técnicos do Museu, no final de 2008, e baseou-se no Minicurso: “Plano Museológico: implantação, gestão e organização dos museus”, ministrado por técnicos do Departamento de Museus e Processos Museológicos, DEMU/IPHAN, no mesmo ano (MUSEU HISTÓRICO NACIONAL, 2011, p. 1).

Como representante de um Museu gerenciado por Organização Social temos o Museu Afro Brasil em São Paulo, cujo Plano Museológico divulgado em 2011 apresenta-se

como resultado de um processo de elaboração germinado desde a criação do Museu em 2004. O documento foi produzido pela equipe interna do Museu após a qualificação da Associação Museu Afro Brasil como OS pelo Estado de São Paulo em 2009.

E ainda, o caso do Museu da Imigração, situado em São Paulo, em que fora contratada, através de concorrência pública, uma empresa da área de Museologia (Expomus) para a elaboração do Plano Museológico no contexto do “projeto de requalificação museológica e museográfica iniciado em 2010 pelo Memorial do Imigrante/Museu da Imigração do Estado de São Paulo [...] em parceria com a Organização Social e a Secretaria do Estado da Cultura de São Paulo” (MUSEU DA IMIGRAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p. 4).

Já o Museu do Futebol, MF, igualmente localizado em São Paulo, adotou uma consultoria técnica externa para a elaboração do documento. Por meio da OS Instituto Cultural da Arte do Futebol Brasileiro, IFB, que gerencia o Museu do Futebol, foi contratada uma equipe do campo da Museologia composta por Maria Cristina Oliveira Bruno, Beatriz Cavalcanti de Arruda e Francisca Aida Barboza Figols que procedeu à redação de “um documento que foi apresentado e discutido com os responsáveis pelo MF em diferentes oportunidades, conforme cronograma de trabalho” (BRUNO; ARRUDA; FIGOLS, 2009, p. 3).

Em se tratando do MAR, assunto da nossa pesquisa, o primeiro Plano Museológico foi elaborado pela Fundação Roberto Marinho em 2012, durante o processo de reformas para implantação do Museu. A elaboração deste Plano ocorreu através da formação de um grupo de trabalho composto por integrantes da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, Secretaria Municipal de Cultura, SMC, Fundação Roberto Marinho, o Curador Paulo Herkenhoff, a educadora Stella Barbieri, o arquiteto Paulo Jacobsen e a empresa MM Museologia e Projetos Culturais (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012b).

Este foi o Plano Museológico mencionado no Termo de Referência anexo ao Edital de convocação para parceria com Organizações Sociais para gestão do MAR que respaldou a elaboração do Planejamento Estratégico disponibilizado para a sociedade. Esclarecemos que este documento não foi localizado entre os demais disponíveis nos *sites* do MAR ou da SMC. Foi necessário recorrermos diretamente à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro para termos acesso ao documento impresso sob guarda da SMC.

Quanto ao Planejamento Estratégico do MAR, documento adotado pela Instituição como principal instrumental de gestão, foi lançado um ato convocatório para contratação de empresa para a sua elaboração. O primeiro relatório quadrimestral do Instituto Odeon informa que a contratação da empresa para a elaboração do Planejamento Estratégico foi

realizada no mês de agosto de 2012 e após processo de seleção pública – divulgação do seguinte Ato Convocatório:

Ato Convocatório nº 03/2012 Contratação de empresa para elaboração do Planejamento Estratégico do Museu de Arte do Rio - MAR. Desenvolvimento do planejamento estratégico, com foco na ampliação de parcerias para o cumprimento integral das metas do museu e na definição de valores éticos, em conformidade com o Plano Museológico" (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012b).

Entretanto, do mesmo modo não nos foi possível localizar nos *sites* do MAR e do Instituto Odeon e nem no processo do contrato na Prefeitura o mencionado Ato Convocatório. No entanto, não cremos que a falta do documento tenha causado qualquer problema para o desenvolvimento da pesquisa porque tivemos acesso ao Contrato de gestão inicial e demais documento com assuntos relacionados.



**7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS  
RESULTADOS: PLANO ESTRATÉGICO MAR  
COMPARADO AO MODELO PLANO  
MUSEOLÓGICO ESTATUTO DE MUSEUS NA  
GESTÃO POR OS.**

## **7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS: PLANO ESTRATÉGICO MAR COMPARADO AO MODELO PLANO MUSEOLÓGICO ESTATUTO DE MUSEUS NA GESTÃO POR OS.**

Ao tratarmos da análise comparativa do Plano Estratégico do Museu de Arte do Rio de Janeiro, MAR, e o Estatuto de Museus preconizado em documento de teor legal, esclarecemos que para realizar o procedimento tivemos que fazer uma leitura cuidadosa dos Relatórios de gestão do Museu e documentos relacionados para tomar conhecimento, também, do que ocorreu ao longo do período que determinamos pesquisar: anos 2012 a 2017.

Portanto, o capítulo se estrutura em dois tópicos expondo cada contexto no processo estudado.

### **7.1. CONTRATO DE GESTÃO, SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA E INSTITUTO ODEON**

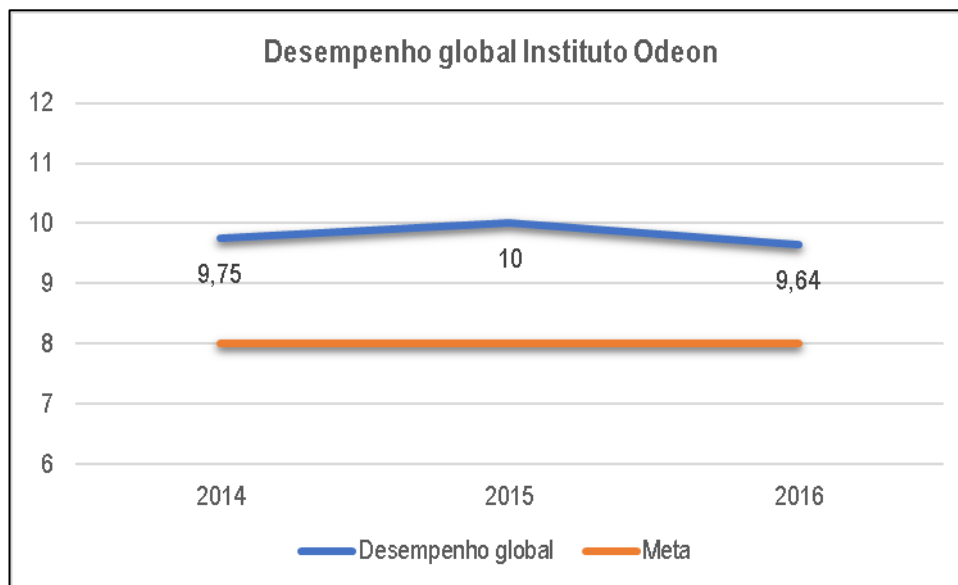
O período de recorte para a pesquisa – 2012 a 2017, foi iniciado antes da abertura do Museu, como relatado na Introdução e outras partes da dissertação. Iniciamos pelo ano de 2012, em razão do Contrato celebrado entre o Governo Municipal e a Organização Social para atuar no Museu.

Assim e por causa do Contrato de gestão nº 12.120/2012 nossas fontes recuaram ao ano anterior da inauguração do Museu, e foram analisados ao todo 35 documentos específicos referentes ao processo em foco entre Edital e anexos, Contrato de gestão e Termos Aditivos, Relatórios gerenciais anuais e trimestrais e o próprio Planejamento Estratégico, que caracterizam a forma pela qual esse modelo de parceria entre o Estado e o Terceiro Setor atuou na pactuação e análise de resultados no caso do MAR.

Em razão deste procedimento é que nos foi possível cumprir o objetivo de aplicar análise comparada entre o modelo Plano Museológico Estatuto de Museus e do Plano Estratégico ou Museológico do MAR no plano do modelo legal que nomeia o que se faz necessário, os termos específicos que são determinados e os define (conceitos), em ajuste com as atividades (práticas) realizadas.

Quanto aos critérios de avaliação da OS pela Comissão Técnica de Acompanhamento e Avaliação, o instrumento se mostrou transparente, no sentido de apresentar para a sociedade todos os objetivos e metas e também os resultados obtidos. O que vem a dizer que o modelo de gestão do Instituto Odeon no MAR encontrou a qualificação adequada pelo resultado apresentado nos “desempenhos globais” dos Relatórios de gestão, ilustrados a seguir.

**Figura 4 - Desempenho global do Instituto Odeon na gestão do MAR**



Fonte: Autoria da dissertação.

Nesse sentido, ao analisarmos as atividades desenvolvidas no decorrer do Contrato de gestão entre a SMC e o Instituto Odeon para o gerenciamento do MAR, para além da verificação da correspondência entre o planejado e o executado, de acordo com a aferição do cumprimento dos requisitos pelos órgãos de controle, identificamos também aspectos relacionados à condução, no escopo de uma administração realizada por OS, o uso dos três elementos principais da nossa pesquisa – a Política Nacional de Museus, o Estatuto de Museus e o Plano Museológico.

## 7.2. ANÁLISE DOS PLANOS MAR E ESTATUTO DE MUSEUS

O Planejamento Estratégico do MAR, Plano Museológico elaborado por intermédio da OS gestora, Instituto Odeon, em 2012, é organizado em cinco partes. A primeira refere-se às apresentações assinadas pelo diretor cultural, Paulo Herkenhoff, e pelo gestor, Instituto Odeon, que tratam da caracterização do Museu, da gestão da Instituição e da elaboração do Plano.

A segunda sessão do documento apresenta “a identidade do MAR”. Neste tópico é apresentado o planejamento conceitual do Museu, através das definições de missão, visão e valores, caracterizando o que corresponde à proposta do MAR para a sociedade, os princípios orientadores e a maneira pela qual a instituição pretende atuar. O Estatuto de Museus indica que “o Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade” (BRASIL, 2009).

A missão do MAR, apresentada no seu Plano é “desenvolver um espaço onde o Rio se encontra e se reinventa através do conhecimento da arte e da experiência do olhar, com

ênfase na formação de acervo e na educação” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 18). E a visão expressa no Plano é “transformar as relações do Rio com a arte em processo de formação emancipatória da cidadania” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 18).

Quanto aos valores, “conjunto de conceitos, filosofias, virtudes e crenças que a organização prega e pratica” (INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, 2016, p. 41), temos no MAR os seguintes preceitos:

Esfera pública: o MAR é de todos e para todos.

Democracia: ter uma escuta ativa da sociedade.

Excelência: ser incansável na busca da qualidade.

Autonomia institucional: guiar a ação intelectual e administrativa (modelo de gestão).

Transparência: tornar públicos os processos, ações e resultados.

Proatividade: na ação cultural e administrativa para o cumprimento de sua missão (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 19).

De acordo com o Planejamento Estratégico do MAR tais valores corroboram para que a instituição cumpra a sua missão, pois “sendo pioneiro no modelo de gestão que convoca a sociedade civil a ampliar sua participação com os espaços públicos, o MAR será transparente em todos os seus processos” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 19).

A terceira parte do Planejamento aborda o “direcionamento estratégico do MAR”, apresentando as principais “Áreas estratégicas” para onde Museu pretende apontar o foco nos primeiros anos de funcionamento: “Acervo/Educação, Gestão, Cidade e Infraestrutura”. Conforme o documento:

A cada área existe um objetivo estratégico associado e objetivos específicos que balizaram a proposição de projetos. O sucesso institucional do MAR em implementar as estratégias definidas será acompanhado por meio de indicadores de resultado tanto gerais quanto específicos para cada área (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 21, grifo nosso).

O MAR, como os demais Museus, estabelece os “Indicadores de resultado” que considera apropriados, além de um quadro básico de orientações. Há extensa relação de Indicadores que cobrem atividades gerais, dizendo respeito ao Plano como, por exemplo, o “número de visitantes (por ano)” e o “percentual de retorno dos visitantes”, bem como atividades específicas, relacionadas a cada “área estratégica” definida pelo Museu (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 21).

Na Área estratégica “Acervo/Educação”, atividade que o Museu aponta “com ênfase na formação de acervo e na educação” e que está expressa na missão institucional, temos os seguintes “Indicadores de resultado”:

Número de peças que compõe o acervo (acumulado);

Percentual de ocupação do espaço do MAR com exposições;

Percentual de reclamações por restrição de acesso;

Percentual de pedidos de agendamento de vistas de grupos atendidos;

Número de alunos da rede pública atendidos (por ano);

Percentual de alunos atendidos pelo programa educativo que retornaram espontaneamente;

Número de professores participantes de atividades no MAR (por ano)

(MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 23).

Tais Indicadores refletem os objetivos para o Museu configurar um acervo “que guarde relação com a cidade, atuando nas lacunas existentes em outros museus”, e de “atuar na formação de professores, artistas, educadores e comunidade” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 23).

Quanto à Área “Cidade”, foram estabelecidos os seguintes “Indicadores de resultado”:

Percentual de pessoas com percepção positiva MAR;

Percentual de cobertura da cidade por multiplicadores do MAR;

Percentual de exposições com divulgação positiva na mídia;

Número de fidelização de amigos do MAR na cidade do Rio (acumulado);

Percentual de ocupação do espaço expositivo do MAR dedicado à cidade do Rio (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 25).

De acordo com o Plano “o elemento cidade se fez presente tanto no que a organização representa (sua missão) quanto no que deseja ser (sua visão)” e na relação com a comunidade na qual está inserido o Museu que “se propõe a refletir e a discutir criticamente sua [do Rio] história, a sociedade, a economia, a cultura e a política” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 24).

A área de “Gestão” apresenta como uma das “prioridades”: “disseminar o modelo de OS, por meio do bom exemplo, para garantir a boa governança” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 27). E tem como “Indicadores de resultado”:

Percentual de execução do contrato de gestão;

Número de mídias positivas sobre o MAR (por ano);

Percentual de satisfação dos conselheiros do MAR;

Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições (por ano);

Percentual do orçamento captado independente do Contrato de Gestão;

Percentual de satisfação dos parceiros patrocinadores (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 27).

O gerenciamento do MAR pretende ser “um modelo de gestão que se torne referência em resultados e transparência junto ao público e outras instituições culturais, fortalecendo a marca do MAR e, conseqüentemente, atraindo patrocinadores e apoiadores” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 26).

No que tange à área “Infraestrutura”, foram estabelecidos os seguintes “Indicadores de resultado”:

Percentual dos clientes que estão satisfeitos com o serviço prestado;

Número de incidentes patrimoniais que envolvam perda ou dano ao patrimônio do MAR (por ano);

Percentual de colaboradores do MAR que são moradores do entorno;

Número de profissionais qualificados pelo MAR (por ano) (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 29).

Este item trata do objetivo de “manter uma estrutura que se torne parâmetro de qualidade e segurança na prestação de serviços ao público bem como na atração e formação de mão de obra para outras instituições culturais e para a cidade” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 28). A infraestrutura se refere a todos os itens que favoreçam a qualidade da experiência tanto dos visitantes quanto dos funcionários do Museu, desde a “qualidade das exposições e informações educativas” até a limpeza e manutenção das instalações e atendimento ao usuário.

A quarta parte do Plano Museológico do MAR é referente aos projetos de implementação das estratégias propostas. De acordo com o documento, foi dada prioridade a projetos considerando a disponibilidade de recursos, seja humano, financeiro ou material, projetados para o primeiro ciclo do Contrato de gestão do Instituto Odeon com a Secretaria Municipal de Cultura. Conforme exposto no Planejamento:

Os projetos descritos [...] têm foco no biênio 2013-2014, período em que serão executados os primeiros ciclos de exposição e implantados processos críticos para o funcionamento do MAR. O cronograma de atividades, a demanda de recursos e os resultados esperados de cada projeto foram detalhados de maneira a possibilitar seu monitoramento (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 31).

Foram apresentados para cada Área estratégica projetos específicos, por meio dos quais seriam implementadas algumas das estratégias traçadas. O Quadro 6, a seguir, apresenta o resumo dos projetos por área.

**Quadro 6 – Projetos do Plano Museológico do MAR**

PLANO MUSEOLÓGICO MAR - Áreas Estratégicas	PROJETOS
ACERVO/EDUCAÇÃO	Diretrizes e ações de acessibilidade arte e educação no MAR; Implantação da biblioteca e do centro de referência e documentação; Conformação do acervo; Cultura play: elaboração e implantação; Implantação de curso de curadoria; Planejamento e realização de exposições; Implantação de formação continuada de professores; Jovem mediador; Elaboração e publicização do material educativo do MAR; Elaboração e implantação da residência artística África-Brasil; Elaboração e implantação das visitas escolares para as redes de ensino; Visitas familiares: elaboração e implantação.
CIDADE	MAR na Academia – realização de seminários acadêmicos em conjunto com universidades; Vizinhos do MAR – relacionamento com as comunidades do entorno direto; Programação cultural: definição de diretrizes e rotinas; Planejamento e implantação do projeto editorial.
GESTÃO	Comunicação digital: implantação; Comunicação externa e imprensa: estabelecimento de diretrizes e implantação de canais; Comunicação interna: implantação; Gestão da marca; Estabelecimento de redes de parceiros e mantenedores; Movimento qualidade: planejamento e implantação de ações de qualidade; Cultura sustentável: planejamento e implantação das diretrizes de sustentabilidade; Transparência MAR: implementação de ações de governança corporativa.
INFRAESTRUTURA	Conservação: implantação das rotinas de manutenção e limpeza; Fomento à inserção de profissionais da Região Portuária no MAR; MAR seguro: implementação das rotinas de segurança; Seja bem-vindo: traçando processos de acolhimento ao público; Implantação das ações de treinamento e capacitação de pessoal.

Fonte: MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 32 a 41.

Cada projeto correlaciona-se com um desafio a ser superado. Por exemplo, o projeto “Vizinhos do MAR – relacionamento com as comunidades do entorno direto” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 36) apresenta o desafio de promover junto à comunidade do Morro da Conceição, Morro da Providência, Saúde, Gamboa, Santo Cristo e arredores uma

“experiência cultural continuada” no Museu, voltado para “crianças, jovens, adultos e idosos moradores da região”, através de uma “relação dialógica” entre os educadores do MAR e os moradores da região portuária.

Nas “CONSIDERAÇÕES FINAIS” do documento, o Planejamento Estratégico, isto é o Plano Museológico, é definido como “um mapa orientador dos esforços institucionais para os próximos anos, além de ser um marco fundamental dessa importante instituição do Rio de Janeiro” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 43). E, ainda, apresenta o “compromisso de ser transparente em suas ações e resultados”, indicando que “este documento [Plano Estratégico ou Museológico] permite que a sociedade conheça os compromissos assumidos pela instituição e possa, ao longo dos próximos anos, verificar, de maneira objetiva, se ela venceu o desafio de implementar seu planejamento” (MUSEU DE ARTE DO RIO, 2012a, p. 43).

A análise do Plano Estratégico do MAR, comparativamente às determinações da Lei referente ao Estatuto de Museus, modelo para Plano Museológico, nos Quadros a seguir apresentados indicou que existem diferenças na estrutura do documento com relação à organização da informação. Isto é, o Estatuto denomina “Programas” o que o Plano do MAR intitulou “Áreas estratégicas”.

Embora o Estatuto apresente um modelo como referência para a estruturação do Plano Museológico, também abre possibilidades de incorporação ou remoção de determinados conteúdos de acordo com a realidade de cada instituição. Portanto, o que poderia ser considerado à primeira vista como uma possível não conformidade, somente trata de uma questão formal que, a princípio, não fere o atendimento aos requisitos da Legislação.

O Estatuto de Museus determina doze Programas, como vimos no Quadro 5 apresentado no capítulo anterior. Já o Plano do MAR se constitui de cinco “Áreas estratégicas”.

No Quadros 7 e 8 a seguir apresentamos as estruturas do Plano Museológico modelo Estatuto de Museus e do Plano Estratégico do MAR.

#### **Quadro 7 – Estrutura do Plano Museológico do Estatuto de Museus**

CARACTERIZAÇÃO DO MUSEU					
MISSÃO		VISÃO		VALORES	
PROGRAMAS					
INSTITUCIONAL	GESTÃO DE PESSOAS	ACERVOS	EXPOSIÇÕES	EDUCATIVO E CULTURAL	PESQUISA
ARQUITETONICO-URBANÍSTICO	SEGURANÇA	FINANCIAMENTO E FOMENTO	COMUNICAÇÃO	SOCIOAMBIENTAL	ACESSIBILIDADE UNIVERSAL
PROJETOS					

Fonte: Autoria da dissertação com base no Estatuto de Museus.



### Quadro 8 – Estrutura do Plano do MAR

IDENTIDADE DO MAR			
MISSÃO	VISÃO		VALORES
ÁREAS ESTRATÉGICAS			
ACERVO/EDUCAÇÃO	GESTÃO	CIDADE	INFRAESTRUTURA
PROJETOS			

Fonte: Autoria da dissertação com base no Planejamento Estratégico do MAR.

Diante do exposto, comparamos no Quadro 9 as “Áreas Estratégicas” do Plano do MAR com os Programas do Estatuto de Museus.

### Quadro 9 – Correlação entre as Áreas Estratégicas do Plano Museológico do MAR e os Programas do Estatuto de Museus

PLANO MUSEOLÓGICO MAR - Áreas Estratégicas	PLANO MUSEOLÓGICO / ESTATUTO DE MUSEUS – Programas
ACERVO/EDUCAÇÃO	ACERVOS
	EXPOSIÇÕES
	EDUCATIVO E CULTURAL
	PESQUISA
	ARQUITETONICO- URBANÍSTICO
	ACESSIBILIDADE UNIVERSAL
GESTÃO	INSTITUCIONAL
	GESTÃO DE PESSOAS
	COMUNICAÇÃO
	FINANCIAMENTO E FOMENTO
CIDADE	EXPOSIÇÕES
	FINANCIAMENTO E FOMENTO
	PESQUISA
	COMUNICAÇÃO
	SOCIOAMBIENTAL
INFRAESTRUTURA	ARQUITETONICO- URBANÍSTICO
	GESTÃO DE PESSOAS
	SEGURANÇA

Fonte: Autoria da dissertação.

As “Áreas Estratégicas” do MAR: “Acervo/Educação”, “Gestão”, “Cidade” e “Infraestrutura” contemplam nos seus conteúdos os Programas expostos na coluna dois do Quadro 9 (Estatuto de Museus).

A partir da análise comparativa dos conteúdos das “Áreas Estratégicas” do MAR e dos Programas do Estatuto de Museus verificamos que há também junções de dois ou mais Programas em uma Área, ou mesmo Áreas que perpassam por mais de um Programa.

Os “Indicadores de resultado” apresentados no Planejamento Estratégico do MAR são os mesmos pactuados no Contrato de gestão. Todos estes indicadores, na ocasião da elaboração do Plano, em 2012, não tinham meta aplicável, pois o Museu ainda não estava em operação, tratava-se de um estágio em que os edifícios ainda estavam em obras e o MAR se encontrava em fase de implantação. As metas foram estabelecidas a partir do

primeiro ano de funcionamento, 2013, e os resultados obtidos atuaram como diretriz para os próximos anos.

De posse do material que explicitamos ao longo dos parágrafos anteriores do presente capítulo e a partir dos “Indicadores de resultado” apresentados no Plano do MAR, então com tal base para analisar ponto a ponto, estabelecemos a correlação de conteúdos entre a “Descrição” de cada Programa do Estatuto de Museus e as “Áreas Estratégicas” do MAR.

Desta maneira, a seguir apresentamos a interpretação acerca dos resultados encontrados pela aplicação da análise comparada que fizemos entre os dois Planos, o Estratégico ou Museológico do MAR e o Modelo Plano Museológico Estatuto de Museus, que integra documento legal brasileiro. Inicialmente está sob a forma do Quadro 10 denominado “Correlação entre os Programas do Estatuto de Museus e “Indicadores de resultado” das Áreas Estratégicas do MAR, conforme recortes oriundos das fontes documentais”. E depois em um texto dá conta de cada item estudado das duas fontes e que constam do Quadro 10 com os pontos similares dos seus conteúdos conceituais e práticos.

**Quadro 10 – Correlação entre os Programas do Estatuto de Museus e “Indicadores de resultado” das Áreas Estratégicas do MAR, conforme recortes oriundos das fontes documentais**

Número de ordem	PLANO MUSEOLÓGICO / ESTATUTO DE MUSEUS – Programas Usar assim em tudo	Descrição
1	a) institucional	- abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes.
	<b>PLANO MUSEOLÓGICO MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
2	Gestão	Percentual de execução do contrato de gestão Número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições (por ano)
Número de ordem	ESTATUTO DE MUSEUS - Programa	Descrição
3	b) de gestão de pessoas	- abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação;
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
4	Gestão	Percentual de satisfação dos conselheiros do MAR Percentual de satisfação dos parceiros patrocinadores
5	Infraestrutura	Percentual dos clientes que estão satisfeitos com o serviço prestado Percentual de colaboradores do MAR que são moradores do entorno Número de profissionais qualificados pelo MAR (por ano)
Número de ordem	ESTATUTO DE MUSEUS - Programa	Descrição
6	c) de acervos	- abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica;

	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
7	Acervo/ Educação	Número de peças que compõe o acervo (acumulado);
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS - Programa</b>	<b>Descrição</b>
8	d) de exposições	- abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração;
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
9	Acervo/ Educação	Percentual de ocupação do espaço do MAR com exposições;
10	Cidade	Percentual de exposições com divulgação positiva na mídia Percentual de ocupação do espaço expositivo do MAR dedicado à cidade do Rio
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS - Programa</b>	<b>Descrição</b>
11	e) educativo e cultural	- abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições;
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
12	Acervo/Educação	Percentual de pedidos de agendamento de visitas de grupos atendidos; Número de alunos da rede pública atendidos (por ano); Percentual de alunos atendidos pelo programa educativo que retornaram espontaneamente; Número de professores participantes de atividades no MAR (por ano)
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS - Programa</b>	<b>Descrição</b>
13	f) de pesquisa	- abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros;
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
14	Acervo/Educação	Percentual de reclamações por restrição de acesso;
15	Cidade	Percentual de pessoas com percepção positiva MAR;
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS - Programa</b>	<b>Descrição</b>
16	g) arquitetônico-urbanístico	- abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência;
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
17	Acervo/Educação	Percentual de reclamações por restrição de acesso;
18	Infraestrutura	Número de incidentes patrimoniais que envolvam perda ou dano ao patrimônio do MAR (por ano);
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS - Programa</b>	<b>Descrição</b>
19	h) de segurança	- abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência;
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
20	Infraestrutura	Número de incidentes patrimoniais que envolvam perda ou dano ao patrimônio do MAR (por ano)
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS - Programa</b>	<b>Descrição</b>

21	i) de financiamento e fomento	- abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos;
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
22	Gestão	Percentual do orçamento captado independente do Contrato de Gestão
23	Cidade	Número de fidelização de amigos do MAR na cidade do Rio (acumulado)
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS - Programa</b>	<b>Descrição</b>
24	j) de comunicação	- abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional; e
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
25	Gestão	Número de mídias positivas sobre o MAR (por ano)
26	Cidade	Percentual de pessoas com percepção positiva MAR
<b>Número de ordem</b>	<b>ESTATUTO DE MUSEUS – Programa</b>	<b>Descrição</b>
27	k) socioambiental	- abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental.
	<b>MAR - Área Estratégica</b>	<b>Indicadores de resultado – MAR</b>
28	Cidade	Percentual de cobertura da cidade por multiplicadores do MAR

Fonte: Autoria da dissertação.

Verificamos, conforme consta do Quadro 10, “Correlação entre os Programas do Estatuto de Museus e “Indicadores de resultado” das Áreas Estratégicas do MAR, conforme recortes oriundos das fontes documentais”, que as quatro Áreas Estratégicas do MAR se relacionam com mais de um Programa do modelo de Plano Museológico determinado pelo Estatuto de Museus. Tal fato indica que existe correspondência expressiva entre os Programas e as Áreas, ou seja, entre o Planejamento Estratégico do MAR e a legislação que respalda a questão, a Lei 11.904/2009 e seu respectivo Decreto nº 8.124/2013.

E, constatamos que os “Indicadores de resultado” avaliados no MAR cumprem o preconizado pela Política Pública para o atendimento das demandas da sociedade, categoria que no caso específico está representada pelo segmento do público comunidades vizinhas ao Museu e o público visitante em geral.

Prosseguindo na nossa análise<sup>5</sup>, o Programa institucional (número de ordem no Quadro Correlação - 1 Estatuto) que tem foco no “desenvolvimento e gestão técnica e administrativa do museu” está relacionado à Área Estratégica “Gestão” (2 MAR), por sua vez, apresenta como um dos “Indicadores de resultado” o “Percentual de execução do contrato de gestão”, instrumento basilar que trata especificamente dos mesmos temas que a “Descrição” do “Programa” apresentado pelo Estatuto de Museus. Ainda, referente ao

<sup>5</sup> No sentido de facilitar a análise da Correlação entre os Programas do Estatuto de Museus e “Indicadores de resultado” das Áreas Estratégicas do MAR, sempre que empregarmos o termo “Programa” estamos nos referindo ao Estatuto de Museus e quando mencionamos “Área estratégica” e “Indicador de resultado” estamos tratando do Planejamento do MAR.

“processo de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes” também constante na descrição do Programa institucional, o MAR apresenta na mesma Área Estratégica o “Indicador de resultado” “número de ações realizadas pelo MAR em parceria com outras instituições (por ano)”.

Referente ao Programa de gestão de pessoas (3 Estatuto) encontramos no documento do MAR pontos de similaridade com as Áreas Estratégicas “Gestão” (4 MAR) e “Infraestrutura” (5 MAR). Tanto os “Indicadores de resultado” da Área Estratégica “Gestão” voltados para o “percentual de satisfação dos conselheiros do MAR” e “dos parceiros patrocinadores”, quanto os da Área “Infraestrutura”, referentes ao “percentual dos clientes que estão satisfeitos com o serviço prestado”, “de colaboradores do MAR que são moradores do entorno” e o “número de profissionais qualificados pelo MAR” mostram-se alinhados com a descrição do Programa de gestão de pessoas do Estatuto de Museus. O Programa apresentado no Estatuto está alinhado às duas Áreas supracitadas, “Gestão” e “Infraestrutura”, no sentido de abarcar “as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu”.

No que tange ao Programa de acervos (6 Estatuto), a descrição apresentada no Estatuto de Museus contempla “o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluindo os de origem arquivística e bibliográfica”. A relação com a Área Estratégica “Acervo/ Educação” (7 MAR) situa-se no “Indicador de resultado” referente ao “número de peças que compõe o acervo”. Quanto a este quesito verificamos que por ocasião da elaboração do Plano Museológico do MAR, a Instituição ainda não contemplava as atividades relacionadas ao processamento técnico de acervos, o que é plausível porque ainda não começara suas ações neste contexto. Entretanto, nos Relatórios de gestão foi possível aferir que foram pactuadas as metas “percentual de itens do acervo do MAR inventariados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)” e “percentual de itens do acervo do MAR catalogados (museográficos, bibliográficos, arquivísticos)”.

Quanto ao Programa de exposições (8 Estatuto), cuja Descrição “abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração” podemos afirmar que existe relação com as Áreas estratégicas “Acervo / Educação” (9 MAR) no “Indicador de resultado” que é referente ao “percentual de ocupação do espaço do MAR com exposições” e “Cidade” (10 MAR) que são encontrados nos indicadores “percentual de exposições com divulgação positiva na mídia” e “percentual de ocupação do espaço expositivo do MAR dedicado à cidade do Rio”.

Concernente ao Programa educativo e cultural (11 Estatuto) que se refere aos “projetos atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu” encontramos conformidade com os seguintes “Indicadores de resultado” apresentados no Plano Museológico do MAR: “percentual de pedidos de agendamento de visitas de grupos atendidos”, “número de alunos da rede pública atendidos”, “percentual de alunos atendidos pelo programa educativo que retornaram espontaneamente” e “número de professores participantes de atividades no MAR”. Todos relacionados à Área Estratégica “Acervo/Educação” (12 MAR).

No que corresponde ao Programa de pesquisa (13 Estatuto), que “abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros”, identificamos correlação na Área Estratégica “Acervo/Educação” (14 MAR) o “Percentual de reclamações por restrição de acesso” e na Área “Cidade” (15 MAR) o “Percentual de pessoas com percepção positiva MAR”.

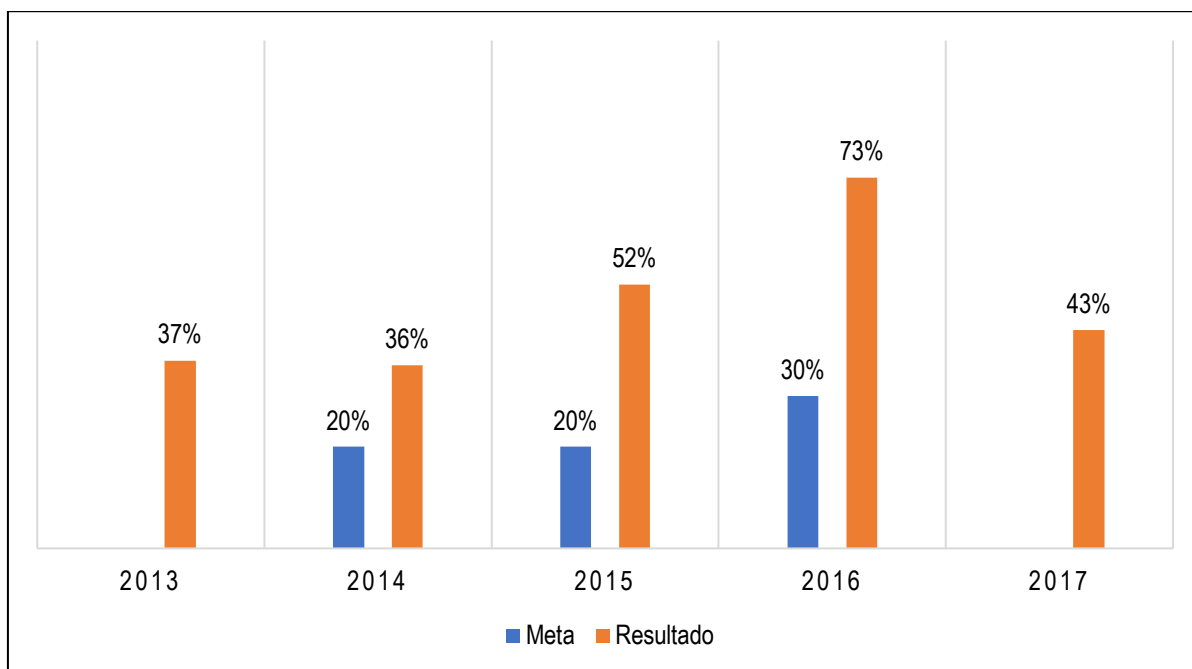
Em se tratando do Programa arquitetônico urbanístico (16 Estatuto) quanto a “identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos [...], ao bem-estar dos usuários” e ainda “a identificação dos aspectos de conforto ambiental” expressos no Estatuto de Museus, identificamos similaridade nas Áreas Estratégicas “Acervo/Educação” (17 MAR) e “Infraestrutura” (18 MAR). Na primeira Área, “Acervo/Educação” (17 MAR), no tocante ao “Indicador de resultado” que trata do “percentual de reclamações por restrição de acesso”, que também se relaciona ao Programa de pesquisa. Na segunda Área, “Infraestrutura” (18 MAR), quanto ao “número de incidentes patrimoniais que envolvam perda ou dano ao patrimônio do MAR”, presente igualmente na relação com o Programa de segurança (19 Estatuto).

Relativamente ao Programa de segurança (19 Estatuto) que, de acordo com a Descrição do Estatuto de Museus, deve abranger “os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência”, igualmente estão inseridos no Plano Museológico do MAR, na Área Estratégica “Infraestrutura” (20 MAR). O mesmo “Indicador de resultado” do Planejamento Estratégico do MAR mencionado no parágrafo anterior, “número de incidentes patrimoniais que envolvam perda ou dano ao patrimônio do MAR”, apresenta relação com dois Programas do Estatuto de Museus, o Programa de segurança (19 Estatuto) e o Programa arquitetônico-urbanístico (16 Estatuto).

Acerca do Programa de financiamento e fomento (21 Estatuto) relativo ao “planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos” identificamos na Área Estratégica “Gestão” (22 MAR) o “Indicador de resultado” referente ao “percentual do orçamento captado independente do Contrato de Gestão”, e na Área Estratégica “Cidade” (23 MAR) o “número de fidelização de amigos do MAR na cidade do Rio”.

Ainda no que corresponde à captação de recursos, a apresentamos na Figura 5 gráfico representando os resultados obtidos com patrocínios pelo Instituto Odeon para a gestão do MAR relacionada ao repasse do Contrato de gestão e conforme indicação por percentual.

**Figura 5 - Receita de patrocínios com relação ao total de repasse do Contrato de gestão – perspectiva percentual**



Fonte: Autoria da dissertação com base nos Relatórios de gestão dos anos indicados.

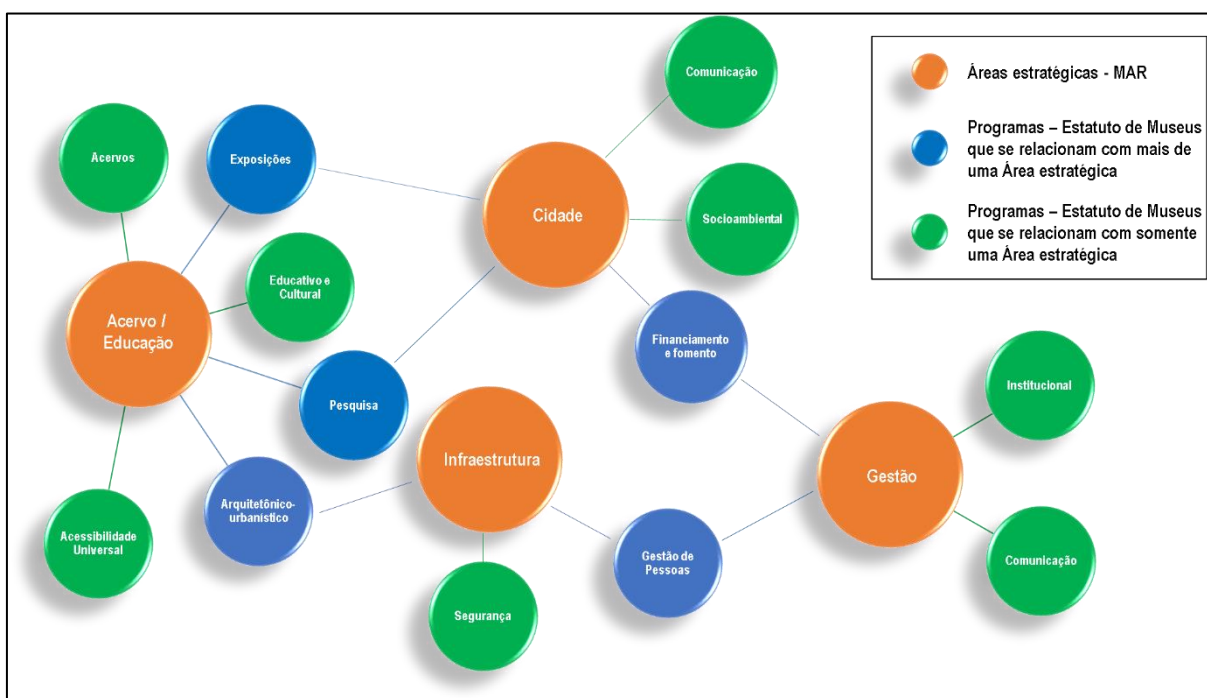
Nota: para os anos 2013 e 2017 não há informação relativa à meta estabelecida.

O Programa de comunicação (24 Estatuto), cuja Descrição consiste em “ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional” tem relação com os “Indicadores de resultado” voltados para o “número de mídias positivas sobre o MAR” e o “percentual de pessoas com percepção positiva do MAR” relativos às Áreas Estratégicas “Gestão” (25 MAR) e “Cidade” (26 MAR) respectivamente.

Finalmente, quanto ao Programa socioambiental (27 Estatuto), que “abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que

promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental”, o ponto comum está presente no “Indicador de resultado” referente ao “percentual de cobertura da cidade por multiplicadores do MAR” situado na Área Estratégica “Cidade” (28 MAR).

**Figura 6 - Relação entre as Áreas estratégicas do MAR e os Programas do Estatuto de Museus.**



Fonte: Autoria da dissertação.

Tomando por base os resultados que obtivemos ao longo da análise comparativa aplicada nos dois Planos, o Museológico do Estatuto de Museus e o Estratégico do Museu de Arte do Rio, MAR, verificamos que os “Indicadores de resultado” do MAR se reportam em consonância com os objetivos da Política Nacional de Museus e as metas do Contrato de gestão entre Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro e Instituto Odeon nos seus quesitos e o cumprimento de metas.

O êxito na análise dos dados apontados para o conjunto de “Indicadores de resultado” demonstrou que o Plano do MAR se iniciou de modo adequado pelo planejamento, uma vez que é preciso traçar o percurso entre planejar e cumprir o planejado. Sendo assim, o Plano Museológico do MAR se apresenta com perfil de Planejamento Estratégico na execução bem-sucedida do Contrato de gestão por Organização Social, OS.



## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da pesquisa realizada para a dissertação enfocando o Plano Museológico do Museu de Arte do Rio, MAR, que a Instituição nomeia de Planejamento Estratégico como mencionado, constatamos, conforme a interpretação da análise dos resultados, a complexidade enfrentada diante de uma proposta para tratar da gestão de Museus segundo a aplicação do modelo por Organização Social, Terceiro Setor, que conjuga os setores público, Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, e privado, Instituto Odeon, na forma de um Contrato de gestão.

Nesse sentido, verificamos que foram aplicados no MAR os preceitos constantes em uma Política Pública, a Política Nacional de Museus (2003) e a Lei Federal nº 11.904/2009, que instituiu o Estatuto de Museus e determinou a obrigatoriedade de estabelecer o Plano Museológico para as instituições do campo da Museologia.

Tal fato vem a comprovar que a execução das determinações estabelecidas pelo documento legal, Estatuto de Museus, é passível de realização e, sobretudo, é necessário ser atendida, porque como nosso estudo está apontando, encontramos na estrutura do modelo de gestão preconizado pelas Organizações Sociais um caminho para efetivar a relação entre os objetivos traçados pelas Políticas Públicas e os resultados alcançados na gestão de recursos públicos para a administração de Museus por OSs.

Uma vez que as Políticas Públicas devem considerar as necessidades e interesses do segmento social para o qual se destina, esse modelo de gestão que está em uso no MAR mostrou-se alinhado às determinações dessa Política para atender a esses requisitos, e, ainda, comprova o seu atendimento, já que se utilizam de equipamentos e recursos públicos para tal.

Nesta relação, evidenciou-se pelo estudo que desenvolvemos que a OS, gestora do equipamento público, o MAR, precisa ter conhecimento das diretrizes que a Política aponta, para que através do planejamento adequado execute as propostas e comprove os resultados, como tivemos ocasião de verificar.

O Instituto Odeon realizou o processo de Planejamento Estratégico, isto é, o Plano Museológico, obedecendo todas as etapas pertinentes para a realização da proposta apresentada, em especial ao tratar da missão, visão e valores do Museu. E isto pôde ser verificado no uso de “Indicadores de resultado” que foram estabelecidos pelo Contrato de gestão e comprovados em nossa análise. Este tipo de recurso metodológico aplicado pelo MAR ao seu desempenho apontou ser um instrumental para a avaliação do modelo de gestão de Museus por Organizações Sociais.

O Instituto Odeon, ao usar recursos públicos para o desenvolvimento das atividades do MAR, também atendeu aos princípios da administração pública explicitados pela Reforma Gerencial do Estado, ocasião em que foi implantada a Lei Federal das Organizações Sociais, em 1998.

O monitoramento sistemático a longo prazo permite gerar informações suficientes para avaliar não somente a eficiência desse modelo de gerenciamento como também da própria Política. No caso do MAR, cinco anos de existência é um período considerado curto para avaliação da gestão perante a Política Pública.

Isto porque o processo de elaboração do Planejamento Museológico se constitui como um exercício em que o estabelecimento de metas, projetos e indicadores de desempenho convergem para indicar os resultados a que se pretende chegar. Neste sentido, a experiência do Plano Museológico do MAR no planejamento de longo prazo é ainda recente.

Mesmo no cumprimento de metas a curto prazo, há uma gama de fatores externos que podem impactar nos resultados obtidos. O MAR foi inaugurado diante de um canteiro de obras instalado na Praça Mauá durante a revitalização da região portuária do Porto Maravilha, contexto que tenderia a desfavorecer, por exemplo, o alcance de uma determinada expectativa de visitantes, no entanto, o número superou as metas previstas para 2013. Já no ano seguinte, em que a cidade esteve repleta de turistas em decorrência da realização da Copa do Mundo no Brasil, o resultado obtido foi inferior à meta desejada. Este é somente um exemplo das múltiplas variáveis que podem impactar os resultados propostos no planejamento, sendo necessário, portanto, contextualizar os dados constantes nos Relatórios de gestão em face às circunstâncias apresentadas naquele período de tempo referente às informações prestadas pelo gestor. Fato que motiva repactuações de indicadores e metas no decorrer da execução do Contrato de gestão.

Em se tratando dos aspectos conceituais basilares da Política Nacional de Museus, PNM, encontramos pontos de similaridade entre os discursos apresentados tanto na Política quanto nos projetos do Plano Museológico do MAR. Ambos discorrem sobre a necessidade de empreender iniciativas no sentido de desenvolver a profissionalização do campo da Museologia, de democratizar o acesso aos bens culturais (os objetos das coleções do acervo) e promover a acessibilidade dirigida à inclusão social. Até mesmo o próprio modelo de gestão do MAR, realizado por uma Organização da Sociedade Civil, em tese, cumpre uma das determinações da PNM de estimular a interação entre a sociedade e o Estado.

No entanto, o significado do Plano Museológico do MAR se faz relevante para a Museologia praticada no Rio de Janeiro porque inaugura uma nova fase da gestão pública

de Museus na cidade. E por trazer para o planejamento museológico um repertório que, embora já fosse praticado em outros segmentos e em outras cidades do país, ainda se apresentava de forma incipiente no nosso Município. Os gestores e demais profissionais de Museus estão se ambientando com expressões como metas estratégicas, indicadores, pactuação de resultados, entre outras. Permitimo-nos fazer a leitura que no intervalo entre o estabelecimento do Estatuto de Museus (2009) e o momento presente (2019) impõe-se uma mudança de mentalidade e, conseqüentemente, de comportamento para os profissionais da área de Museus, circunstância que pode convergir para uma nova percepção da dimensão social e pública dos Museus no século XXI.

Apesar das iniciativas do Governo Federal em implementar a Política Nacional de Museus e de estabelecer o Estatuto, que é considerado um marco regulatório, como dissemos anteriormente, pela nossa vivência no campo em que nos graduamos e atuamos desde 1999, esta mudança somente poderá ser efetivada quando apropriada pelos seus agentes. E assim, é possível dizer que estamos ainda em passos iniciais do desenvolvimento de necessárias atualizações conceituais e práticas no contexto da Museologia em nosso país para o atendimento pleno da Política que para nós foi formulada.

Em se tratando da Lei federal de Organizações Sociais, elaborada em 1988, podemos dizer que no contexto das OSs a gestão na área de Cultura é relativamente recente e, portanto, ainda é um modelo que os Museus estão iniciando a realizar. A nosso ver pelo pouco tempo decorrido nesta situação não podemos afirmar se o modelo de gestão por Organização Social aplicado aos Museus irá corroborar a longo prazo para o atendimento aos princípios da PNM no sentido de promover o direito de todos os cidadãos a usufruir dos bens culturais. Seria inclusive utópico apostar em um modelo isolado de gerenciamento para tal, já que o alcance desse objetivo democrático não trata somente de uma Política cultural, mas envolve aspectos sociais, de direitos básicos, como por exemplo educação, entre outros.

Contudo, no que tange à confluência entre as premissas do modelo de Plano Museológico apresentado no Estatuto de Museus e o Plano Museológico ou Estratégico do MAR, especialmente nos itens especializados nos quais o Estatuto impele os Museus a condicionarem seu funcionamento de modo a atender as diretrizes da Política Nacional de Museus, concluímos que no plano do modelo conceitual, é viável o alinhamento do Plano com os princípios fundamentais do Estatuto.

Primeiramente, o Museu cumpre a determinação quanto a obrigatoriedade de apresentar um Plano Museológico à sociedade. Este documento, como sabemos, foi elaborado pela OS gestora e está disponível para consulta no *site* do MAR.

Em segundo lugar, a gestão por OS se traduz na participação da sociedade civil na gestão do Museu. Nesse ponto, nos deparamos com uma situação singular. Embora o Instituto Odeon seja uma associação privada de caráter cultural, sem fins lucrativos, qualificada como OS, ou seja, uma Organização da Sociedade Civil, a participação social no processo de gestão é restrita aos membros dos Conselhos de Administração do Instituto e do Conselho Municipal do MAR. Não identificamos nas fontes levantadas qualquer indicação efetiva para participação dos representantes da comunidade, “Vizinhos do MAR”, nas esferas de tomada de decisão e de direcionamento das estratégias. Temos somente no discurso do MAR, a democracia como um dos valores institucionais, almejada através do estabelecimento de canais de “escuta ativa da sociedade”. Como o Museu ainda tem pouco tempo de existência tal lacuna deverá ser sanada tão logo uma nova avaliação institucional se dê conta desta situação.

Entretanto, não identificamos um instrumento concreto de participação e permanecem os seguintes questionamentos: quais seriam os mecanismos necessários para a garantia de efetiva participação da comunidade? O modelo de gestão por Organização Social seria capaz de produzir esses mecanismos? Quais modificações seriam necessárias para garantir essa participação?

Ainda, quanto aos princípios do Estatuto no sentido de pautar as atividades do Museu para a promoção da cidadania, temos iniciativas de valorização e aproximação da comunidade do entorno, via Programa “Vizinhos do MAR”, por exemplo; para o cumprimento da função social, vimos a atuação em parceria com escolas tanto junto aos professores quanto aos alunos por meio da Escola do Olhar. No caso da preservação do patrimônio cultural, foi-nos dado verificar o desenvolvimento do Programa de acervos, que além de configurar um novo acervo municipal com foco em artes visuais, inclusive obteve patrocínio incentivado para implantação de uma reserva técnica. Quanto ao acesso e inclusão social, os relatórios apresentaram ações inclusivas e percentuais de gratuidades de acesso. O quesito respeito e valorização da diversidade cultural pôde ser observado na variada programação de exposições e eventos.

O MAR também conduz de forma satisfatória, como pôde ser evidenciado nos Relatórios de gestão apresentados pelo Instituto Odeon, as funções básicas do Museu de preservação do patrimônio cultural musealizado – ações diretamente voltadas para as atividades de catalogação, conservação e segurança do acervo –, pesquisa e difusão. Merece destaque a função educativa do Museu, já que o MAR estabeleceu no Plano a Educação como uma das finalidades descritas em sua missão institucional e executa ações regulares através da Escola do Olhar.

Nossa pesquisa se propôs a associar os conceitos de Museu, Plano Museológico, Política Pública e Organização Social para correlacionarmos ao nosso tema, o Plano Museológico do Museu de Arte do Rio, e alcançamos o objetivo de analisar em que medida no contexto do modelo de gestão empregado no MAR, o gerenciamento do equipamento público por OS, os parâmetros estabelecidos pelo Estatuto de Museus são atendidos.

E para tal fim, percorremos um circuito cronológico tanto da presença de Museus no Brasil, quanto do estabelecimento de Políticas Públicas na área de Cultura o que nos fez verificar que estamos presenciando um período de mudança de cenário a partir do estabelecimento de uma legislação própria para Museus no início do século XXI. Mudança marcada, além da instauração da Política Nacional de Museus, pela incorporação das Organizações Sociais na área de cultura e, especialmente, nos Museus.

Finalizando, no que concerne às condições nas quais foram desenvolvidas a nossa pesquisa, ressaltamos que tivemos a oportunidade de presenciar a implantação do modelo de gestão por Organização Social na área de Cultura no Rio de Janeiro, sendo sua aplicação no Museu de Arte do Rio pioneira no âmbito dos Museus municipais.

## **REFERÊNCIAS**

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, Flávio. C. G. As organizações sociais e o seu controle. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública**. Paulo César Medeiros, Evelyn Levy. (Org.). 1. ed. Natal: Escola de Governo do Rio Grande do Norte, 2010, v. 1, p. 53-72.

BORGES, Luiz C.; CAMPOS, Marcio D’Oliveira. Patrimônio como valor, entre ressonância e aderência. In: Encontro Anual do Subcomitê Regional de Museologia para América Latina e o Caribe ICOFOM LAM, 2012, Petrópolis. **Termos e conceitos da museologia: museu inclusivo, interculturalidade e patrimônio integral, Documentos de Trabalho do Encontro Anual do Subcomitê Regional de Museologia para América Latina e o Caribe ICOFOM LAM**. Rio de Janeiro: UNIRIO/MAST, 2012. v. 1. p. 1-8. Disponível em: <<http://www.sulear.com.br/textos/BORGES%20e%20CAMPOS%20Patrimonio%20como%20Valor%20IV%20SIAM.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL, Congresso Nacional. **Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, novembro 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Organizações sociais**. Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2).

BRASIL, Ministério da Cultura. **Política Nacional de Museus – memória e cidadania**. Brasília: MinC – IPHAN, mai. 2003. Disponível em: <[www.museus.gov.br/publicacoes-e-documentos/politica-nacional-dos-museus/](http://www.museus.gov.br/publicacoes-e-documentos/politica-nacional-dos-museus/)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 24.735, de 14 de julho de 1934**. Aprova, sem aumento de despesa, o novo regulamento do "Museu Histórico Nacional". Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24735-14-julho-1934-498325-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.264 de 5 de novembro de 2004**. Institui o Sistema Brasileiro de Museus e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5264.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5264.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.190, de 1º de novembro de 2017**. Regulamenta o disposto no art. 20 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9190.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9190.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Decreto-lei nº. 8.534 de 2 de janeiro de 1946**. Passa a Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional o Serviço do mesmo nome, criado pela Lei número 378, de 13 de janeiro de 1937, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8534-2-janeiro-1946-458447-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 21 fev. 2019.



BRASIL. **Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009.** Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)> Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937.** Dá nova organização ao Ministério da educação e Saúde Pública. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984.** Dispõe sobre a Regulamentação da Profissão de Museólogo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7287.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7287.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

BRASIL. **Lei nº 7.505, de 02 de junho de 1986.** Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7505.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7505.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991.** Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm)> Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998.** Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9637.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Lua Nova: Revista de Cultura e Política, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Democracia, estado social e reforma gerencial.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.50, n. 1, p. 112-116, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n1/a09v50n1.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org). **Waldisa Russio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional.** São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado de Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. V. 1.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira; ARRUDA, Beatriz Cavalcanti de; FIGOLS, Francisca Aida Barboza. **Museu do Futebol, Plano Museológico, Diagnóstico Institucional e Linhas de Ação.** São Paulo, 2009. Disponível em: <

[https://www.museudofutebol.org.br/media/files/MF\\_PLANO\\_VERSAOFINAL.pdf](https://www.museudofutebol.org.br/media/files/MF_PLANO_VERSAOFINAL.pdf) >. Acesso em: 21 fev. 2019.

CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: **Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**, 3., 2007. Salvador. Salvador: ENECULT, 2007. Disponível em: <<http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/bitstream/fcrb/451/2/Calabre%2c%20L.%20-%20Políticas%20Culturais%20no%20Brasil>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS, ICOM. **Código de ética para museus**. Diretoria do Comitê Brasileiro do ICOM (Conselho Internacional de Museus) gestão 2006-2012, 2009. Disponível em: <[www.icom.org.br/?page\\_id=30](http://www.icom.org.br/?page_id=30)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, CNPQ. **Tabela de Áreas do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf> > Acesso em: 21 fev. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO. **Rio Transparente**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<http://riotransparente.rio/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

COSTIN, Cláudia. Organizações sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Salvador, n. 2, jun./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/artigo/claudia-costin/organizacoes-sociais-como-modelo-para-gestao-de-museus-orquestras-e-outras-iniciativas-culturais>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

DAVIES, Stuart. **Plano diretor**. Tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001. (Série Museologia, 1). Título original: Producing a Forward Plan. Disponível em: <[www.usp.br/cpc/v1/imagem/download\\_arquivo/roteiro1.pdf](http://www.usp.br/cpc/v1/imagem/download_arquivo/roteiro1.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. **Conceitos-chave de Museologia**. Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury, tradução e comentários. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus: Pinacoteca do Estado de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

FONSECA, Maria Cecília Londres. **O Patrimônio em processo: trajetória da política federal de preservação no Brasil**. 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; MinC, Iphan, 2005.

GRADIM, Carlos. **O terceiro setor na gestão da cultura – A perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio** [organização]: Carlos Gradim. - Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017.

GRAEF, Aldino; SALGADO, Valéria (Autores). ANTERO, Samuel A. (Org.). **Relações de Parceria entre Poder Público e Entes de Cooperação e Colaboração no Brasil**. Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFICI, Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Editora IABS, Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/vol\\_1\\_relacoes\\_parceria\\_publico\\_ongs.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/vol_1_relacoes_parceria_publico_ongs.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, IBRAM. **Museus em Números**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011a. v. 1. Disponível em: <[www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus\\_em\\_numeros\\_volume1.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus_em_numeros_volume1.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, IBRAM. **Museus em Números**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011b. v. 2 Disponível em: <[www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/Museus\\_em\\_Numeros\\_Volume\\_2A.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/Museus_em_Numeros_Volume_2A.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, IBRAM. **Subsídios para a elaboração de planos museológicos**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS, IBRAM. **Plano Nacional Setorial de Museus 2010/2020**. Brasília, MinC/Ibram, 2010. Disponível em: <[www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL, IPHAN. **Portaria normativa nº 1, de 5 de julho de 2006**. Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 11 jul. 2006. Seção 1. p. 14. Disponível em: <[www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Portaria-01\\_2006.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/Portaria-01_2006.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INSTITUTO DRAGÃO DO MAR. **Dragão do Mar**. Disponível em: <<http://www.dragaodomar.org.br/institucional/quem-somos>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INSTITUTO DRAGÃO DO MAR. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.dragaodomar.org.br/institucional>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INSTITUTO ODEON. **Instituto Odeon**. Disponível em: <<http://www.odeoncompanhiateatral.com.br/instituto/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

LIMA, Diana Farjalla Correia. Musealização e Patrimonialização: Formas culturais integradas, termos e conceitos entrelaçados. In: ENANCIB 2014 – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (15), 2014, Belo Horizonte. **Anais XV ENANCIB 2014, GT 9 – Museu, Patrimônio e Informação**. Belo Horizonte: ECI, UFMG, 2014, p. 4335-4355. Disponível em: <<http://enancib2014.eci.ufmg.br/documentos/anais/anais-gt9>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

LIMA, Diana Farjalla Correia. Museologia-Museu e Patrimônio, Patrimonialização e Musealização: ambiência de comunhão. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas, Museologia e Patrimônio**, Belém, MPEG. v. 7, n. 1, p. 31-50, jan/abr, 2012. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/bgoeldi/v7n1/a04v7n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/bgoeldi/v7n1/a04v7n1.pdf)> Acesso em: 21 fev. 2019.

LOPES, Felix Garcia. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Felix Garcia Lopez (org). Brasília: Ipea, 2018.

MAPA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/index.html>> Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DA IMIGRAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Plano Museológico**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://museudaimigracao.org.br/wp-content/uploads/2013/08/Plano-Museologico.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **O MAR**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.museudeartedorio.org.br/pt-br/o-mar>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **Planejamento estratégico MAR**. Rio de Janeiro, 2012a. Disponível em: <[www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/planejamento\\_estrategico\\_mar.pdf](http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/planejamento_estrategico_mar.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **Relatório de Gestão 2013**. 2013. Disponível em: <[https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio\\_mar.pdf](https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio_mar.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **Relatório de Gestão 2014**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio\\_mar\\_web.pdf](http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio_mar_web.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **Relatório de Gestão 2015**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <[http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/web-12.04-rel\\_mar\\_2015.pdf](http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/web-12.04-rel_mar_2015.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **Relatório de Gestão 2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <[http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/mar\\_rel2016\\_miolo\\_smarcas\\_simples\\_bx.pdf](http://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/mar_rel2016_miolo_smarcas_simples_bx.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **Relatório de Gestão 2017**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <[https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/mar\\_0001\\_rel\\_gestao\\_09\\_f\\_ls.pdf](https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/mar_0001_rel_gestao_09_f_ls.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ARTE DO RIO, MAR. **Relatório gerencial 2º quadrimestre**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em: <[https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio\\_gestao\\_2o\\_qd.pdf](https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/relatorio_gestao_2o_qd.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU DE ASTRONOMIA E CIÊNCIAS AFINS, MAST. **Plano diretor**, 2011-2015: planejamento estratégico do MAST. Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: <[http://mast.br/images/pdf/plano\\_diretor\\_2011\\_2015.pdf](http://mast.br/images/pdf/plano_diretor_2011_2015.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MUSEU HISTÓRICO NACIONAL. **Plano Museológico**. Disponível em: <[http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/PlanoMuseologico\\_MuseuHistoricoNacional.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/PlanoMuseologico_MuseuHistoricoNacional.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

OBSERVATÓRIO DE FAVELAS. **Apresentação**. Rio de Janeiro, s/d. Disponível em: <<http://of.org.br/apresentacao/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

POMIAN, Krzysztof. Coleção. In: Imprensa Nacional - Casa da Moeda. **Enciclopédia Einaudi**. v. 1: Memória–História. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 1984. p. 51-86. Disponível em: <[flanelografo.com.br/impermanencia/biblioteca/Pomian%20%281984b%29.pdf](http://flanelografo.com.br/impermanencia/biblioteca/Pomian%20%281984b%29.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

PONTE, Elizabeth. **Por uma cultura pública: organizações sociais, Oscips e a gestão pública não estatal na área da cultura**. Lia Calabre (org). São Paulo: Itaú Cultural, Iluminuras, 2012.

POULOT, Dominique. **Museu e Museologia**. Tradução Guilherme de Freitas Teixeira. Belo Horizonte: Autêntica editora, 2013.

PORTO MARAVILHA. **Fotos e vídeos**. Disponível em: < [http://portomaravilha.com.br/galeria\\_midia](http://portomaravilha.com.br/galeria_midia) >. Acesso em: 21 fev. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Cultura. **Edital convocação pública para parcerias com Organizações Sociais SMC/RJ**. Rio de Janeiro, 2012a. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Cultura. **Anexo I - Termo de Referência**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Cultura. **Anexo II - Características do equipamento**. Rio de Janeiro, 2012c. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Cultura. **Anexo III - Roteiro para elaboração de Proposta Técnica e Econômica - MAR**. Rio de Janeiro, 2012d. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Cultura. **Anexo IV - Estimativa de transferência de recursos - MAR**. Rio de Janeiro, 2012e. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Cultura. **Anexo V - Minuta de Contrato - MAR**. Rio de Janeiro, 2012f. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Cultura. **Contrato de Gestão nº 12.120/2012**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: < [https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/contrato\\_de\\_gestao\\_mar.pdf](https://www.museudeartedorio.org.br/sites/default/files/contrato_de_gestao_mar.pdf) >. Acesso em: 21 fev. 2019.

RESENDE, Leandro. Lei Rouanet: em 10 anos, museus só receberam um terço do que pediram para preservar acervos. **Revista Piauí**. 04 dez. 2018. Disponível em: < <https://piaui.folha.uol.com.br/lupa/2018/12/04/museu-acervo-lei-rouanet/> >. Acesso em: **Acesso em: 21 fev. 2019.**

RIO DE JANEIRO. **Cartilha das Organizações Sociais do Município do Rio de Janeiro**: Um brinde aos dois anos de vigência da Lei Municipal nº 5.026, de 19 de maio de 2009. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal da Casa Civil, 2011.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 5.026 de 20 de maio de 2009**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências. 2009a. Disponível em: < <http://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/618#/p:3/e:618?find=LEI%20N.%C2%BA%205026%20DE%2019%20DE%20MAIO%202009> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 30.780, de 3 de junho de 2009**. Estabelece regras de controle sobre os programas de caráter social e dá outras providências. 2009b. Disponível em: <

<http://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/671#/p:4/e:671?find=Decreto%20n%C2%BA%2030.780,%20de%203%20de%20junho%20de%202009> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

ROMÃO NETTO, José Verissimo; BITTENCOURT, Lucio; MALAFAIA, Pedro. Políticas culturais por meio de organizações sociais em São Paulo: expandindo a qualidade da democracia?. **Seminário Internacional de Políticas Culturais**, Fundação Casa de Rui Barbosa, 3., 2012, Rio de Janeiro. Disponível em: <[culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2012/09/Jose-Verissimo-Rom%C3%A3o-Netto-et-alii.pdf](http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2012/09/Jose-Verissimo-Rom%C3%A3o-Netto-et-alii.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2019.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: Saravia, Enrique; Ferrarezi, Elisabete (orgs). **Políticas públicas: coletânea**. Brasília: ENAP, 2006.

SECRETARIA MUNICIPAL DA CASA CIVIL. **Organizações Sociais**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://prefeitura.rio/web/cvl/exibeconteudo?id=2806005>> Acesso em: 21 fev. 2019.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, SMC. **Secretaria Municipal de Cultura**. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc> > Acesso em: 21 fev. 2019.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, SMC. **Comunicado**. Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 24 abr. 2012a. Ano XXVI, N° 27, p. 96. Disponível em: < <http://doweb.rio.rj.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/1707#/p:96/e:1707> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, SMC. **Convocação pública para parcerias com organizações sociais Secretaria Municipal de Cultura**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em: < <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibeconteudo?id=832697> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, SMC. **Qualifique sua ONG como OS**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < <http://prefeitura.rio/web/smc/exibeconteudo?id=850237> >. Acesso em: 21 fev. 2019.

SILVA, Junia Gomes da Costa Guimarães e. Algumas reflexões sobre as relações entre políticas públicas, bens culturais e preservação: uma abordagem info-museológica. In: **Bens culturais musealizados: políticas públicas, preservação e gestão**. Elizabete de Castro Mendonça e Junia Gomes da Costa Guimarães e Silva (organizadoras). Rio de Janeiro: UNIRIO, Escola de Museologia, 2014, p. 27-32.

SILVA, Rogério Luiz Nery da. Políticas públicas e administração democrática. Sequência, n. 64, p 57-84, jul/2012.

WEFFORT, Francisco C. **A cultura e as revoluções da modernização**. Rio de Janeiro: Edições Fundo Nacional de Cultura, 2000. (Cadernos do nosso tempo. Nova Série; 1)