

UM ESTUDO SOBRE A HISTÓRIA DA ORQUESTRA SINFÔNICA DO ESTADO DE SÃO PAULO – OSESP

Arcádio Minczuk
Universidade Estadual Paulista – UNESP
Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo.

Resumo

Esta investigação teve como alvo explicitar o modo pelo qual a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo existiu ao longo de sua existência, e também expor uma síntese que expresse a compreensão analítico-reflexiva do pesquisador sobre a concepção de orquestra que a manteve como tendo uma identidade no fluxo de sua história. A investigação foi efetuada segundo a modalidade da pesquisa qualitativa, que assume a postura fenomenológica, pois a pergunta enfocada é *o que é isto, a Osesp?*, onde o fenômeno que se buscou compreender foi a própria orquestra. Sendo a orquestra organização, e sendo o objetivo estudá-la de maneira apropriada no movimento de sua história, trabalhou-se com *estudo de caso de organizações em uma perspectiva histórica*.

As análises foram efetuadas com base nos documentos referentes à criação e reestruturações da orquestra, em depoimentos de profissionais significativos para o estudo realizado, estudo de bibliografia pertinente, reportagens, programas de concerto e relatos efetuados em caderno de campo.

Da investigação efetuada a Osesp mostra-se como uma totalidade constituída pela Direção Artística, músicos, funcionários artísticos e administrativos, infra-estrutura, pela equipe de voluntários, pelos assinantes, pelo contexto social, econômico e político que a envolve. Mostra-se como um sistema, por ser uma estrutura complexa, onde todos seus componentes são vitais para sua existência, interinfluenciando-se e intercomplementando-se. Seu produto revela essa rede de ações conjuntas, não sendo possível, da perspectiva do movimento do seu processo, dizer qual parte da rede é mais importante.

Palavras-chave: Osesp, História, Fenomenologia.

Abstract

The objective of this dissertation was to examine the ways by which the São Paulo State Symphony Orchestra (Osesp) operated throughout its history, as well as to explore the researcher's analytic-reflexive understanding of this ensemble's conception and progress which allowed the orchestra to obtain and sustain its identity. The investigation was conducted utilizing the method of qualitative research, considering the sources, specially since the focus was to determine: *what actually is Osesp?* Starting with the symphonic organization itself, and the mission to observe its construction and progress, it was necessary to survey other organizations to gain further historical perspective. This study was based on documentation which provided insights to the creation and restructuring phases of the orchestra, including interviews with professionals, bibliographic research, media reports, program notes, as well as personal experience. An investigation of Osesp reveals that it is a totality constituted by the artistic direction, musicians, artistic and administrative employees, volunteers, subscribers and a favorable social, economic and political setting. Thus, it is shown as a system, with a complex structure, whereby all components are vital for its very existence. The end result shows that unilateral effort is not possible in such a structure, depending on the means by which success is judged.

Key words: orchestra, history, Osesp.

INTRODUÇÃO E PROCEDIMENTOS

Nesta investigação o fenômeno em foco é a Osesp – Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo. O investigador é músico dessa orquestra e, por estar envolvido com as atividades aí realizadas e com os valores que as norteiam, presentes em suas experiências vividas, propôs-se a realizar uma pesquisa fenomenológica. Entendeu que essa abordagem abre possibilidades de colocar em evidência a experiência vivida, a análise e reflexão dessas experiências e, também, permite o trabalho com a descrição de processos históricos baseada em documentos. (MINCZUK, 2005).

Colocou o *fenômeno* Osesp em evidência e, procedendo de modo rigoroso, procurou deixar em suspensão seus conhecimentos prévios sobre a orquestra investigada, ficando atento (BICUDO&ESPÓSITO,1994). Sem ignorar suas experiências vividas e expressões postas em relato em seu caderno de campo; colocando-se com seus sujeitos, isto é com seus entrevistados e com autores significativos para o tema, avançou no processo de análise e interpretação dos seus dados e expôs o discurso de sua compreensão. Este artigo apresenta uma síntese compreensiva desse discurso.

Para explicitar de maneira mais focalizada os procedimentos metodológicos, pode-se afirmar ser essa pesquisa caracterizada, seguindo Bogdan & Biklen, como “um estudo de caso de organizações em uma perspectiva histórica” (BOGDAN& BIKLEN,1994, p.89). Trata do estudo de uma instituição específica, a Osesp; abrange um período longo, 50 anos de existência dessa orquestra; e, busca mostrar como se deu seu desenvolvimento, em termos de seu aparecimento, de sua estrutura, das modificações que se operaram ao longo do tempo de sua existência e observa como se encontra atualmente. Os autores mencionados afirmam que esse procedimento baseia-se em entrevistas com pessoas que tenham estado ou que estejam relacionadas com a instituição (BOGDAN & BIKLEN, 1994, p.90).

Fenomenologicamente (BRUNS, 2003), foram escolhidos oito sujeitos que participaram ou que ainda participam, hoje, da realidade dessa orquestra e que, pela sua atuação, caracterizam-se como importantes para sua história. As entrevistas foram: realizadas de maneira aberta, gravadas, com a permissão explícita dos entrevistados, transcritas e analisadas.

Com base na análise interpretativa de documentos, programas de concertos, críticas, reportagens e entrevistas publicadas pela mídia, depoimentos de profissionais significativos para o estudo realizado, estudo da literatura pertinente ao assunto, relato da experiência vivida como músico da Osesp, efetuado pelo pesquisador em Caderno de Campo, mediante um trabalho de perseguição do fio que une os diferentes dados, foi possível elaborar uma concepção da orquestra, que revela uma estrutura que subjacente. Como a abordagem metodológica escolhida foi a qualitativa, este trabalho de pesquisa resultou da interação do eu/pesquisador/músico/oboísta¹ e seu ambiente orquestra/seção/naípe. Portanto foi dessa colocação, foi desse lugar que o pesquisador falou. Daí decorreu um relato que não se quer imparcial ou neutro, mas vivo, permeado por emoção, e por lembranças. Mesmo as descrições, a seleção do que observar, apontar, e descrever trazem a marca dessa vivência do pesquisador/ambiente, ou pesquisador-no-seu-ambiente.

“A-PRESENTANDO” A OSESP

A presente investigação teve como alvo explicitar o modo pelo qual a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo existiu ao longo dos cinquenta anos proclamados e, também,

¹Atualmente completei 25 anos de Osesp, em atividades não só de músico, mas de presidente da Aposesp durante oito anos (final do tempo de Eleazar e início do tempo de Neschling). Por meu trabalho como representante dos músicos, o maestro Eleazar me chamava de professor “Vicentinho”, atualmente deputado federal, conhecido sindicalista metalúrgico ligado à CUT e ao PT. Com o maestro Neschling, meu relacionamento vem desde meus quatorze anos de idade, quando fui primeiro oboé da Orquestra Jovem do Estado de São Paulo por ele então regida.

expor uma síntese que expressasse a compreensão analítico-reflexiva do pesquisador sobre a concepção de orquestra que, conforme entende, manteve sua identidade no fluxo de sua história.

Proclamados cinquenta anos de sua existência porque, tendo sido criada, de fato, em 1953, sofreu uma interrupção (após poucos meses de ensaios e uma única apresentação), contraditoriamente, quando a Lei nº 2.733, que a criou legalmente, foi promulgada em 13 de setembro de 1954 (SÃO PAULO, 1954). Dez anos depois, em 1964, voltou às suas atividades por três anos e meio ininterruptos. Em 1967, novamente, teve seus trabalhos suspensos até 1973 (SÃO PAULO, 1973); a partir desta data vem mantendo-se ativa até o momento atual. Assim, ao invés de cinquenta anos, como proclamado pela imprensa, com base na data da Lei que a criou, a Osesp teria 33 anos de atividades ininterruptas e 36 anos e alguns meses em sua totalidade. O fato de ter existido em períodos curtos deixou, na memória cultural da comunidade paulista, a marca de uma experiência musical importante e que serviu para manter um compromisso pendente, à espera de posteriores ações do governo. Entretanto, essa experiência não deixou lastro de identidade sonora, em virtude de a Orquestra ter ficado inativa por um longo período.

A concepção que emergiu da investigação efetuada, caracteriza a *Osesp como uma totalidade constituída pela Direção Artística, músicos, funcionários artísticos e administrativos, infra-estrutura, pela equipe de voluntários, pelos assinantes, pelo contexto social, econômico e político que a envolve* (MINCZUK, 2005).

Totalidade, por ser uma estrutura complexa, na qual todos seus componentes são vitais para sua existência, interinfluenciando-se e intercomplementando-se. Seu produto revela essa rede de ações conjuntas. Do ponto de vista do movimento de seu processo, é difícil dizer ou apontar qual parte da rede é mais importante. Entretanto, da perspectiva de obter uma organização de sua estrutura, didaticamente falando, é comum e até necessário estabelecer um organograma. Tradicionalmente, no âmbito da história das orquestras sinfônicas, a esse organograma foi acrescida uma hierarquia de valores vinculados às posições assumidas, com destaque para a de Maestro. O que se nota no momento presente é que há uma tendência, em orquestras fortemente institucionalizadas, da totalidade destacar-se, de modo que o nome da orquestra aparece como o que fala por si, trazendo consigo o seu valor. Em orquestras em movimento de criação, de desenvolvimento e de institucionalização, a presença e nome do Maestro ainda são fundamentais (PERPÉTUO, 1997).

A Osesp está, no momento presente, vivendo esse momento e efetuando o movimento de criação e sustentação. A sua história mostra que em duas ocasiões ela recomeçou de modo mais marcante. Curiosamente, o esforço efetuado para mantê-la com vitalidade e a caminho de uma institucionalização apropriada decorreu da ação de seus dois principais regentes: Eleazar de Carvalho e John Neschling. Ambos acumularam as funções de Diretor Artístico e de Regente Titular que se referem a duas ações distintas. O Diretor Artístico é responsável pelo projeto de programação, que envolve escolha do repertório, dos solistas e regentes convidados. É um trabalho que revela sua concepção estético-artístico-musical. A posição de Regente Titular está voltada para a formação da orquestra, no sentido de construir uma sonoridade característica do grupo. Assim, eles imprimem um modo de ser à orquestra. Entretanto, ambos apresentam em comum algumas características: excelente formação artístico-musical, ampla cultura e espírito empreendedor, ainda que cada um tenha se destacado em diferentes ações e realizações. Eleazar de Carvalho regia com uma técnica elegante que primava pela precisão. John Neschling evidencia-se pelo seu perfil empreendedor e pela sua concepção estético-artística que se reflete na programação, nos objetivos e operacionalizações traçadas para institucionalizar a orquestra.

PERÍODO DE 1973 A 1996

De 1973 a 1996 a Orquestra teve à frente Eleazar de Carvalho. O contexto social, político e econômico brasileiro, nesse período, foi marcado por uma ditadura militar, que se prolongou de 1964 a 1985, e por posteriores movimentos de mudanças políticas. O poder era centralizado, e dele emanavam as linhas da condução dos negócios do Estado e até dos pormenores dos processos burocráticos. A economia era fechada, isto é, não competitiva em

relação ao mercado internacional, e os salários estavam sujeitos a constantes defasagens, em virtude de ampla variação inflacionária, enquanto a política cambial era restritiva e sujeita a um grande número de normatizações.

Ao assumir a Osesp, Eleazar tinha por meta construir uma orquestra de nível internacional, seguindo os modelos das orquestras que havia regido no exterior. Assim, seu propósito, como já anteriormente mencionado, era contratar músicos qualificados, brasileiros ou estrangeiros, com salários correspondentes ao nível técnico-artístico exigido, visando cumprir uma programação abrangente. Entendia dever contar, para os fins desejados, com a presença de solistas renomados. Seu projeto era ter uma sede própria da orquestra, ainda que quando teve o Teatro Cultura Artística como uma espécie de sede considerasse aquelas condições favoráveis. Seu caráter empreendedor fazia-se sentir principalmente no âmbito formador, que se realizava na série Jovens Solistas e na criação do setor pedagógico do Festival de Inverno de Campos de Jordão.

Nessa época, o cenário musical brasileiro, primordialmente no Estado de São Paulo, era caracterizado por uma quantidade pequena de escolas de música, de orquestras jovens e profissionais. Essa situação ocasionava uma oferta reduzida de profissionais qualificados. Como consequência, Eleazar encontrou dificuldades para criar um corpo mínimo de integrantes da orquestra, mesmo lançando mão de audições públicas no Brasil, o que o levou a realizá-las também nos Estados Unidos, de onde trouxe um grande número de profissionais. Entretanto, dado o contexto político e econômico acima mencionado, não conseguiu mantê-los, pois foi inviável assegurar o nível dos salários, sistematicamente deteriorados pela inflação, e, também, pelos obstáculos burocráticos relacionados aos contratos, tanto dos estrangeiros quanto dos brasileiros. As dificuldades enfrentadas estendiam-se, ainda, à contratação de solistas e regentes convidados.

Essa situação foi solucionada, pontualmente, com a vinculação funcional dos integrantes da orquestra à Fundação Padre Anchieta, que passou a ser a responsável pelo pagamento dos salários. Porém, esse vínculo não era estrutural, pois a Osesp não fazia parte do organograma da Fundação. Por ser uma solução pontual e casuística, o Tribunal de Contas do Estado contestou a ligação Fundação-Osesp, desestabilizando o ambiente de trabalho e a relação Secretaria de Estado da Cultura/Fundação Padre Anchieta/ Osesp.

A infra-estrutura de que dispunha no início, quando a orquestra estava alocada no Teatro Cultura Artística, atendia às suas necessidades básicas. Dispunha de espaço e de algum equipamento para atender às funções administrativas. Acolhia, também, o arquivo que era restrito, carente de partituras e de organização adequada. Embora esse teatro não fosse sede própria da Osesp, possibilitava o cumprimento de sua agenda de ensaios e concertos, e possuía uma boa acústica, sendo considerado, à época, a melhor sala de concertos sinfônicos de São Paulo. Era um teatro bem localizado, que oferecia conforto ao público. Os concertos eram transmitidos ao vivo, gravados e retransmitidos pela TV Cultura, no chamado horário nobre. A agenda da orquestra era intensa, dois concertos semanais e ensaios gerais abertos ao público, que costumava lotar o teatro.

Para atender à programação de obras corais-orquestrais, a Osesp recorria aos tradicionais corais amadores de São Paulo, aquém do nível de qualidade da orquestra.

O projeto da programação artística de Eleazar era organizado em dois grandes blocos: Encontros Sinfônicos de Outono e Encontros Sinfônicos de Primavera, caracterizados pela presença de ciclos temáticos. Privilegiava compositores, como nos Encontros com Beethoven e Encontros com J.S. Bach; datas comemorativas de nascimento e morte de compositores; períodos, como o Barroco, o Clássico, o Romântico, com grande destaque para a música contemporânea e a brasileira. Englobava, também, a série Jovens Solistas, explicitando a importância que dava à formação de músicos. Além disso, essa série contribuía para a revelação de talentos.

Outra característica que marcou esse período da Osesp, com Eleazar de Carvalho na sua direção, foi a realização de turnês nacionais, prioritariamente pelo interior do Estado de São Paulo, cumprindo a determinação da lei que a criara. Com isso, difundia a música de concerto e contribuía para a educação musical da população.

A época de permanência no Teatro Cultura Artística coincidiu com a melhor fase vivida pela Orquestra com Eleazar. Havia apoio político do governo do Estado de São Paulo, da mídia e aceitação por parte do público. Incoerentemente, quando assumiu o governo executivo estadual um partido ideologicamente democrático (MDB, com Franco Montoro), o apoio político à orquestra diminuiu. Estabeleceu-se um ciclo vicioso pois, ao mesmo tempo, a orquestra saiu do Teatro Cultura Artística e foi para a Sala Copan, primeiramente, e depois para o Memorial da América Latina, salas que não ofereciam infra-estrutura adequada aos trabalhos efetuados, à acomodação do público, e nem possuíam acústica apropriada. Concomitantemente, o maestro adoeceu, passava muito tempo fora, por ter assumido compromissos em duas escolas nos Estados Unidos, e o público começou a se afastar. Os salários ficaram defasados, levando à evasão de músicos. O descontentamento instalou-se e a qualidade caiu expressivamente.

PERÍODO DE 1997 AOS DIAS ATUAIS.

De 1997 até a presente data, o Maestro John Neschling assumiu a Osesp, em um contexto complexo.

Essa complexidade envolveu muitos aspectos importantes para a realização dos projetos futuros. A orquestra vivia uma crise interna intensa, decorrente da situação mencionada no parágrafo anterior, que abrangeu a doença e morte de Eleazar de Carvalho e, também, em virtude de embates políticos entre dois grupos internos à orquestra. Um, que ansiava por mudanças que a transformassem em uma orquestra de nível artístico mais elevado e com condições estruturais que possibilitassem a consecução dessa meta, e outro grupo que se opunha a mudanças profundas. Essa divergência teve repercussões políticas, envolvendo a Aposesp e desdobrando-se em “lutas”, dentre as quais a primeira referiu-se ao processo de sucessão do maestro. Havia, também, nos bastidores, negociações entre o maestro Eleazar e o Secretário da Cultura, Marcos Mendonça, visando a uma reestruturação abrangente da orquestra, que não se efetuou dados os obstáculos decorrentes do estado de saúde do maestro. Em termos políticos e econômicos, a situação era favorável, uma vez que havia sintonia entre os governos Estadual e Federal, ambos pertencentes a um mesmo partido político e agindo na mesma direção no que diz respeito aos negócios de Estado. Buscavam abertura da economia nacional para o mercado externo, configurando uma política globalizada, o que exigia melhor qualidade de produtos e serviços, fazendo sentido a sustentação de uma orquestra de porte internacional. Concomitante, a economia encontrava-se em uma fase promissora em decorrência da implantação do Plano Real.

A indicação de John Neschling (PERPÉTUO,1996) expressou um encontro entre o resultado obtido mediante o processo de votação organizado pela Aposesp, levado à apreciação do Secretário de Estado da Cultura, e as tratativas que o mesmo já vinha mantendo com esse maestro.

John Neschling assumiu em 1997, dando início à implementação do projeto de reestruturação da Osesp. Esse projeto teve como principais itens de sustentação a requalificação dos músicos, construção de uma sede própria e elevação dos salários dos músicos, de maneira que ficassem compatíveis com os de nível internacional. Foi um projeto bem recebido e que contou com o apoio dos músicos, com exceção do processo de requalificação que determinava que o músico, para ingressar na nova estrutura, deveria apresentar-se em audição, perante uma banca examinadora internacional.

Dessas audições saiu um grupo qualificado, porém reduzido, de músicos. Com isso, a orquestra ficou numericamente desfalcada, sendo necessário um longo tempo e várias audições no Brasil e no exterior para que atingisse um número apropriado que atendesse à exigência do repertório programado. Mesmo assim, os concertos aconteciam, inicialmente em sedes provisórias, como o Memorial da América Latina e, depois, no Theatro São Pedro. A receptividade do público foi se dando lentamente. Concomitantemente, a Sala São Paulo, sede da orquestra, foi sendo construída. Nesse movimento de realizações, o projeto foi se aperfeiçoando.

A inauguração da Sala São Paulo, em 1999, pode ser considerada o maior acontecimento político e cultural no Brasil, naquele ano. Com a sede definitiva, a vida da

orquestra ganhou nova dimensão. São desenvolvidos programas que vão complementando-a. Há o lançamento de assinaturas que possibilitou assegurar um público permanente presente aos concertos. O número de assinantes começou a crescer a cada temporada, de tal modo que houve necessidade de aumentar o número de apresentações semanais. Foi criado o Centro de Documentação Musical que, dentre seus trabalhos, organizou o acervo de partituras de obras a serem executadas pela Osesp, e fez a revisão e edição de obras de compositores brasileiros. Foi instituído o Programa Educacional, cujo objetivo é expor aos alunos, principalmente da escola pública, o universo da música sinfônica. Incorporou o Coro Sinfônico do Estado de São Paulo, que também foi requalificado, passando a ser denominado Coro da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo. É formado pelo Coro Sinfônico e Coro de Câmara, que são os grupos de profissionais, e há ainda os Coros Infantil e Juvenil. Essa incorporação permitiu à Osesp contar com corais qualificados para atender a sua programação. Foram efetuadas turnês, o que projetou internacionalmente a orquestra e expôs ao público estrangeiro a produção de compositores brasileiros. Produziu gravações de CDs de obras de compositores brasileiros, em parceria com o selo BIS, que, como no caso das turnês, contribuem com a divulgação da música erudita do Brasil, com gravações distribuídas nos mercados nacional e internacional. Foi criado o Programa de Voluntários, uma das formas pela quais se intensifica a integração Osesp-sociedade, mediante a qual ela se deixa permear pelo desejo do público de participar internamente de suas atividades. Com o seu crescimento, fez-se necessária a ampliação do setor administrativo, em quantidade e qualidade de funcionários, para atender às demandas existentes.

COMPREENDENDO A OSESP

A Osesp revela-se um projeto bem sucedido até os dias atuais (NESTROVSKY, 1999). Mostra-se com força, que advém de sua estrutura e do modo pelo qual vem funcionando, incluindo-se no aspecto do funcionamento de sua infra-estrutura, os músicos que a integram, sua direção artística e seus regentes, sua equipe administrativa, sua aceitação pelo público e sua imagem presente na mídia. Essa força vem permitindo que ela se mantenha em sua atuação, ainda que, como todo organismo vivo, enfrente crises em seu desenvolvimento. Três ocorrências importantes contribuíram para sua desestruturação e estruturação em novos perfis. Uma primeira concernente ao reflexo da desvalorização da moeda nacional, efeito sentido a partir da grande crise da economia mundial (1998), em especial do mundo asiático. Na orquestra, esses reflexos atingiram os salários, ocasionando desinteresse de músicos estrangeiros para virem a integrar a orquestra, bem como a alteração da programação que teve que ser parcialmente reformulada em decorrência da impossibilidade de se manterem os pagamentos previamente acordados aos solistas e regentes convidados, em sua maioria composta por estrangeiros. Uma segunda ocorrência, constituída pela demissão de sete músicos, fruto de um embate de autoridade de maestro *versus* músicos. Ao sair dessa crise, o equilíbrio político da orquestra se modificou: a autoridade do diretor artístico saiu muito fortalecida, criando uma distorção em termos de poder. Com isso, houve um enfraquecimento do entusiasmo e engajamento por parte dos músicos com o projeto da Osesp. Uma terceira talvez decorrente da segunda: o desligamento do então Principal Regente Convidado, Roberto Minczuk, que desde o início da nova fase da reestruturação foi presença importante, construindo, com John Neschling, uma identidade sonora da orquestra.

No horizonte histórico da Osesp, visualizando-se sua solidificação, está sua transformação em uma Organização Social (PERPÉTUO, 1997). Isso poderá garantir um programa orçamentário em longo prazo, estabelecido com o Governo do Estado, e contribuir para maior eficiência de seus aspectos administrativos, facilitando o recebimento de doações e patrocínios da iniciativa privada, bem como maior agilidade para gerir seus recursos, repercutindo em melhor realização do projeto artístico.

Da investigação efetuada e do que foi dito nos parágrafos anteriores, quando a proposta foi explicitar a história da Osesp, à moda de uma síntese, fica evidenciado o caráter essencial de ser a orquestra uma totalidade, um organismo complexo cuja vitalidade evolui de uma rede de ocorrências políticas, internas e externas, confluências de vontades individuais e de

grupo, demanda cultural, e competências artístico-musicais direcionadas para a realização de um projeto.

BIBLIOGRAFIA

- BICUDO, Maria Aparecida Viggiani; ESPOSITO, Vitória Helena Cunha. *Pesquisa qualitativa em educação*. Piracicaba: Unimep, 1994.
- BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. *Investigação qualitativa – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, 1994.
- BRUNS, Maria Alves de Toledo; HOLANDA, Adriano Furtado. *Psicologia e fenomenologia: reflexões e perspectivas*. Campinas: Alínea, 2003.
- MINCZUK, Arcádio. *Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo: uma visão de sua história e concepção*. (Dissertação de Mestrado) São Paulo: UNESP, 2005 .
- NESTROVSKY, A. Sinfônica é a melhor do país hoje. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 8 jul. 1999, Ilustrada.
- PERPÉTUO, Irineu Franco. John Neschling é nomeado regente titular da Osesp. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 25 dez. 1996, p. 3-4.
- _____. Simon Rattle é modelo de gestão moderna. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 ago.1997, p. 5-8.
- SÃO PAULO (Estado). Diário Oficial do Estado. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 13 set. 1954.
- _____. *Diário Oficial do Estado*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 22 mar. 1973.