



PLANO
MUSEOLÓGICO

Museu de Arte Moderna de São Paulo

Setembro de 2019

APRESENTA ÇÃO

A premiação no edital de Modernização de Museus 2018, programa do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, representou para o Museu de Arte Moderna de São Paulo a oportunidade de realizar seu primeiro plano museológico.

Por sua afinidade e seu engajamento com os propósitos do museu, a comunidade de trabalho Gengibre Criativo, estruturada a partir da colaboração de diversos profissionais, foi contratada e passou a gerir o processo participativo de análise e desvelamento, com enfoque museológico, que resultou no Plano Museológico do Museu de Arte Moderna de São Paulo.

O presente documento apresenta a forma de condução e os principais conceitos norteadores desse processo, contextualiza e traça o perfil do museu, expõe sinteticamente os resultados da etapa diagnóstica e propõe sugestões de ação e programas para o MAM.

Está lançada a pedra de toque para o processo de revisão e aperfeiçoamento do museu pelos próximos dois anos!

Gengibre Criativo | Comunidade de Trabalho

Museóloga

Beatriz Cavalcanti de Arruda
COREM 4R n. 224 II

Diagnóstico e redação dos programas

Beatriz Cavalcanti de Arruda
Carla Nieto Vidal
Joana Tuttoilmondo

Design do pensamento

Fernando Uehara

Consultoria de arquitetura

Fernanda Barbara



SUMÁRIO

1. OS MUSEUS HOJE	5
1.1. Um plano museológico para o MAM.....	5
1.2. Um museu é mais que um museu	8
1.3. Desafios da sustentabilidade.....	11
1.4. Os museus no Brasil.....	19
2. PREMISSAS CONCEITUAIS	23
2.1. Gestão museológica, lógica intrínseca aos museus	23
2.2. O olhar e os valores norteadores do trabalho.....	27
2.3. Metodologia.....	28
3. O MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO	31
3.1. O Parque Ibirapuera	31
3.2. O edifício do Museu de Arte Moderna	34
3.3. Constituição institucional e estrutura organizacional	37
3.4. Perfil dos acervos.....	39
3.5. Histórico do MAM.....	41
3.6. A coleção e seus processos de formação.....	51
3.7. Programas do Educativo do MAM	57
4. DIAGNÓSTICO MUSEOLÓGICO	63
4.1. Sobre a matriz SWOT	63
4.2. Evidências da SWOT apresentadas pelos grupos.....	66
4.3. Análise SWOT: o cruzamento final e as nossas apostas	70
4.4. Identidade institucional.....	73
4.5. Atributos e percepções sobre o MAM e suas atividades.....	74
4.6. Principais aspectos observados	76
4.7. Síntese das considerações	103
5. PROGRAMAS	107
5.1. Programa Institucional.....	107
5.2. Programa de Gestão de Pessoas	114
5.3. Programa de Acervo.....	115
5.4. Programa de Exposições	122
5.5. Programa Educativo e Cultural	127
5.6. Programa de Pesquisa.....	130
5.7. Programa Arquitetônico-Urbanístico	132
5.8. Programa de Segurança.....	137
5.9. Programa de Financiamento e Fomento	137
5.10. Programa de Comunicação.....	139
5.11. Programa Socioambiental	142
5.12. Programa de Acessibilidade Universal.....	144
6. PLANO DE AÇÃO	146
DOCUMENTAÇÃO INSTITUCIONAL CONSULTADA	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
CRÉDITOS	158



1. OS MUSEUS HOJE

1.1. Um plano museológico para o MAM

Este plano museológico é fruto do Prêmio Modernização de Museus, edição 2018, do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) e foi desenvolvido entre fevereiro e setembro de 2019.

Seu resultado reúne contribuições conceituais e técnicas, construídas a partir de dados apontados na fase diagnóstica. As proposições de natureza museológica foram desenhadas de forma a poder colaborar na organização do museu e de seus programas, com o intuito de fortalecer sua missão e seu propósito junto à sociedade.

Antes de ser um documento fechado ou mesmo acabado, o plano museológico pretende ser uma fotografia do tempo presente da instituição, com apontamentos possíveis e realistas para a construção de seu futuro, onde o valor de sua história, o legado e a força de sua equipe sejam celebrados como atributos essenciais de sua permanência para as futuras gerações.

O plano segue a diretrizes apontadas na Lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009, e apresenta o perfil museológico do MAM e seus programas – institucional e de gestão de pessoas, de financiamento e fomento, de exposições, de acervo, educativo, de conteúdo, de arquitetura, de acessibilidade e de segurança. É uma ferramenta estratégica para as ações de planejamento do museu a partir de sua definição museológica.

O Museu de Arte Moderna de São Paulo tem buscado estar cada vez mais alinhado às políticas museológicas internacionais, nacionais e estaduais e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento e monitoramento do campo museal. O museu é membro institucional do Conselho Internacional de Museus – ICOM e obedece ao seu Código de Ética; possui registro e cadastro no Sistema Nacional de Museus; participa regularmente de pesquisas e ações promovidas pelo Instituto Brasileiro de Museus; e, recentemente, passou a constar do Cadastro Estadual de Museus de São Paulo – CEM-SP.

Certamente, este plano museológico propiciará ao museu um melhor enquadramento nas políticas do setor, além de uma oportunidade para reflexão sobre sua posição em âmbitos culturais, sociais e econômicos, sobre seus objetivos centrais como instituição e um ensejo para o planejamento baseado em valores e critérios museológicos.

É importante salientar que este estudo não cumpre a função de um planejamento estratégico propriamente dito, entendido como a organização

de ações de cunho administrativo, mas busca equacionar o alinhamento de ações e práticas no âmbito da gênese da instituição museu, oferecendo elementos para e colaborando com seu planejamento institucional integrado e compartilhado com suas comunidades.

É um documento que sintetiza os desejos da equipe do Museu de Arte Moderna de São Paulo para um novo ciclo de gestão museológica. Parte de ações prioritárias destinadas a cumprir, num futuro próximo, o papel de embrião de novas práticas, alinhadas com o tempo presente e os desafios que se apresentam. Acreditamos que possa colaborar para a sua conexão mais plural e participativa com seus propósitos e programas, com sua equipe e com a sociedade em que ele se insere.



1.2. Um museu é mais que um museu

No século 21, a instituição museu tem diante de si o desafio de sustentar aquilo que tem de permanente, inerente e essencial, e ao mesmo tempo abrir-se a novas relações e inserções na sociedade. Cada vez mais, os museus vêm se mostrando espaços relevantes na mediação e no encontro com os temas mais urgentes da nossa contemporaneidade. Museus são por natureza instituições que colecionam, preservam, documentam, pesquisam, expõem e comunicam por múltiplas vias nossa herança cultural. Têm o potencial de exercer um papel estratégico como agentes educadores e de transformação social, mas têm também desafios éticos, políticos, sociais, culturais e de sustentabilidade.

Num contexto de mudanças profundas e rápidas, somos convidados a pensar o papel das instituições que ainda se estruturam em pressupostos herdados do século 20 e que não mais dão conta de tangibilizar a experiência humana nesse percurso rumo à segunda década do século 21.

Atualmente, não vivemos apenas a ideia de simular o futuro em experimentos e inovações, mas adentramos o próprio futuro, numa coexis-

tência com o tempo presente, repleto de mutações e desconstruções.

A instabilidade, assim como suas várias percepções (social, econômica, política, cultural e ambiental), tornou-se um indicador-chave desse processo, no qual a impermanência é sentida como elemento e dado substancial para a tomada de decisões em empreendimentos de qualquer natureza.

Não podemos ignorar o papel da informação e da tecnologia que fomenta processos rápidos sobre os quais agimos ao fazermos escolhas. A transitoriedade é cotidiana e orientadora das práticas que assumimos.

Nesse lugar ainda novo e pouco tateado por nós, perguntamos, em meio a tudo que nos atravessa, qual o papel dos museus num mundo que vivencia transformações tão intensas e incertas?

Na última conferência do Conselho Internacional de Museus – ICOM, realizada na cidade de Quioto, no Japão, entre os dias 01 e 07 de setembro de 2019, a pauta central em discussão com representantes de diversos museus do mundo – inclusive do MAM – foi justamente a revisão da definição de museu escrita em 2007, segundo a qual museu é:

“uma instituição permanente sem fins lucrati-

vos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e diversão”.

Durante a conferência, profissionais da área se viram frente ao desafio de construir uma nova proposição que pudesse incluir novos elementos, dando conta assim da dimensão ainda maior do papel dos museus para as sociedades. A complexidade da questão, no entanto, não permitiu uma conclusão que pudesse abarcar as inúmeras possibilidades de reescrita desse enunciado, tantas são as novas dinâmicas que querem adentrar os museus.

Museus são espaços políticos? Museus estão a serviço de causas sociais, como as intensas migrações? Museus atuam na defesa da democracia? Museus são espaços de educação e ensino? Museus são fóruns para a defesa das mudanças climáticas e sustentabilidade do planeta? Museus atuam na defesa dos direitos humanos?

Afinal, o que é um museu neste século 21, tão complexo e pulsante?

A questão foi postergada. Por mais algum tempo estaremos discutindo esse papel em nossas instituições,





o que se converte em uma oportunidade para que as instituições que cooperam nessa escrita voltem-se com toda a sua força para o entendimento de seu papel na sociedade, reafirmando junto com suas comunidades internas e externas o propósito de suas missões.

É essa oportunidade que se coloca também para o MAM, instituição que caminha para o seu 71º aniversário: desenvolver seu plano museológico e, a partir dele, mobilizar os corações e mentes que transitam por seus espaços e levá-los a colaborar de forma assertiva nesse desafio de ressignificar o papel dos museus, começando de dentro para fora, e de fora para dentro.

1.3. Desafios da sustentabilidade

Existem claras analogias políticas entre as questões culturais e ecológicas. Tanto a cultura como o meio ambiente são bens comuns da humanidade. A preocupação ecológica nasce da constatação de um modelo de desenvolvimento econômico excessivamente predador dos recursos naturais e dos bens comuns da humanidade. Rio de Janeiro 1992, Aalborg 1994 e Joanesburgo 2002 constituíram os principais marcos de

um processo que tenta dar resposta a um dos desafios mais importantes da humanidade: a sustentabilidade ecológica. A situação atual apresenta evidências suficientes de que a diversidade cultural no mundo se encontra em perigo devido a uma mundialização estandardizadora e excludora. A UNESCO afirma: “Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza.”

(Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural, artigo 1.)

A Agenda 21 da Cultura¹, documento produzido em 2004, apresentou de forma enfática a conexão e o diálogo da cultura com as questões ambientais e ecológicas, ao mesmo tempo que a ONU começava a trabalhar no desenvolvimento das Metas do Milênio.

Ao colocar lado a lado a ecologia, o meio ambiente e a cultura, a Agenda 21 promoveu uma grande reflexão internacional sobre como a cultura poderia ser incorporada como um dos tripés da sustentabilidade – termo que começou a

se disseminar a partir do Relatório Brundtland, documento produzido em 1987 que ficou conhecido como “Nosso Futuro Comum”.²

O relatório de 1987 deu as orientações para que, ao longo dos anos de 1990, a sustentabilidade começasse a fazer parte das discussões corporativas e empresariais. Esse relatório definiu que o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e de meio ambiente constituía a base do desenvolvimento sustentável, numa integração responsável de ações que pudessem equacionar esses três eixos em medidas práticas a serem encampadas por diversas instituições.

Como a cultura ficou de fora dos eixos da sustentabilidade, a Agenda 21 passou a reivindicar sua presença nessa estrutura ao reafirmar que “a participação ativa na vida cultural, a manutenção das liberdades individuais e coletivas, a proteção do patrimônio material e imaterial e a proteção e promoção das diversas expressões culturais são componentes centrais do projeto humano e sustentável”. Entre 2013 e 2015, novos documentos foram reelaborados, culminando no lançamento da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Susten-

1 Disponível em http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21c_pt.pdf

2 BRUNDTLAND, Gro Harlem. “Our Common Future – The World Commission on Environment and Development”. Oxford University, Oxford University Press, 1987.

tável³, na qual 193 estados-membros da ONU reconheceram que a erradicação da pobreza extrema é o maior desafio de nosso tempo. Segundo a ONU, 821 milhões de pessoas passam fome ao redor do mundo – o equivalente a uma entre nove pessoas.

A agenda 2030 apresenta 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODSs), organizados em 169 metas. Ainda que a cultura não esteja explicitamente entre eles, ela é uma das forças para seu alcance, pois a própria agenda reforça que é fundamental que se “reconheça a diversidade natural e cultural do mundo e também todas as culturas e civilizações”. Nesse contexto, os museus têm o papel fundamental de contribuir e ampliar a divulgação dos propósitos da agenda, ao mesmo tempo que atuam a favor dela, em sintonia com seus programas. Os museus, mais uma vez, são convidados a participar das mudanças que o mundo contemporâneo precisa fazer. A tríade reduzir, reciclar e reutilizar, até então a ação máxima das ações socioambientais nas instituições culturais, passa a ser absorvida em temas

ainda maiores e com mais impacto junto à sociedade, numa dimensão de urgência muito maior. O desenvolvimento sustentável que abraça os temas socioambientais celebra um novo modelo de existência, baseado no equilíbrio integrado entre as forças e dinâmicas da sociedade e um olhar absolutamente consciente sobre a finitude dos recursos naturais e a preservação da vida.

Passa a ser uma demanda global, institucional e individual introjetar o assunto e entender que a causa que nos mobiliza agora é o bem comum, a nossa vida no planeta.

O desenvolvimento sustentável torna-se parte do plano estratégico e de tomada de decisões para ações que possam ser aplicadas em todos os programas e interfaces do museu com a sociedade, num processo contínuo de minimizar o impacto de nossas ações sobre o meio ambiente em benefício de todas as pessoas.

³ Ver <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>



A CULTURA NOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:
GUIA PRÁTICO PARA A AÇÃO LOCAL – CGLU
(Cidades e Governos Locais Unidos)⁴

Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares

Por que a cultura é importante nesse campo? Os serviços culturais são serviços básicos, e se deve garantir que todos os homens e mulheres, em especial os pobres e vulneráveis, possam ter igual acesso a eles. As expressões, os serviços, os bens e lugares que são patrimônio cultural podem contribuir para o desenvolvimento econômico inclusivo e sustentável.

Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável

Por que a cultura é importante nesse campo? É preciso reconhecer e manter os conhecimentos tradicionais relacionados à preservação dos

⁴ Sediada em Barcelona, Espanha, a rede foi criada em 2004 a partir da unificação entre a Federação Mundial das Cidades Unidas (FMCU), a União Internacional das Autoridades Locais (IULA) e Metropolis, com o objetivo de promover a cooperação e o intercâmbio entre governos locais autônomos e democráticos. É a principal e maior organização de representação de governos locais perante as Nações Unidas, com mais de mil cidades de 92 países do mundo, além de 112 associações de governos locais.

recursos genéticos existentes, entre eles a diversidade genética das sementes, e promover a participação equitativa dos benefícios disso resultantes.

Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades

Por que a cultura é importante nesse campo? As políticas e os programas de saúde devem de adaptar ao contexto cultural, levando em conta os costumes locais e integrando os sistemas e agentes de saúde dos sistemas tradicionais, quando couber. A participação na vida cultural pode contribuir para a melhoria da saúde e do bem-estar, como demonstra o número cada vez maiores de estudos e exemplos.

Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos

Por que a cultura é importante nesse campo? É necessário que os programas educativos em todos os níveis incluam conteúdos relacionados à diversidade cultural, à educação artística, aos idiomas e a todo o rol dos aspectos culturais no desenvolvimento sustentável. É necessário que, na concepção dos currículos de todos os níveis, prevaleça um enfoque cultural, que inclua o reconhecimento dos idiomas locais e

das aptidões que tenham relação com o lugar, assim como a participação dos atores culturais da cidade; isso guarda correspondência com os direitos humanos e pode ajudar a alcançar os objetivos da educação, que incluem a motivação dos estudantes e as conexões com a comunidade.

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

Por que a cultura é importante nesse campo? A igualdade de gênero também tem que ser alcançada na vida cultural: é preciso ampliar as oportunidades para que mulheres e meninas participem ativamente da vida cultural e levem adiante seus projetos e organizações. É preciso dar mais visibilidade e reconhecimento às práticas culturais, principalmente as realizadas por mulheres e meninas. É necessário contar com narrativas que falem da discriminação de gênero ou mostrem o importante papel das mulheres e meninas na vida cultural.

Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos

Por que a cultura é importante nesse campo? Alguns elementos dos conhecimentos tradicionais podem ensinar a promover o uso adequado e sustentável dos ecossistemas relativos à água.

Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno, e a preço acessível, à energia para todos

Por que a cultura é importante nesse campo? Os fatores culturais podem incidir, muitas vezes inadvertidamente, sobre a produção de energia e os hábitos de consumo. Atores criativos podem participar da elaboração do programa de atividades educativas e de conscientização vinculadas à produção e ao consumo de energia.

Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos

Por que a cultura é importante nesse campo? Os setores culturais e criativos têm o potencial de serem áreas propícias para o emprego inclusivo, sustentável e equitativo, desde que sejam garantidas as condições laborais adequadas, em conformidade com os direitos humanos internacionais. Os aspectos culturais podem integrar-se às estratégias de turismo, desde que se garanta que isso não implica a descontextualização das identidades, atividades e ativos culturais e que os benefícios decorrentes possam ser reinvestidos em atividades culturais.

Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação

Por que a cultura é importante nesse campo? As infraestruturas culturais, que oferecem acesso viável e equitativo à vida cultural, assim como oportunidades de participar dela, são parte da infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente que deve estar disponível para todos. Os artistas e profissionais da criatividade podem participar dos processos que tenham como objetivo a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação, em uma ampla gama de áreas industriais.

Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles

Por que a cultura é importante nesse campo? A participação cultural pode contribuir para o empoderamento de todas as pessoas e promover sua inclusão, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra. Os artistas e profissionais da criatividade podem envolver-se na programação e na apresentação de narrativas que deem voz aos países em desenvolvimento. Todos os enfoques voltados para a migração devem incluir uma dimensão cultural e um diálogo intercultural.

Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis

Por que a cultura é importante nesse campo? As cidades estão repletas de lugares e elementos importantes do patrimônio cultural material e imaterial, que têm uma função a desempenhar no desenvolvimento local sustentável; de fato, os aspectos culturais são fundamentais para promover esse desenvolvimento. As áreas verdes e espaços públicos podem possibilitar a execução de atividades culturais e permitir que todos possam ter acesso a elas. As técnicas tradicionais de construção e o conhecimento dos materiais a elas relacionados podem ser a base de projetos de renovação dos edifícios existentes e de novas construções. Os fatores culturais determinam o comportamento nas cidades, em áreas como as de transporte e mobilidade, usos do meio ambiente etc.

Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis

Por que a cultura é importante nesse campo? É preciso reconhecer e valorizar os produtos tradicionais e locais sustentáveis, aptos para o consumo e a produção.

Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos

Por que a cultura é importante nesse campo? Existem vínculos entre as atividades culturais, o conhecimento tradicional e as práticas ambientalmente sustentáveis, que devem ser explorados e promovidos. Os profissionais criativos podem participar das atividades de sensibilização sobre as mudanças climáticas.

Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável

Por que a cultura é importante nesse campo? Algumas tradições culturais estão ligadas à preservação sustentável dos ecossistemas marinhos e costeiros, de modo que se torna necessário identificá-las e reforçá-las.

Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade

Por que a cultura é importante nesse campo? É preciso integrar os fatores culturais relacionados à preservação dos ecossistemas terrestres, entre eles o conhecimento local e tradicional pertinente, na concepção, implementação e avaliação das políticas e programas nessa área.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso de todos à justiça e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

Por que a cultura é importante nesse campo? Os ativos culturais roubados devem ser devolvidos às comunidades a que pertencem. Os cidadãos podem poder participar da concepção, implementação e avaliação das políticas e dos programas culturais. As instalações culturais, em particular as bibliotecas e centros de conhecimento, devem promover o acesso à informação. As estratégias que têm por objetivo reduzir a violência e promover a paz devem incluir um componente cultural.

Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Por que a cultura é importante nesse campo? É necessário que as estratégias internacionais, nacionais e locais para o desenvolvimento sustentável, incluídas aquelas cujo objetivo é implementar a Agenda 2030, integrem uma dimensão cultural. É preciso fortalecer as capacidades dos atores urbanos, permitindo-lhes encarar outros desafios do desenvolvimento sustentável. Essa geração de capacidades também deve permitir a participação ativa de outros grupos no desenvolvimento sustentável, para que se compreenda a importância dos aspectos culturais. É preciso consolidar a capacidade dos atores culturais e produzir e distribuir bens e serviços culturais, particularmente os que representam expressões culturais menos conhecidas.





1.4. Os museus no Brasil

O panorama museológico brasileiro é diverso, plural e reflete as idiosincrasias políticas, econômicas, sociais e culturais do país. São mais de 3.759 museus, dos quais cerca de 65% são públicos e quase 70% se concentram nas regiões Sudeste e Sul do país.

A organização de políticas públicas federais específicas para o setor museológico é relativamente recente, porém obteve avanços consideráveis nos últimos dezesseis anos. A Política Nacional de Museus – PNM, o Sistema Brasileiro de Museus – SBM, o Estatuto dos Museus (Lei 11.904/2009), o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM (que se tornou o órgão responsável pelo desenvolvimento de políticas museais e gestor direto de trinta museus federais), o Cadastro Nacional de Museus e o Registro de Museus, o Plano Nacional Setorial de Museus – PNSM, e a Política Nacional de Educação Museal – PNEM são alguns dos mais importantes marcos dessa estruturação.

Anualmente o Instituto Brasileiro de Museus aplica o Formulário de Visitação Anual. Em 2017, os 1.001 museus que responderam à pesquisa contabilizaram 32,2 milhões de visitantes (IBRAM, 2018). No ano de 2018, 1.279 museus (menos de 34% do número de museus cadastrados) infor-

maram ter recebido 38.463.602 de visitantes (IBRAM, 2019 a). Apesar dos dados sobre a visitação de museus serem ainda incipientes, deixam entrever discrepâncias na adesão das instituições museológicas ao instrumento de pesquisa e ao IBRAM, e possivelmente também dificuldades para uso da contagem de seus públicos como indicador.

Ademais, investigações recentes sobre hábitos culturais têm revelado mais sobre o acesso e a percepção dos brasileiros em relação aos museus. A pesquisa Cultura nas Capitais, da JLeiva Cultura & Esporte e Datafolha – realizada com uma amostra de 10.630 entrevistas em doze capitais entre junho e julho de 2017 –, revela que 37% dos entrevistados estiveram em museus e exposições no ano anterior à pesquisa, 39% estiveram há mais de um ano, e o percentual dos que nunca estiveram em museus é de 24% (JLEIVA, 2018). Em pesquisas realizadas fora das capitais, o percentual de não frequentadores de museus tende a ser ainda mais amplo⁵.

⁵ Dados do IBGE de 2009 indicavam que 96% dos brasileiros não frequentavam museus e 93% nunca tinham ido a uma exposição de arte.

Concomitantemente à preocupação com os baixos percentuais de frequência dos brasileiros aos museus, pesquisas internacionais apontam algumas exposições brasileiras como as mais visitadas do mundo. Na pesquisa da revista britânica *The Art Newspaper* estão listadas 64 exposições brasileiras, e cinco museus brasileiros estão entre os cem mais visitados em 2018 (*The Art Newspaper*, 2019). Ainda que a metodologia⁶ da pesquisa, somada às definições de museu⁷, possa ser questionada, o patamar internacional de visitação de algumas exposições expõe uma conjuntura contrastante e desvela potencialidades de crescimento para as instituições museológicas brasileiras.

Na última década, dentro do panorama nacional, destaca-se o avanço paulista quanto à estruturação de políticas públicas museais. A Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo é responsável pela promoção

⁶ A revista envia formulários para instituições pré-selecionadas, que por sua vez respondem segundo critérios que se diferenciam de instituição para instituição.

⁷ Centros culturais que realizam a comunicação, mas não fazem a salvaguarda, podem ser comparados com instituições que realizam toda a cadeia operatória museológica? Como é feita a contagem de público em um local que realiza outras atividades além da museológica?

da Política Estadual de Museus; pela coordenação do Sistema Estadual de Museus (o primeiro a ser criado no Brasil, em 1986); pela articulação de representantes regionais; pelo Cadastro Estadual de Museus – CEM; além de ações de apoio técnico, comunicação, formação e fomento.

Atualmente, o estado de São Paulo possui 660 museus cadastrados no IBRAM⁸, dos quais 68 estão enquadrados na temática “arte, arquitetura e linguística”. Dos 161 museus privados paulistas, 20 estão classificados como de “arte, arquitetura e linguística” (IBRAM, 2019 b).

No município de São Paulo, 166 museus estão cadastrados no IBRAM; 28 listados como de “arte, arquitetura e linguística”, e 11 deles são privados (IBRAM, 2019). Efetivamente, além do MAM, podemos triar dessa lista os seguintes museus de arte (como todas as suas dissimilaridades):

Privados

- Fundação Cultural Ema Gordon Klabin
- Fundação Maria Luisa e Oscar Americano
- Instituto Lina Bo. e P. M. Bardi
- Instituto Tomie Ohtake
- Museu Brasileiro da Escultura
- Museu de Arte Brasileira da Fundação Armando Álvares Penteado
- MASP – Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand

Públicos

- Centro Cultural Banco do Brasil – São Paulo
- Centro Cultural São Paulo
- Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo – MAC USP
- Museu Lasar Segall
- Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho
- Pinacoteca de São Paulo

Além de um significativo rol de museus de arte, somam-se ao cenário paulistano museus de outras tipologias (história, ciências etc.), galerias, centros culturais, feiras de arte, espaços independentes, instituições e programação em todas as áreas da cultura. Com seus cerca de 12.176.866 habitantes, PIB *per capita* de R\$ 57.071,43, IDHM de 0,805 (IBGE, 2019), São Paulo é responsável por 3,9 % do PIB criativo, pelo maior número de empregos da indústria criativa (FIRJAN, 2019), e, no presente, é o mais importante polo de cultura e de economia criativa brasileiro.

Não obstante aos índices econômicos e culturais promissores, a desigualdade da distribuição de renda e do acesso cultural na cidade de São Paulo é abissal. A pesquisa Viver em São Paulo: Cultura na Cidade, realizada pela Rede Nossa São Paulo em parceria com o Ibope Inteligência, aponta que variáveis como escolaridade, classe social, renda familiar e cor da pele influenciam o acesso à cultura. O valor acessível de ingressos é citado como principal fator para a frequência de equipamentos culturais (42%), seguido pela proximidade dos equipamentos do local de moradia (25%). (Rede Nossa São Paulo, 2019.) Além do MAM, o Parque Ibirapuera concentra outras instituições culturais – MAfro, MAC USP, Bienal,

⁸ O número de museus cadastrados pelo Estado ainda não atinge o mesmo número de museus que foram cadastrados e registrados pelo IBRAM em instrumento mais simples. O cadastro no CEM/SISEM foi regulamentado em 2016 e é um instrumento complexo e rigoroso, que envolve 85 parâmetros, divididos em cadastro básico e três níveis de registro.

OCA, Planetário, Auditório – que podem configurar um polo cultural com grande potencial de articulação e atração. Aliás, ainda que o atual cenário econômico se mostre instável e pouco receptivo, e que a busca por recursos financeiros seja acirrada, mudanças de ângulo na percepção do setor cultural e museológico têm ampliado as oportunidades de cooperação e parcerias visando o fortalecimento conjunto.

Momentos como esse que atravessamos podem gerar significativas formas de colaboração: pensar em aspectos compartilhados de governança entre as instituições que ocupam o parque, promovendo intercâmbios e projetos integrados, vai fortalecer o papel da cultura, ampliando sua percepção de ser também um território das práticas de bem-estar.





2. PREMISSAS CONCEITUAIS



2.1. **Gestão museológica, lógica intrínseca aos museus**

Para estarem preparados para atender esse novo e dinâmico tempo, tendo como premissa suas forças, é fundamental que os museus adotem regularmente processos de escuta, observação, compreensão e avaliação de sua prática institucional. Nesse sentido, os planos museológicos são instrumentos imprescindíveis, tanto pelo processo que movem quanto pela síntese que propiciam.

O plano museológico é elaborado com a finalidade de impulsionar a gestão do museu e de integrar as diversas áreas de funcionamento, ordenando e priorizando as ações a serem desenvolvidas pelo museu para que este cumpra a sua função social.

Contemporaneamente, em diversos países, políticas públicas da cultura vêm estimulando a adoção de instrumentos de planejamento e avaliação para a gestão de museus. Formato, conteúdo, metodologia e nomenclatura dos documentos – Plano Diretor, Master Plan, Plano de Metas, Plano de Acreditação de Museu, entre outros – variam bastante; entretanto é possível entrever nessas iniciativas a intenção de organizar o campo museológico com recursos de gestão específicos para ele e com a adoção de padrões comuns.

No Brasil, o aqui chamado “plano museológico” ganha maior notoriedade com o lançamento do Estatuto de Museus, que torna o documento um dever de todos os museus brasileiros e estabelece uma estrutura sumária, ainda que não estipule método ou princípios teóricos para a realização do projeto.

Os planos museológicos também estão referenciados na Política Nacional Setorial de Museus. Sendo um tipo especial de documento, que se traça sob a lógica da museologia, o plano museológico incide sua análise sobre o ciclo patrimonial e o processo de musealização.

E o que se entende como ciclo patrimonial? A sociedade (indivíduos e comunidades) gera e seleciona indicadores da memória e referências patrimoniais que, ao serem inseridos em processos museológicos de salvaguarda, pesquisa e comunicação, são transformados em bens patrimoniais. Em outras palavras, os processos museológicos têm o potencial de tratar, extorquer e devolver indicadores e referências para a sociedade. A sociedade/comunidade, por sua vez, ao retomar os bens patrimoniais – já permeados por um olhar preservacionista –, tem a possibilidade e a potencialidade de passar por processos de identificação e apropriação e de desenvolver noções de pertencimento. Os bens patrimoniais considerados como pertencentes a determinada sociedade/comunidade são valorizados e se tornam legado ou herança para as próximas gerações. Dando sequência ao ciclo, a herança patrimonial permite ilimitadamente novos arranjos e apropriações culturais.

O processo de musealização é, por sua vez, a ativação de uma cadeia operatória de ações articuladas, que devem estar pulsantes e equilibradas para que a valorização e apropriação das referências patrimoniais sejam alcançadas. Essa chamada “cadeia operatória museológica” prevê a articulação das etapas de seleção, documentação, conservação, pesquisa, exposição, ação educativa e outras vias de comunicação.

A gestão museológica pode ser entendida como logística, mediação e coordenação de todos esses processos de salvaguarda, pesquisa e comunicação que visam a transformação do patrimônio em herança comum.

Como ferramenta de planejamento e gestão de caráter museológico, visa promover a reflexão e o desvelamento – e conseqüentemente uma maior conscientização – da instituição sobre sua atuação, forma de funcionamento e posicionamento na sociedade. O esclarecimento sobre a vocação, a missão e os objetivos institucionais gerado por um plano museológico deve subsidiar o equacionamento das linhas programáticas do museu, garantir a coerência de projetos e ações, além de otimizar a inserção do museu em políticas sociais e culturais mais amplas.

Dessa forma, esse planejamento institucional se faz fundamental por várias razões:

- Oportunidade para refletir sobre a identidade, a cultura e os objetivos institucionais e para torná-los claros, interna e externamente.
- Guia para orientação e verificação da coerência institucional e dos processos museológicos.
- Análise e proposições de caráter museológico, centradas nos processos museológicos e fluxos da cadeia operatória de salvaguarda, pesquisa e comunicação.
- Contribuição institucional para a organização das atividades do campo museológico, adoção de padrões mínimos e uma maior eficiência de processos de curto, médio e longo prazos.
- Alinhar-se a políticas públicas museológicas federais e estaduais.
- Definir com clareza os fluxos de atividades e a relação entre as áreas no interior do museu, estabelecendo as responsabilidades de cada área de trabalho.
- Auxiliar no comprometimento, na motivação e na orientação da equipe.

- Contribuir para a credibilidade, a qualidade dos serviços e o reconhecimento por parte do público e da sociedade em geral, fortalecendo a marca e seus propósitos.
- Contribuir para uma melhor argumentação junto a mantenedores, patrocinadores e parceiros.
- Assegurar a salvaguarda do acervo.
- Identificar situações emergenciais ou de risco iminente.
- Levar em consideração a capacidade de solução dos problemas, através dos recursos de pessoal e orçamentários disponíveis.
- Embasar e facilitar a tomada de decisões
- Estabelecer metas para uma futura avaliação.
- Preparar o museu para novas realidades.

Cadeia operatória museológica



Sentido do fazer museológico



2.2. O olhar e os valores norteadores do trabalho

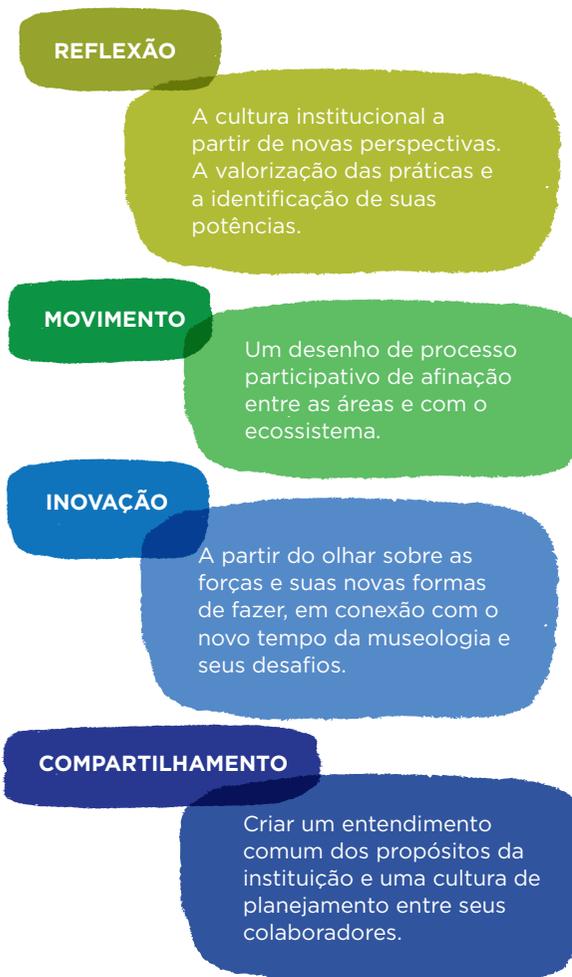
A elaboração de um plano museológico é um processo dialógico e participativo. A participação do público interno auxilia o compartilhamento de propósitos e o desenvolvimento de uma cultura de planejamento. É desejável empregar formas de participação do público externo, que podem contribuir para seu engajamento nos processos museológicos e para a aferição do impacto do legado institucional. O sucesso de um plano museológico está na efetiva introjeção de valores e em sua utilização cotidiana pelo museu. É fundamental encarar que planos museológicos são documentos de trabalho, devem acompanhar a dinâmica das instituições e ser periodicamente revistos.

O trabalho visa a qualificação do fazer e das instituições museológicas:

[...] longe de ser um elemento ou argumento para a crítica aos museus, deve ser parte da motivação da equipe para a busca da qualidade. Esse é um processo profundamente pedagógico, pelo fato de que provoca uma reflexão sobre o fazer, estimula uma revisão de conceitos e práticas que tem como premissa o retorno das equipes a discussões teóricas e metodológicas, às vezes distantes do cotidiano, portanto, instiga à atualização. Finalmente, porque leva a pensar a instituição como um todo [...].

(CÂNDIDO, 2014, p. 208)

Para realização de um trabalho dessa natureza, condensamos alguns valores norteadores:



2.3. Metodologia

O processo de construção do plano museológico do MAM foi coordenado por uma equipe interdisciplinar composta por especialistas em museologia, antropologia, história, gestão cultural, arquitetura e design. O processo foi realizado de forma participativa com as principais áreas do museu.

O MAM formou um comitê com profissionais de sua equipe, composto por responsáveis das seguintes áreas: superintendência, curadoria, curadoria executiva, educativo, comunicação, relações institucionais/projetos e recursos humanos. A diretoria do museu e os integrantes desse comitê colaboraram na construção do plano museológico. Além desse grupo central, profissionais das distintas áreas do museu foram envolvidos em dinâmicas de oficinas, reuniões setoriais ou entrevistas.

A primeira etapa consistiu na realização de um diagnóstico, termo aqui utilizado no sentido de “conhecimento”, “entendimento” do funcionamento de todos os sistemas responsáveis pela atividade do museu, que pode ser estudado e cuidado como um bioma.

Trata-se de um estudo que busca conhecer as características e as dinâmicas do museu, integrando todas as áreas, com o objetivo de identificar potencialidades e fragilidades e embasar a etapa propositiva do plano museológico.

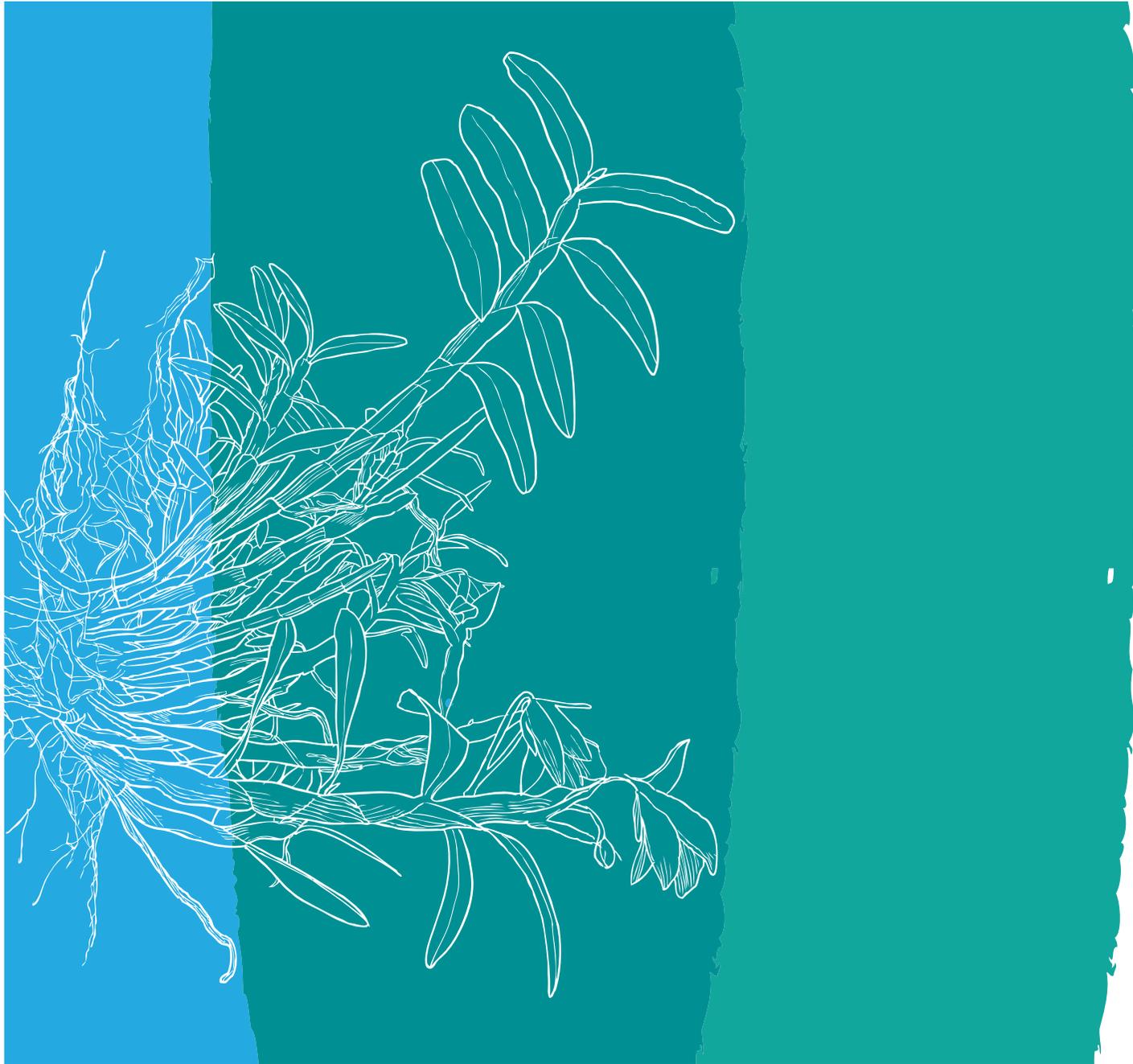
Tal estudo compreendeu o levantamento dos documentos institucionais e da trajetória do museu, com vistas a identificar os caminhos e escolhas a partir da análise da sua própria história, o que foi uma oportunidade de reflexão crítica sobre as práticas existentes. Aliadas a isso, foram realizadas duas oficinas, entrevistas, visitas técnicas e reuniões setoriais. Esse trabalho permitiu a análise dos aspectos constitutivos do MAM, a identificação da vocação, a natureza do acervo, o levantamento das etapas da cadeia operatória museológica, dos espaços, projetos e atividades, sua natureza administrativa, modelo de gestão, relacionamento com parceiros, organograma e distribuição de funções e cargos.

Na etapa subsequente foram desenvolvidos e detalhados os programas, que organizam as áreas de funcionamento/atividades de forma concatenada, como elas se articulam e devem

expressar a missão. A etapa de proposição compreendeu reuniões de alinhamento com a diretoria, reuniões setoriais e uma terceira oficina com a equipe do museu, dedicada a apresentar os principais aspectos diagnosticados e envolver os profissionais em grupos para criar coletivamente propostas de atividades para responder aos desafios, oportunidades e necessidades. Com base em todos os subsídios recolhidos ao longo do processo, são sistematizados os programas do plano museológico, compostos pela definição do conjunto de atividades que se realizam de forma regular no museu e pelas recomendações de ações necessárias para a melhora da ação museológica.

A partir do direcionamento dos programas que o plano museológico consolida, o museu poderá estabelecer metas e desenvolver, oportunamente, seus projetos específicos, que são as medidas pontuais que têm uma duração determinada (melhorias, campanhas) e os trabalhos concretos pautados pelos programas.





3. O MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO



Vista do Parque Ibirapuera. Foto: Nelson Kon

3.1. O Parque Ibirapuera

Em 1950, Oscar Niemeyer foi convidado a projetar a obra mais importante das comemorações do 4º Centenário da Cidade de São Paulo, o Parque Ibirapuera, um parque metropolitano, com forte programa cultural, que já em 1953, na sua inauguração, abrigou a 2ª Bienal Internacional de São Paulo, num edifício de 200 metros de comprimento. O projeto foi desenvolvido em 1951 pelos arquitetos Oscar Niemeyer, Zenon Lotufo, Hélio Uchôa e Eduardo Kneese de Mello.

O Ibirapuera é um parque de grande extensão, 258 hectares, e se localiza na zona centro-sul de São Paulo, que engloba as subprefeituras de Vila Mariana, Santo Amaro e Jabaquara. A região onde está localizado o Parque Ibirapuera e o MAM é a região administrativa como maior renda *per capita* da capital (censo 2010). Além disso, a região, onde encontra-se um importante entroncamento de vias que ligam as regiões Sul, Oeste e Centro, é atendida pelo sistema metroferroviário, de ônibus e cicloviário. Estas características, acrescidas das atrações e belezas do parque urbano (em 2013, eleito o melhor parque do Brasil e 8º melhor do mundo pelo Tripadvisor), propiciam ao Ibirapuera uma visitaç

de cerca de 14 milhões de pessoas por ano (um final de semana pode ter mais de 150 mil visitantes) de todas as faixas socioeconômicas.

O parque é formado por uma expressiva área verde, em grandes trechos densamente arborizados e por um lago de 126 mil m² (que cumpre importante função de drenagem da região). Mas a característica mais marcante é seu conjunto arquitetônico, que define usos, apropriações e um forte conjunto voltado à cultura.

A construção que organiza o projeto do Ibirapuera é a marquise, uma laje de desenho sinuoso, envolvida por uma massa arbórea, e que promove a ligação entre edifícios de uso cultural. A marquise

desenha uma enorme sombra no meio do parque, um abrigo em dias de chuva, e propicia os mais diversos usos. É local de estar, reunião de grupos, lugar para andar de patins, skate, bicicleta entre outros infindáveis exemplos.

“A intensidade e a diversidade de atividades que acontecem sob a marquise surpreendem. A laje plana de desenho sinuoso já havia aparecido, num espaço interno, no Pavilhão do Brasil em Nova York, e, em 1940, já como marquise, na Casa de Baile da Pampulha. No Parque Ibirapuera, ela ganha outras funções e sobretudo outra escala, substituindo a



Maquete do Parque Ibirapuera.

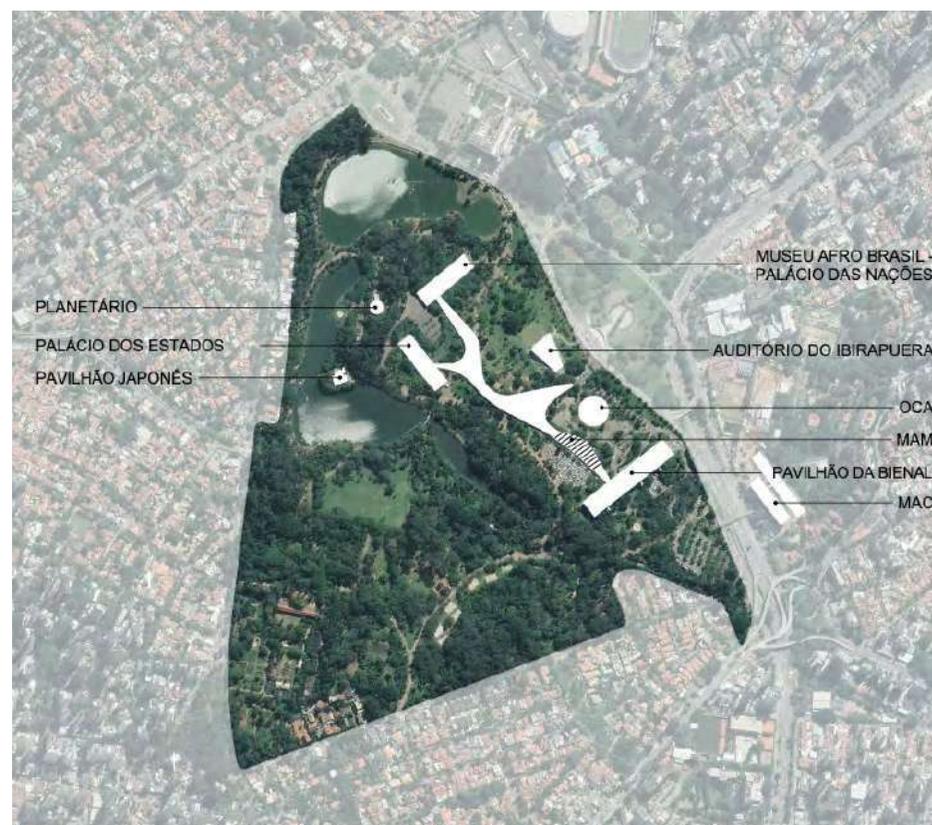
forte sinuosidade por longas e expressivas curvas abatidas. A vegetação, os edifícios e a própria marquise conformam um conjunto de desenho e concepção inéditos, reproduzindo, de algum modo, uma estrutura urbana, estabelecendo uma curiosa relação entre os edifícios e o parque.”⁹

No Ibirapuera situa-se uma série de edifícios utilizados como espaços culturais, especialmente para grandes exposições.

Os principais deles são:

- 1** Pavilhão da Bienal (Pavilhão Cicillio Matarazzo, Palácio das Indústrias), que abriga a Bienal de Arte de São Paulo e um conjunto enorme de atividades;
- 2** Oca (Pavilhão Lucas Nogueira Garcez), espaço expositivo gerido pelo Museu da Cidade de São Paulo;
- 3** Palácio dos Estados (Pavilhão Armando Arruda Pereira), destinado a sediar o Pavilhão das Culturas Brasileiras (paralisado);
- 4** Palácio das Nações (Pavilhão Manoel da Nóbrega) – Museu Afro Brasil;
- 5** Palácio da Agricultura, hoje MAC (Museu de Arte Contemporânea da USP), que com os sucessivos alargamentos da Avenida 23 de maio foi progressivamente se apartando do parque e é hoje conectado por uma passarela de pedestres;
- 6** Auditório Ibirapuera.

Além dos edifícios projetados por Niemeyer e equipe, destacam-se



Espaços culturais situados no Parque Ibirapuera.

⁹ VALENTIM (org.), 2019, p.286.

o Planetário Municipal e a Escola de Astrofísica, projetados por Eduardo Corona e Roberto Tibau respectivamente, e o Viveiro Manequinho Lopes, que possui um expressivo acervo de diferentes espécies de plantas e é aberto à visita.

O Ibirapuera é certamente um dos mais importantes projetos de parque moderno em todo o mundo, e o maior conjunto arquitetônico moderno da cidade. É um dos mais importantes pontos turísticos, atraindo a atenção de arquitetos do mundo todo. Existem referências diretas à marquise e aos edifícios do Ibirapuera na obra de grande arquitetos modernos e contemporâneos.

O projeto de paisagismo foi inicialmente desenvolvido por Roberto Burle Marx, mas o projeto implantado é de autoria de Otávio Teixeira Mendes. O parque se valeu da plantação de eucalíptos australianos feita nos anos 1930/40 para drenagem da várzea que deu origem ao parque.

3.2. O edifício do Museu de Arte Moderna

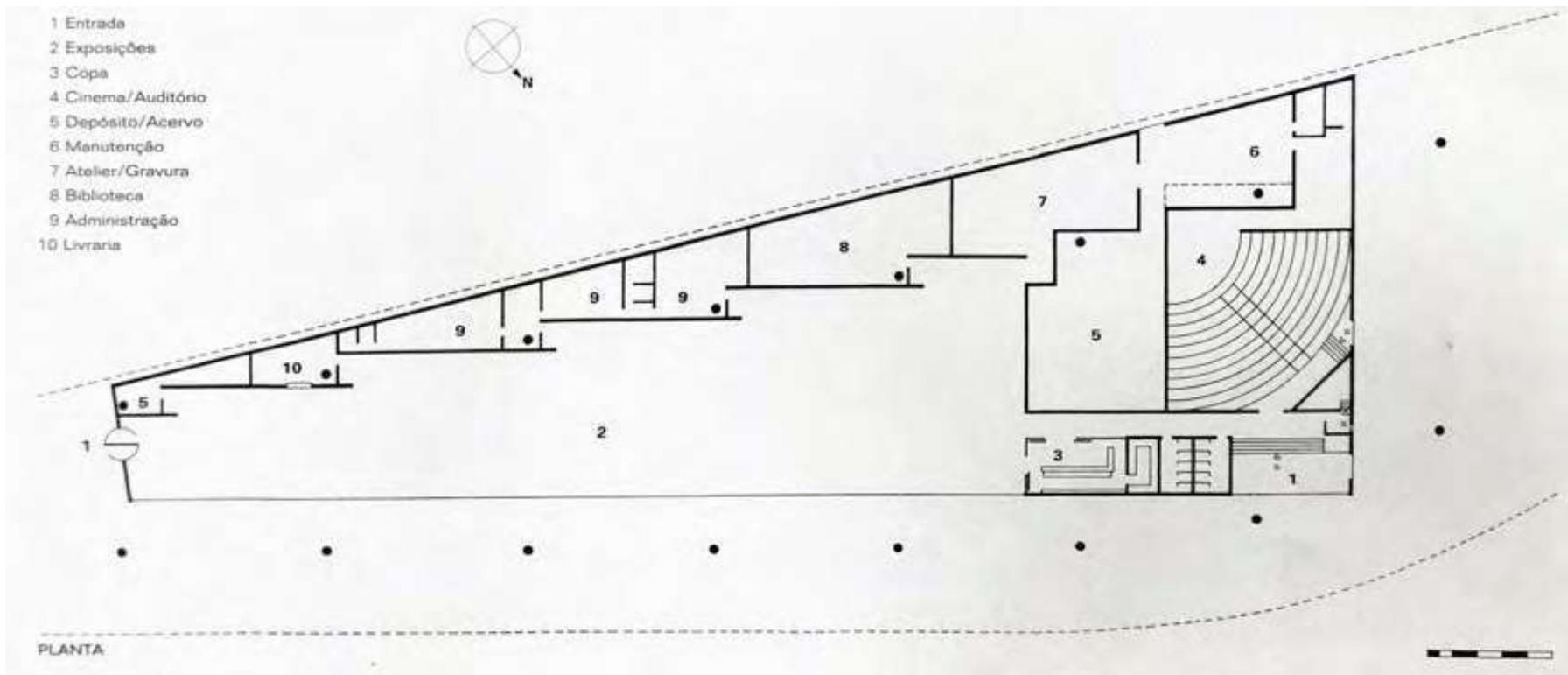
O museu instalado sob a marquise do Ibirapuera em 1969 tem sua configuração física atual marcada especialmente pela reforma feita pela arquiteta Lina Bo Bardi em 1982 (com a colaboração dos arquitetos André Vainer e Marcelo Ferraz) e pelo projeto de ampliação e reforma de 1995, quando foram acrescentados a sala Paulo Figueiredo, o restaurante e o auditório (este já previsto no projeto de Lina Bo Bardi). Nesse projeto de 1995 foi alterado o acesso ao museu, que se deslocou da frente do edifício da Bienal para um ponto que, em função da sua ampliação, se torna mais central ao edifício e onde permanece até hoje. Outra alteração relevante, datada de 1998, foi a criação da sala envidraçada para abrigar a *Aranha*, obra da artista Louise Bourgeois.

O edifício foi inicialmente o Museu de Cera, do qual se tem registros de funcionamento entre 1954 e 1955. Em 1955, foi usado por um breve período pelo Clube Paulista de Patinação, que ali instalou um ringue de patinação artística. Entre 1956 e 1958, o prédio continuou sendo alugado pela administração do parque para eventos de diversas naturezas: corporativos, filantrópicos, acadêmicos e expositivos. Em 1959,

a construção recebe algumas alterações para a ocupação temporária da exposição Bahia no Ibirapuera, durante a V Bienal de São Paulo, conforme um projeto de autoria de Lina Bo Bardi e Martim Gonçalves. Esse uso do edifício foi marcante para a história daquele espaço, legando-lhe o apelido que desde então se usa para designá-lo, Pavilhão Bahia.

O prédio seria destruído logo após o evento, mas perdurou, tendo servido a usos diversos. Em 1968 o pavilhão passou por sua primeira reforma e adaptação para receber o Museu de Arte Moderna, coordenada pelo arquiteto Giancarlo Pianti. A entrada do museu foi instalada no extremo oeste do edifício, onde hoje encontra-se a Sala de Vidro. Em 1971, Pianti concebeu mais um projeto de reforma, que, embora nunca concretizado, previu a ampliação das salas de exposição, a criação de um teatro circular com cabine de projeção e camarim e a abertura do edifício para o parque por meio da substituição da parede de alvenaria ao norte por uma face toda de vidro. Em 1982, Lina Bo Bardi é convidada a retomar o olhar sobre o edifício e realizar um projeto de reforma para o MAM¹⁰.

¹⁰ A respeito dos sucessivos usos da edificação e da adaptação para museu ver MAIA, 2013.



Planta do MAM, projeto de Lina Bo Bardi.

de São Paulo (Odorico e Edmundo), a Exposição Bahia. Foi na V Bienal de São Paulo. Juscelino comeu acarajé com Ciccillo e Iolanda, com Carvalho Pinto e o Prefeito Adhemar de Barros. Quero dizer que o Terreiro já tem uma história (apesar de que, se eu fosse o projetista da marquise, isto é, Oscar

Niemeyer, já teria pedido a demolição de tudo aquilo). Mas a vivência popular é como o 'caminho natural' que destroniza, modificado pela realidade, o projeto de prancheta."¹²

¹² BARDI, 1993. p. 257.

O edifício recebeu nova reforma em 1995, com projeto desenvolvido pela arquiteta Maria Lúcia Pereira de Almeida. Depois disso foram realizadas adaptações e melhorias de acessibilidade e segurança. O museu conta hoje com duas salas expositivas, reserva técnica, área de atelier e cursos, auditório, restaurante e loja, além de espaços administrativos e de apoio.

3.3. Constituição institucional e estrutura organizacional

O Museu da Arte Moderna de São Paulo é um dos mais importantes museus de arte do Brasil, pela representatividade de seu acervo, pela significância de suas exposições e por seu programa educativo.

O MAM é uma instituição de natureza privada, definida como sociedade civil de interesse público, sem fins lucrativos, que tem por objetivos colecionar, estudar e difundir a arte moderna e contemporânea brasileira. Desde 2005, possui a configuração jurídica de OSCIP¹³.

O MAM aplica integralmente seus recursos na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais. Em caso de dissolução do museu, deve-se decidir em assembleia geral a transferência do acervo para uma instituição

congênere. Em seu último estatuto, revisto em 2019, estão fixadas as atribuições específicas da Assembleia Geral de associados e dos cargos, eleitos entre os associados, de Diretoria e Presidência da Diretoria, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, todos não remunerados, que, de maneira articulada, são responsáveis pelo funcionamento do museu. Os cargos técnicos e administrativos são exercidos por uma equipe de profissionais contratados (CLT e empresas terceirizadas).

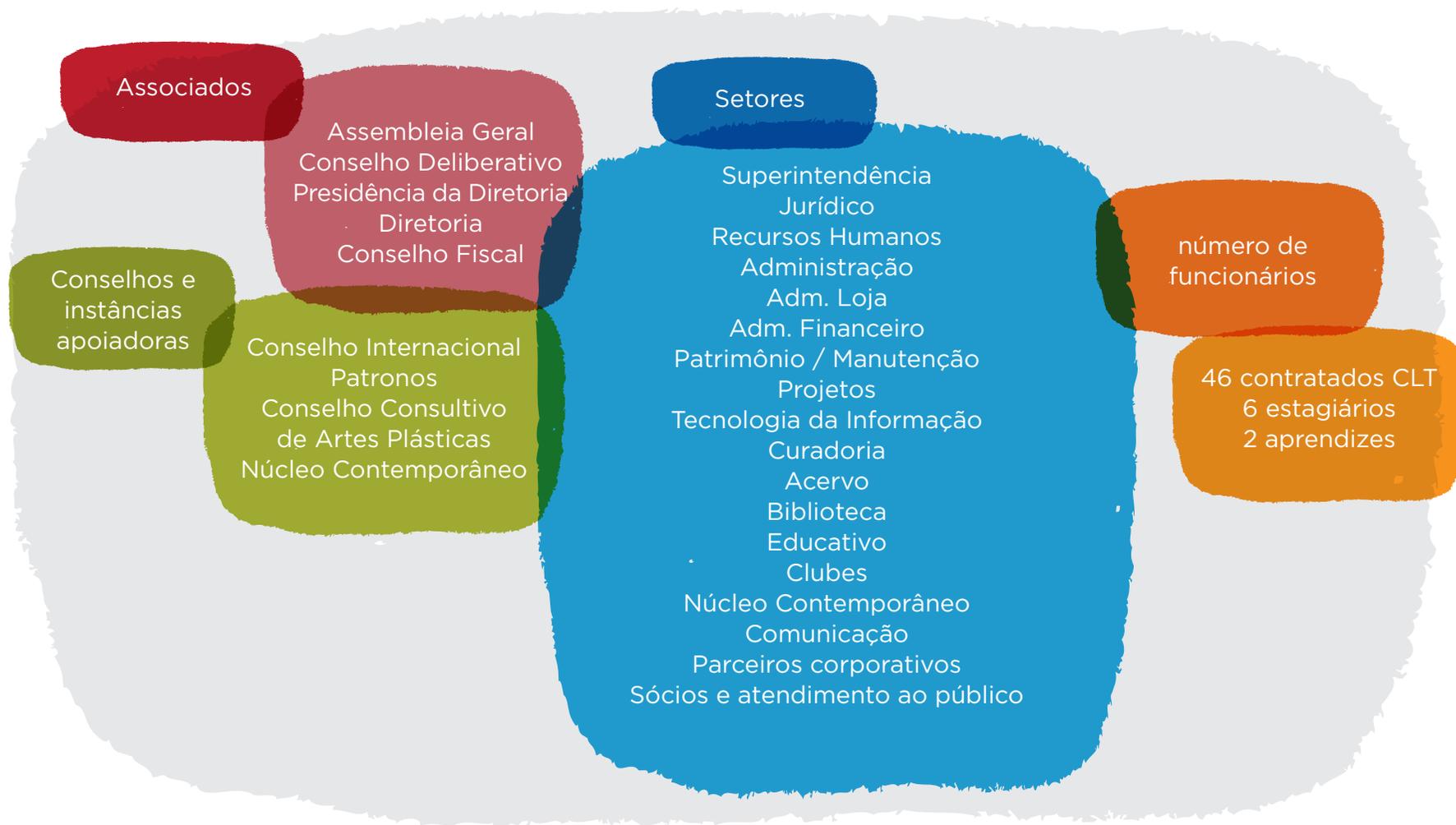
Aos membros do Conselho Deliberativo é requerido o aporte de contribuição financeira, podendo haver isenções. Para otimizar o funcionamento do Conselho Deliberativo, o novo estatuto estabelece a criação de comitês (Financeiro e de Captação, Cultural e de Governança, além de outros que o conselho queira instituir). Também está contemplada no estatuto a constituição de fundo patrimonial para assegurar a sustentabilidade financeira do MAM,

com regras mínimas para seu funcionamento.

O museu realiza uma ampla gama de atividades: curadoria e produção de exposições, gestão de acervo, programas educativos para diversos públicos, publicações, cursos, seminários e debates, eventos de formação e capacitação, programas como os clubes de colecionadores – voltados a incentivar o colecionismo privado e incrementar a coleção –, e de relacionamento e levantamento de recursos, como o núcleo contemporâneo e o programa de sócios, todas atividades sustentadas por uma gestão, administração, captação e comunicação integradas. As principais fontes de receita do museu são recursos provenientes de incentivo fiscal federal, estadual e municipal, complementados com editais, contribuições dos sócios e de outras pessoas físicas ou jurídicas e auxílios e subvenções do poder público, além de recursos decorrentes das atividades que realiza, de restaurante, loja e da cobrança de ingressos.

¹³ A configuração do MAM como OSCIP é mencionada no Relatório Anual de 2005 e consta do estatuto de 2006. De acordo com a Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999, as organizações civis de direito privado sem fins lucrativos qualificadas como OSCIPs podem firmar termos de parceria para repasse de verbas públicas destinadas ao fomento e à execução de atividades de interesse público, que são fiscalizados pelo poder público. Além disso, podem remunerar seus gestores executivos e estão aptas a receber doações, que podem ser deduzidas do imposto de renda.

Estrutura organizacional



Fonte: Relatório Anual de Atividades, 2018

3.4. Perfil dos acervos

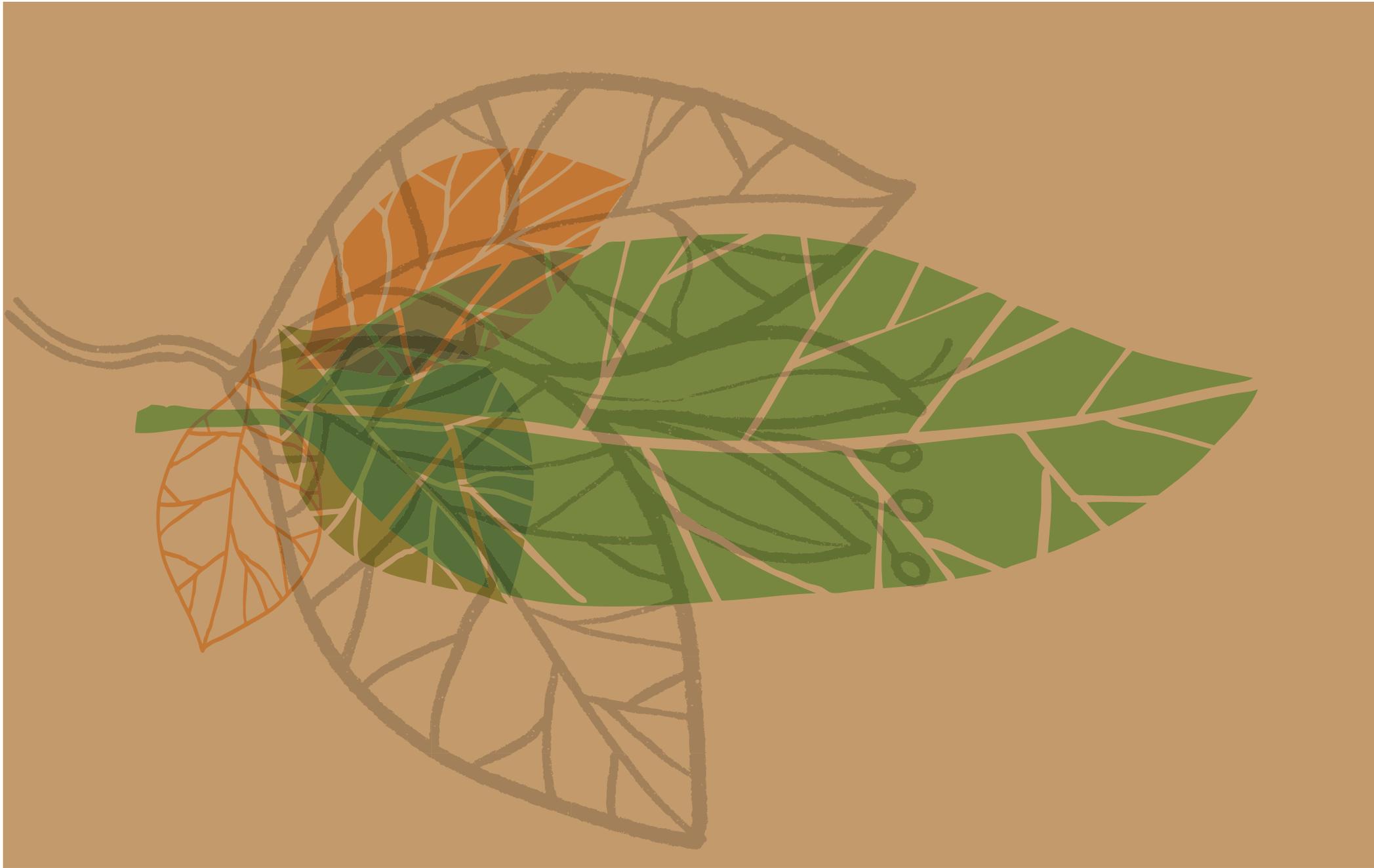
Acervo artístico

Arte moderna e contemporânea, especialmente arte brasileira, com obras a partir de 1950 até a atualidade, com maior ênfase na produção dos anos 1990 em diante, havendo um conjunto menor de obras da primeira metade do século 20. Totaliza 5.600 obras, entre desenhos, gravuras, fotografias, pinturas, esculturas, instalações e performances.

Acervo bibliográfico/documental

Acervo bibliográfico, documental e audiovisual especializado em arte, conta com 95.245 materiais impressos, incluindo vasta documentação sobre a história da arte brasileira e internacional, e a memória institucional do museu. O acervo de audiovisual conta com mais de 3.000 títulos em DVD, nacionais e internacionais, abrangendo documentários sobre artistas, filmes de época e atuais, filmografia dos principais diretores e registros das exposições (fonte: Relatório Anual de Atividades 2018).





3.5. Histórico do MAM

1948-1963

O MAM inscreve-se na história cultural da América Latina como um dos primeiros museus de arte moderna do continente e importante impulsor da arte moderna e do meio artístico local. Fundado em 1948, fruto de esforços de um grupo de intelectuais liderados por Sérgio Milliet e das iniciativas do industrial Francisco Matarazzo Sobrinho e de Yolanda Penteado, ao longo de seus primeiros quinze anos de atividade o MAM realizou importantes exposições e constituiu um acervo significativo de arte moderna internacional e brasileira. Por um curto período, instalou-se na Metalúrgica Matarazzo, na Rua Caetano Pinto, no Brás, com uma exposição de obras modernas brasileiras e europeias. Em 1949 transferiu-se para a sua primeira sede, no 3º andar do edifício dos Diários Associados, na Rua Sete de abril, nº 230, no centro de São Paulo.

Com as Bienais Internacionais, sua atuação impulsionou o desenvolvimento do meio artístico, exercendo um papel pedagógico de formação de público para a arte moderna no Brasil.

Seu estatuto de então previa a constituição de uma entidade dedicada ao “incentivo do gos-

to artístico do público, por todas as maneiras que forem julgadas convenientes, no campo da plástica, da música, da literatura e da arte em geral”. Delineava-se um museu com preocupações didáticas, voltado a incentivar o gosto artístico de múltiplas maneiras e empenhado na oferta cultural a seus sócios e membros. O MAM não objetivava ser apenas um novo espaço expositivo para a divulgação de novas tendências artísticas. Desde seus primeiros dias, possuía uma estrutura administrativa (diretoria, diretoria executiva, conselho de administração, relações sociais, diretoria artística, além de comissões artísticas nas diversas áreas: pintura, escultura, arquitetura, exposições, fotografia, folclore, cinema, gráfica, música) e buscava ser um museu vivo, onde se realizariam cursos, palestras, debates, mostras de filmes, um espaço aberto às novas tendências artísticas.

Seu primeiro diretor artístico foi Léon Degand, que em 1949 organizou a exposição inaugural do museu: *Do figurativismo ao abstracionismo*. Degand defendia que a arte moderna havia se encaminhado para a abstração, e, na mostra de abertura, não incluiu nenhuma obra figurativa, indicando o compromisso do MAM de apontar tendências mundiais da arte. Para formar o próprio público, Degand planejou uma seção pe-

dagógica da mostra inaugural, composta por reproduções impressas. Nesse período o MAM realizou também a mostra *Estudos fotográficos*, de Thomaz Farkas, a primeira exposição em um museu do país a considerar a fotografia como manifestação artística.

A primeira coleção do MAM formou-se inicialmente por meio de aquisições, realizadas na Itália e na França, de obras da arte moderna internacional. Com a criação da Bienal Internacional de São Paulo, então ligada ao museu, ela foi ampliada, a partir de 1951, com trabalhos de artistas modernos estrangeiros e brasileiros graças aos prêmios outorgados nas seis primeiras edições do evento, além de doações e compras feitas diretamente pelo museu.

Em 1958 o MAM transfere-se para o Parque Ibirapuera, ocupando primeiro o pavilhão Lucas Nogueira Garcez, ou Oca, e depois o pavilhão Armando Arruda Pereira, ou Bienal. Em 1961 o crítico de arte Mário Pedrosa assume a direção do MAM e a direção geral da VI Bienal de São Paulo, última edição organizada pelo museu.

Em 1962, o museu foi dissolvido. A Bienal, transformada em fundação, separou-se do museu, o acervo foi desmembrado e a maior parte dele transferida para a USP, formando o núcleo inicial do acervo do MAC-USP.

1963-1968

Alguns diretores do MAM, discordantes da doação à USP, conseguem judicialmente manter o título de Museu de Arte Moderna de São Paulo, que permanece como único patrimônio do museu durante cinco anos. Ainda em 1962, um grupo de intelectuais, sócios e amigos do museu, liderados por Arnaldo e Oscar Pedroso Horta, forma uma comissão para reestruturar o MAM. O novo estatuto, criado em 1963, continha um redirecionamento da política de formação da coleção do museu, que passou a voltar-se com mais ênfase à arte brasileira, fazendo menção à arte contemporânea. Como formulado no artigo 1º do estatuto, aprovado em assembleia geral de 28 de novembro de 1963: “O Museu de Arte Moderna de São Paulo, sociedade civil sem fins lucrativos, políticos ou religiosos, tem por objetivo constituir um acervo de artes plásticas modernas, principalmente brasileiras, incentivar e difundir a arte contemporânea”.¹⁴

Em 1964 foi empossada uma nova diretoria do museu, que seguiu sob a presidência de Oscar Pedroso Horta. Durante esse período de reestruturação, o MAM teve sedes provisórias no

Conjunto Nacional, na Avenida Paulista, e no Edifício Itália, na região central da cidade, espaços que podiam abrigar galerias, mas eram insuficientes para a instauração de um museu. Levou algum tempo para que o museu conseguisse constituir um acervo e se firmar novamente na cena paulistana. O primeiro passo importante nessa direção foi a doação, em 1967, da coleção Carlos Tamagni, um conjunto de obras de artistas modernos brasileiros. Diná Lopes Coelho assumira a diretoria técnica do museu em 1966. Sua primeira providência foi conseguir uma sede definitiva. O empenho e a influência pessoal de Diná pesaram para que o prefeito Faria Lima cedesse ao MAM o Pavilhão Bahia, no Parque Ibirapuera.

Segue-se então um período em que se consolidam as linhas dorsais da política artístico-cultural do MAM de São Paulo, sob a presidência de Joaquim Bento Alves de Lima (1968-1974). É criada a Comissão de Arte, para auxiliar na tomada de decisões, e são repensados cursos para o museu. Após um período de reestruturação, em 1969 o MAM inaugura uma nova sede, no Parque Ibirapuera, onde funciona atualmente.

1969-1982

O MAM ressurgiu em 1969, lançando a mostra anual Panorama de Arte Atual Brasileira, por meio da qual se forma uma programação de exposições e, juntamente com algumas doações importantes, se começa a constituir o novo acervo do museu.

Os Panoramas eram então anuais e alternados por suporte: pintura, gravura, desenho, escultura e objeto – e suas premiações se tornaram a principal via de ingresso de obras. Mas, com isso, o acervo do museu se distancia progressivamente da arte moderna, o que deixa um relativo vazio de ações museológicas direcionadas à preservação da produção moderna brasileira e faz com que o MAM tenha que enfrentar uma redefinição na sua vocação. Os sucessivos Panoramas serão os grandes responsáveis pela caracterização do MAM como um museu de arte contemporânea brasileira e reconduzem a instituição a um papel importante no cenário artístico nacional.

Nos anos 1970 o museu realiza uma série de exposições retrospectivas da obra de artistas brasileiros, como Emiliano Di Cavalcanti (1971), Lívio Abramo (1972), Lothar Charoux (1974), Alfredo Volpi (1975) e Geraldo de Barros (1977). Em 1976 o MAM realiza a primeira Trienal de

¹⁴ HORTA, 1995: 34.

Tapeçaria, evento que se repete em 1979 e em 1982. Flávio Pinho de Almeida torna-se o presidente do museu, sucedido por Luiz Antonio Seraphico de Assis Carvalho (1980).

Em 1976 ocorrem algumas alterações no estatuto do museu, que passa a dar uma ênfase maior à conservação e divulgação de seu acervo. Essa mudança pontual aproxima o MAM de um conceito mais contemporâneo de museu, o que se fará sentir mais firmemente na década seguinte. Em 1982 Paulo Egydio Martins assume a presidência do MAM e Selma Petraghini a diretoria técnica.

1983-1995

O MAM é reformado a partir de um projeto encomendado à arquiteta Lina Bo Bardi, no ano anterior, pelo então presidente Paulo Egydio Martins, sendo reaberto sob a presidência de Aparício Basílio da Silva. O projeto arquitetônico reconcebe o espaço da instituição, privilegiando os espaços expositivos e de convivência. Não são atendidas todas as necessidades de um museu, por exemplo, quanto a áreas de reserva técnica e conservação de obras.

Em 1984 Ilsa Leal Ferreira assume a diretoria técnica do MAM. Em 1985, é criado o projeto Muro das Artes Gráficas, no corredor que inter-

ligava as duas galerias, assim como o Painel do Café, atividade que consistia em convidar artistas para realizar um painel a ser exposto no antigo café do MAM. Ao final do período de exposições, os artistas doavam os trabalhos para o acervo do museu.

Em 1986 o MAM criou o Clube dos Colecionadores de Gravura, inspirado em modelos norte-americanos e europeus, empenhado em incentivar o colecionismo e ampliar a coleção do museu. Obras de diversos artistas passaram a integrar a coleção por intermédio do clube. No mesmo ano o museu apresenta a mostra do pintor surrealista Salvador Dalí, um dos maiores sucessos de público do museu, e a biblioteca do MAM é rebatizada de Biblioteca Paulo Mendes de Almeida, em homenagem ao antigo diretor da instituição.

Passam pela diretoria técnica do MAM no período Denise Mattar (1988) e Pieter Thomas Tjabbes (1990). Em 1989 o MAM inicia, com *Arte híbrida*, uma série de exposições coletivas de arte contemporânea. Em 1991, em sequência à gestão de Aparício Basílio da Silva (1982-1991), José Eduardo Levy Jr. é eleito novo presidente do MAM. A diretoria técnica fica a cargo de Camila Duprat (1991-1992).

Em 1992 o MAM atravessava uma fase de falta de recursos. Problemas de capitalização decorrentes do Plano Collor impedem o MAM de realizar a edição do ano do Panorama de Arte Brasileira.

Durante o período em que Maria Alice Milliet é diretora técnica (1993-1994), o museu sinaliza mudanças significativas em direção à profissionalização de seus processos internos. Com o financiamento da Fundação Vitae, implementam-se o projeto de reforma da reserva técnica e o Jardim das Esculturas, projetado por Roberto Burle Marx.

É dado início a um projeto de catalogação da coleção. O museu define que a exposição da coleção deve ser um dos principais eixos de preocupação e passa a voltar sua atenção para conjuntos significativos do seu acervo. Traça-se uma política de exposições que tem como um de seus objetivos principais a reformulação do Panorama, que abandona a separação por categorias, passa a ser bienal e a contar com um curador responsável por sua organização. Essa postura e a reforma da reserva técnica indicam que o cuidado com a manutenção do patrimônio e o interesse na divulgação e na produção científica fundamentada a partir dele ganham relevância.

1995-2000

Em 1995 Milú Villela passa a presidir o MAM. A diretoria técnica do museu é assumida por Cacilda Teixeira da Costa. Entre os objetivos principais da nova presidente estão a sustentabilidade do museu e torná-lo um museu de categoria mundial. Nesse mesmo ano é realizada a campanha “O MAM passa o chapéu”, que arrecada R\$ 4 milhões com o apoio da prefeitura, de empresas estatais e privadas.

Inicia-se a reforma e ampliação do MAM, que cria a Sala Paulo Figueiredo, alternativa encontrada para aumentar a área de exposições do museu dentro de suas limitações espaciais. Embora não configure um espaço de exposição de longa duração, a sala é dedicada à exibição de recortes do acervo.

Durante a gestão de Cacilda Teixeira da Costa na diretoria técnica (1995-1996), é realizado o primeiro Panorama da Arte Brasileira remodelado (1995), que teve a curadoria de Ivo Mesquita. Pela primeira vez a mostra excursiona para outras cidades, sendo apresentado no MAM do Rio de Janeiro em 1996.

Com o espaço requalificado, o museu passa a receber exposições internacionais. *Miró: caminhos da expressão*, realizada em 1996, atrai um público recorde ao museu. Também nesse ano

o MAM realiza retrospectivas de Anita Malfatti e Candido Portinari e a internacional *Barradas e Torres-Garcia: a vanguarda no Uruguai*.

Em 1996, ocorre uma reformulação das áreas e funções no interior do museu. O cargo de diretor técnico, que acumulava responsabilidades curatoriais e administrativas, foi transformado no de curador-chefe, com funções mais especificamente voltadas ao setor técnico e científico da instituição, além de adotar uma terminologia internacional no momento em que o museu queria deslanchar internacionalmente. Tadeu Chiarelli assume o novo cargo. Também em 1996 o MAM inaugura o Projeto Parede no corredor que liga as duas salas do museu e implanta o setor educativo, que, em 1998, inicia a programação de cursos livres e os programas Contatos com a Arte, de formação para professores e educadores, e Família MAM, para crianças e seus acompanhantes.

Outra alteração significativa é feita em 1998, com a criação de uma superintendência executiva, com o papel de administração e captação de recursos. A função é assumida por Ronaldo Bianchi (1998-2006). No plano administrativo, são desenvolvidas ferramentas de geração de recursos para manutenção do museu, articulação de convênios com o setor público, busca

de apoios na iniciativa privada, na forma de patronos e projetos de captação de recursos via leis de incentivo fiscal.

O foco principal assumido pelo trabalho curatorial do museu entre 1996 e 2000 é conhecer, preservar e ampliar a coleção. Partindo-se da detecção de que a instituição tinha um descrédito em relação a seu acervo, que até muito recentemente não tirava proveito dele como fonte de sua programação e, mais do que isso, que não o conhecia em profundidade, o curador propõe, como primeiro passo, realizar um diagnóstico do acervo para verificar o que o museu possuía e o estado de conservação das obras. Nota-se que, nesse período, o museu se empenhou na reversão do quadro patrimonial e na reconquista da visibilidade e do reconhecimento no circuito artístico. Contribuiu para a intensidade da atividade do museu um contexto político e econômico favorável à atuação da iniciativa privada empresarial na área cultural. A natureza institucional de caráter privado do MAM tornou mais fácil para ele ajustar-se a essa situação.

O museu elabora projetos de captação de recursos para a aquisição de obras e realiza um trabalho ativo junto a galerias, artistas e colecionadores para solicitação de doações segundo direcionamento da curadoria.

Nesse período o museu busca estabelecer linhas mestras de exposição. As exposições internacionais concentram-se na arte moderna internacional produzida no século 20 e na arte contemporânea internacional, quer sejam exposições monográficas ou de coleções públicas. Uma importância especial é conferida à arte latino-americana. As mostras nacionais dividem-se entre retrospectivas e coletivas de arte brasileira moderna e mostras monográficas ou coletivas de arte brasileira contemporânea.

São realizadas diversas exposições da coleção, num movimento dirigido a repensar, divulgar e valorizar o acervo. Outra iniciativa voltada para a valorização do acervo e para o conhecimento do patrimônio existente no museu foi a criação do Grupo de Estudos de Curadoria do MAM, que se reunia periodicamente para debater questões de curadoria no país e no mundo, sempre tendo como base a discussão do acervo do museu. Essas discussões deram como frutos diversas exposições de conjuntos do acervo, que trouxeram a público muitas obras que não costumavam ser divulgadas. A experiência propiciou ao grupo de jovens críticos conhecer o acervo em profundidade, além de multiplicar olhares, abordagens e possibilidades de compreender a coleção em formação.

Foi também uma tentativa de aglutinar profissionais que pudessem contribuir no setor de curadoria, o que durou de 1998 a 1999.¹⁵

Entre as principais exposições realizadas entre 1997 e 2000 estão as mostras do artista gráfico russo Alexander Rodchenko, do fotógrafo Robert Mapplethorpe e do videoartista norte-americano Gary Hill, as monográficas de Vicente do Rego Monteiro, Carlos Zílio, Anna Bella Geiger, Iole de Freitas, Franz Weissmann, Lygia Clark, Nuno Ramos, Mavigner, Cildo Meireles, além de *Di Cavalcanti 1897-1997: centenário, Uma Seleção do Museu de Arte Moderna da Cidade de Paris: de Picasso a Soulages, Anselm Kiefer, Coleção Costantini, Arte Construtiva no Brasil - Coleção Adolpho Leirner, Raoul Dufy - o pintor da vida moderna, França Contemporânea - os anos Supports/Surfaces nas Coleções do Centro Georges Pompidou, Expressionismo Alemão - destaques da coleção von der Heydt-Museum Wuppertal.*

15 O Grupo de Estudos em Curadoria do MAM atuou de 1997 a 1999 e foi formado por Felipe Chaimovich, Helouise Costa, Marcos Moraes, Margarida Sant'Anna, Regina Teixeira de Barros, Rejane

Cintrão e Ricardo Resende. Foi considerada a proposta de criar um projeto FAPESP para financiar o grupo como um projeto de pesquisa e dar-lhe continuidade, mas tal projeto não chegou a ser encaminhado.

Em 1999, é inaugurado o espaço MAM Higienópolis, que ocupa a casa contígua ao edifício do Shopping Pátio Higienópolis, onde foram instaladas loja, sala de aula e salas de exposição. No primeiro ano, a programação centrou-se em recortes do acervo. No segundo ano, foi elaborado o Projeto Experimental, com exposições de trabalhos que utilizavam novas mídias, em particular a fotografia digital, o que resultou em novos ingressos para a coleção. Em 2000 foi criado o espaço MAM Villa-Lobos, no interior do Shopping Villa-Lobos, que consistiu em uma sala de exposições do acervo e uma loja, e o projeto MAM Nestlé, que compreendeu exposições de artistas brasileiros contemporâneos em espaço criado nas dependências da sede da empresa, tendo como contrapartida a aquisição de obras para o acervo do museu, financiadas pela Nestlé com recursos das leis de incentivo fiscal.

Ainda nesse ano ocorre a criação do Núcleo Contemporâneo do MAM, que reúne associados que contribuem financeiramente para a ampliação da coleção, incentivando a produção artística, e do Clube de Colecionadores de Fotografia. Também em 2000 é criado o Centro de Estudos Luís Martins, anexo à biblioteca. O espaço é constituído pelos documentos

e acervo do crítico, doados por sua viúva, D. Anna Maria Martins, e sua filha Ana Luisa. Nesse período, verifica-se um significativo aumento do número de obras da coleção. Além disso, são dados passos importantes para consolidar a profissionalização dos procedimentos do museu, como a criação do setor de pesquisa, a implementação de um banco de dados informatizado e a consolidação do serviço educativo do museu, que se torna reconhecido como um dos melhores do país.

2001-2006

A partir de 2001, o setor de pesquisa e o Grupo de Estudos de Curadoria deixam de existir, assim como o cargo de curador-chefe. Para a posição de diretor técnico é chamado Ivo Mesquita (2001-2002). Pouco tempo depois o museu terá uma outra configuração: entre 2002 e 2006, o MAM não contempla um cargo de curadoria no plano conceitual, apenas no executivo, e é criado o Conselho Consultivo de Artes Plásticas. Coube a esse conselho, no período, a orientação programática do museu quanto a suas exposições e coleção, junto com Rejane Cintrão, que passa a ser curadora executiva até 2005. Em sua primeira composição, o conselho foi formado por Felipe Chaimovich, Maria Alice Milliet e Tadeu Chiarelli.

No início da década de 2000 o museu atravessa um período de desaquecimento de captação e de dificuldade de manutenção das parcerias, que impacta em reduções orçamentária, mas consegue obter convênios para prover parte das despesas.

O Panorama da Arte Brasileira de 2001 é, pela primeira vez, organizado por três curadores, Paulo Reis, Ricardo Basbaum e Ricardo Resende. Entre outras exposições importantes realizadas no início dos anos 2000 estão *Antonio Dias, o país inventado*, as exposições das coleções Nemirovsky e Cisneros, *Tarsila do Amaral e Di Cavalcanti - mito e realidade no Modernismo brasileiro, 2080*, *O retorno dos gigantes: pintura alemã 1975-1985 da coleção Deutsche Bank*, *Rachel Whiteread, Hércules Barsotti: não-cor cor*, e *Andy Warhol: Motion Pictures*, advinda do MoMA.

Em 2002 o programa Igual Diferente se institui como um programa permanente. Voltado para a inclusão de diversos públicos, dentre os quais pessoas com deficiência, usuários de serviços de saúde mental e pessoas em situação de vulnerabilidade social, o programa recebeu inúmeros prêmios ao longo dos anos e consolidou-se como referência nacional e internacionalmente.

Em 2005 Andrés Hernández assume a coordenação executiva do departamento de curadoria. O museu passa à configuração jurídica de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). A alteração faz parte de uma reformulação mais profunda ocorrida entre 2005 e 2006, voltada à profissionalização da gestão, principalmente do ponto de vista administrativo e financeiro, que contou com uma consultoria externa de gestão de empresas. As mudanças envolveram também a formação de um novo Conselho Consultivo de Artes Plásticas, que teve nesse momento dois integrantes da diretoria.

Em 2006, o museu realiza a exposição *MAM na Oca - Arte Brasileira do Acervo do Museu de Arte Moderna de São Paulo*, a primeira grande retrospectiva do acervo no pavilhão da Oca, no Ibirapuera, com cerca de setecentas obras. Também esse ano são apresentadas as exposições *Volpi, a música da cor* e *Concreta'56, a raiz da forma*.

2007-2018

Desde 2007 a função de curador volta a figurar no organograma institucional, sob responsabilidade de Felipe Chaimovich, que já vinha envolvido com a instituição desde 1997 por meio

do Grupo de Estudos de Curadoria e depois no Conselho Consultivo. Bertrando Molinari exerce a superintendência (2007-2017) e Andrés Hernández segue na coordenação executiva do setor de curadoria (até 2010), sucedido por Paula Amaral. Os Clubes de Gravura e Fotografia passam a ter curadores específicos, Cauê Alves e Eder Chiodetto, respectivamente. Em 2016 Felipe Scovino substitui Cauê Alves.

Ao comemorar sessenta anos, em 2008, o museu realiza no espaço da Oca a exposição *MAM 60*, com curadoria de Annateresa Fabris e Luis Camilo Osório, então integrantes do Conselho Consultivo, que consistiu em uma nova oportunidade de expor um percentual grande do seu acervo e desenvolver uma reflexão sobre as suas linhas de força e os processos de sua constituição. Nessa ocasião, o museu optou por retratar a história do primeiro MAM e da penetração da arte moderna no Brasil e trouxe à Oca um conjunto significativo de obras em empréstimo do MAC-USP. No mesmo momento, o museu realiza a exposição de Frans Krajcberg, que lança uma linha de mostras sobre arte e ecologia, estreitando os vínculos com o Parque Ibirapuera. Nesse bojo foi organizado o Festival Internacional de Jardins do MAM no Ibirapuera e foram produzidas várias mostras,

como *Ecológica*, em 2010, *Razão e ambiente*, em 2011, *Encontros de arte e gastronomia*, em 2012, além de *Natureza franciscana*, em 2016, e *Cidade da língua*, em 2017.

Outras mostras que se destacam na programação na segunda metade dos anos 2000 são *Marcel Duchamp: uma obra que não é uma obra de arte* (2008), *Gordon Matta-Clark: desfazer o espaço* (2010), as monográficas de Vieira da Silva, Jorge Guinle, Flávio de Carvalho e Roberto Burle Marx.

No que se refere ao espaço físico, são realizadas adaptações direcionadas a ampliar a acessibilidade, que é um dos pilares distintivos da atuação do MAM. Em 2008, uma reforma implementa caminhos acessíveis no Jardim de Esculturas. Em 2016 é executada a reforma dos banheiros públicos, para obtenção do selo de acessibilidade, concedido ao museu no ano seguinte. Outras requalificações são a reforma da biblioteca, em 2013, e um conjunto de melhorias das instalações que resultam na obtenção do AVCB e Alvará de funcionamento do museu, em 2016.

No âmbito da gestão, é criado, em 2011, o Setor de Relações Institucionais, subordinado à presidência e voltado a construir e manter laços cooperativos com outras instituições.

Nos anos 2010 o MAM realiza as exposições internacionais *Wolfgang Tillmans*, *Circuitos cruzados: acervo do MAM e Centro Georges Pompidou*, mostras monográficas de Oswaldo Goeldi, Maria Martins, Palatnik, Guignard, Goeldi, Anita Malfatti, Ismael Nery e Mira Schendel. Destacam-se também exposições individuais de artistas contemporâneos brasileiros reconhecidos internacionalmente, como Adriana Varejão, Paulo Bruscky e Rivane Nuenschwander.

Em 2013, inicia-se o programa Domingo MAM, formulado pelo educativo como uma iniciativa de aproximação e envolvimento dos jovens frequentadores do parque Ibirapuera. Principalmente aos finais de semana, o número de jovens que se reuniam no entorno do museu foi crescendo, e com frequência esses encontros resultavam em problemas de convivência, brigas e uso abusivo de álcool. A proposta do Domingo MAM, com uma programação de oficinas, apresentações culturais e ocupações artísticas mostrou-se muito bem-sucedida no enfrentamento dessas questões e vem sendo incorporada ao trabalho de investigação do educativo. O programa incide positivamente na formação dos jovens, por meio do diálogo e da interação, e tornou-se um exemplo de ação cultural de referência, que reafirma e amplia a ca-

pacidade educativa dos museus e do patrimônio cultural como estratégias de transformação da realidade social.

Outro campo fértil para apresentar as potencialidades do educativo foi a exposição *Educação como matéria-prima*, realizada em 2016 em comemoração aos vinte anos do setor, que trouxe para a área expositiva as experiências poéticas e investigativas praticadas no museu. O ano de 2017 foi um ano crítico para o MAM. Num contexto de acirramento do conservadorismo na política e na sociedade brasileira, o museu foi surpreendido por uma reação de ataque e protestos em decorrência da divulgação distorcida da performance *La bête*, parte da programação do 35º Panorama, nas redes sociais. O episódio teve um enorme alcance midiático e mobilizou a comunidade atuante na área da cultura e das artes em defesa da instituição. Todo o processo trouxe tensão e alterações no cotidiano do museu, que exigiram articulação da gestão, da curadoria e da área jurídica do MAM, até que fosse julgada a improcedência das acusações. O Ministério Público deliberou em favor do MAM e solicitou, num Termo de Ajustamento de Conduta, a realização de um debate público formativo a respeito dos direitos da criança e do adolescente no

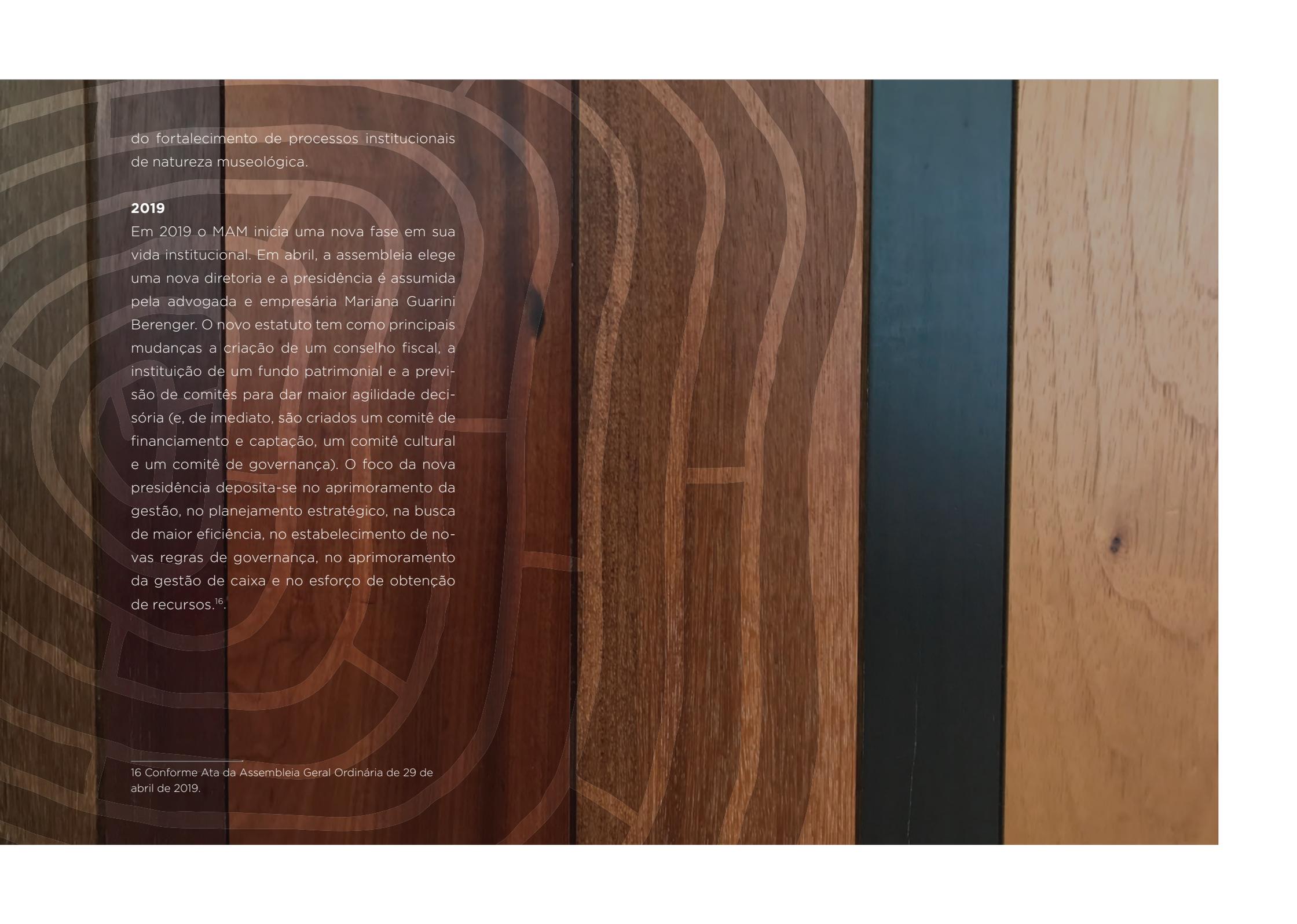
contexto da experimentação e formação artística. O Seminário Arte e Liberdade de Expressão foi realizado em 2018, em parceria com o Instituto Brasileiro de Direito da Criança e do Adolescente, colocando em pauta os direitos da criança e do adolescente na fruição e participação nas manifestações artísticas e culturais.

Em 2018, a relação do museu com os frequentadores da marquise do Ibirapuera tornou-se o ponto de indagação da exposição *A marquise, o MAM e nós no meio*. O MAM inicia o curso Museu Aberto: Empreendimentos Criativos, programa gratuito que oferece formação para jovens e profissionais em início de carreira envolvidos em iniciativas socioculturais e educacionais comunitárias.

A exposição *MAM70: MAM e MAC-USP* coloca novas questões de conhecimento a respeito dos dois museus, de seus acervos e da construção da história da arte brasileira, ao mesmo tempo que marca o momento de conclusão da gestão de Milú Villela na presidência do museu. Na exposição, são destacados os valores norteadores da instituição: formação da coleção a partir de mostras prospectivas, missão pedagógica, expansão da fotografia como arte e desafio do contemporâneo. Em homenagem

ao legado de suas realizações para o museu, a Grande Sala de exposição passa a se chamar Sala Milú Villela. O processo de transição da gestão é gradual. Em 2018, ela passa a ser mais diretamente exercida pela diretoria da instituição a partir de mudanças na condução executiva do MAM. Carlos Wendel de Magalhães assume a superintendência, ao que se sucedem algumas mudanças na equipe. Em maio de 2018, uma nova área de comunicação começa a ser estruturada, remodelando o até então nomeado setor de marketing e parceiros.

As duas ondas de crise econômica que atingiram o país no período mais recente, em 2008 e em 2015, tiveram impacto nas atividades do MAM. O contexto político-financeiro adverso gerou uma diminuição substantiva de investimentos culturais oriundos de renúncia fiscal, o que acarretou ao MAM revisões orçamentárias, tanto em sua programação quanto em custos operacionais. O museu enfrentou dificuldades para captar e, em 2015, para assegurar a realização do Panorama, aplicou recursos advindos do Núcleo Contemporâneo. Uma das reações a esse cenário foi a busca por diversificar as fontes de recursos, entre outras medidas para maior racionalidade administrativa, foco principal do trabalho da superintendência, ao lado



do fortalecimento de processos institucionais de natureza museológica.

2019

Em 2019 o MAM inicia uma nova fase em sua vida institucional. Em abril, a assembleia elege uma nova diretoria e a presidência é assumida pela advogada e empresária Mariana Guarini Berenger. O novo estatuto tem como principais mudanças a criação de um conselho fiscal, a instituição de um fundo patrimonial e a previsão de comitês para dar maior agilidade decisória (e, de imediato, são criados um comitê de financiamento e captação, um comitê cultural e um comitê de governança). O foco da nova presidência deposita-se no aprimoramento da gestão, no planejamento estratégico, na busca de maior eficiência, no estabelecimento de novas regras de governança, no aprimoramento da gestão de caixa e no esforço de obtenção de recursos.¹⁶

¹⁶ Conforme Ata da Assembleia Geral Ordinária de 29 de abril de 2019.



3.6. A coleção e seus processos de formação

O MAM possui hoje um acervo de 5.549 obras de diversas linguagens artísticas, como pinturas, esculturas, desenhos, gravuras, fotografias, vídeos, instalações e performances, fruto da produção de mais de mil artistas. A coleção é composta preponderantemente por trabalhos de artistas brasileiros contemporâneos produzidos da década de 1950 em diante, e mais fortemente a partir dos anos 1990. Possui também um significativo conjunto de obras modernas da primeira metade do século 20.

Seu acervo atual começa a ser formado em 1967, com a doação da coleção de Carlos Tamagni, que reunia obras de Alfredo Volpi, Clóvis Graciano, Francisco Rebolo e Aldo Bonadei, entre outros. Desde 1969, o acervo foi sendo constituído por meio dos prêmios do Panorama da Arte Brasileira e de doações.

Devido às dificuldades financeiras, constantes nos anos 1970 e 1980, não havia verbas para a compra de acervo. Esse fator, somado à falta de quadros profissionais especializados, resultou na ausência de uma política curatorial criteriosa de incorporação de acervo. Sem essa paritativa, a coleção foi crescendo sem uma visão

voltada à sua coesão e articulação interna, e foram se formando lacunas no que diz respeito a acompanhar os múltiplos desenvolvimentos da produção.

Nesse período, o museu recebeu algumas doações expressivas de artistas como Lívio Abramo, que doou xilogravuras realizadas entre 1932 e 1970. Em 1972, o jornal *O Estado de S. Paulo* doou mais de seiscentos originais de desenhos e gravuras de artistas como Antonio Henrique Amaral, Antonio Bandeira, Sérvulo Esmeraldo, Mira Schendel e Wesley Duke Lee. Em 1984, o empresário e *marchand* Frederico Melcher doou para o acervo sessenta obras do artista Arthur Luiz Piza.

Nesse contexto das primeiras duas décadas de retomada institucional, ao mesmo tempo em que foram incorporados à coleção, via Panorama, trabalhos de nomes que se tornaram importantes na história da arte nacional, também ingressaram obras de artistas que depois desapareceram de cena ou tiveram trajetórias menos significativas. Foi só mais tarde, num movimento disparado no início dos anos 1990, que se reviu o expediente das premiações, e o ingresso de obras dos panoramas passou a considerar as diretrizes curatoriais de aquisição de acervo. Com a consolidação dos mecanis-

mos de incentivo fiscal como principal fonte de recursos para a realização de exposições, foi possível também efetivar o ingresso de obras que envolviam o comissionamento de trabalhos novos, produzidos para as os Panoramas. Com a criação do Clube de Colecionadores de Gravura, na década de 1980, a coleção do museu é incrementada, pois exemplares da tiragem das obras selecionadas ou comissionadas pelo clube, para serem distribuídas aos associados, são incorporados ao acervo.

Em 1980, por meio da doação da Kodak do Brasil, composta pelas premiações da I Trienal de Fotografia, o museu começa a formar uma coleção de fotografia. Embora tenha sido acrescido de doações periódicas de artistas desde então – algumas por ocasião da Quadrienal de Fotografia, em 1985 –, esse núcleo só foi sistematicamente ampliado em meados dos anos 1990, e depois, a partir de 2000, com a criação do Clube de Colecionadores de Fotografia.

No final dos anos 1980 ocorrem as primeiras aquisições por meio de empresas que utilizaram a lei de incentivo fiscal. No entanto, são oportunidades isoladas, e não uma política continuada, em face das limitações do mecanismo de renúncia fiscal.

Nos anos 1990, com o direcionamento voltado para a análise e a documentação da coleção em padrão museológico, identificou-se que a coleção existente era preponderantemente de arte contemporânea. Embora tivessem ocorrido doações de obras do período moderno, eram minoria, pois, desde que o museu reiniciara sua coleção, passara a absorver obras recentes. Considerou-se que o segmento moderno do acervo, mesmo contendo trabalhos vistos como representativos, era pequeno e não permitia criar um elo de coerência entre as obras. “Já no segmento contemporâneo era possível formar uma sequência mais estruturada das transformações da arte brasileira do pós-guerra, traçando linhagens minimamente inteligíveis. No entanto, por ser mais estruturado, era nesse segmento que se percebiam as lacunas mais gritantes”.¹⁷

Em decorrência dessa análise foram definidos os direcionamentos para o crescimento do acervo, que foram apresentados à Comissão de Arte e por ela referendados: centrar as forças no preenchimento das lacunas referentes à arte brasileira da segunda metade do século 20 em diante, ampliar a aquisição de arte con-

¹⁷ CHIARELLI, 2009: p. 75.

temporânea produzida nos anos recentes e não enfatizar a compra ou o pedido de doação de obras modernistas, que, entretanto, continuariam sendo aceitas.

Para essa decisão, pautada pelo exame do acervo existente, também influenciou a ponderação estratégica de que constituir uma coleção de artistas contemporâneos seria mais viável financeiramente e proporcionaria uma maior oferta de obras para incorporação. Com isso, procura-se reverter o quadro passivo da instituição em relação à sua coleção, dentro do qual o Panorama era praticamente a única via ativa de obtenção de obras. Ampliam-se os expedientes e reitera-se a mudança conceitual dos Panoramas firmada em 1995¹⁸.

É importante frisar a contribuição do Grupo de

¹⁸ Sobre a irregularidade do acervo resultante dos Panoramas anteriores à década de 1990, Tadeu Chiarelli ressalta, em texto institucional do MAM-SP, “que a razão predominante para a ocorrência desse fenômeno estaria fundamentalmente ligada ao fato de que a política de ampliação do acervo de qualquer instituição não deveria estar atrelada basicamente às circunstâncias de uma premiação (com todas as implicações de momento que a envolve), e nem a propostas de doações advindas em grande parte apenas dos artistas interessados (...) Uma política autônoma para aquisições é a estratégia mais coerente para qualquer museu exercer um processo de institucionalização de valores artísticos duradouros (extremamente desejável, sobretudo no Brasil)” (CHIARELLI, 1998: p. 12).

Estudos de Curadoria (que existiu entre 1997 e 1999). Ao trazer curadores que estavam firmando suas carreiras na área, com o papel de propor exposições sobre o acervo, o projeto formou um núcleo de discussão no MAM a respeito do campo da produção contemporânea. As discussões ajudaram a evidenciar que, curatorialmente, o museu precisava ter uma política de aquisição de arte jovem e buscar adquirir de forma ágil.¹⁹

Vai-se consolidando a visão institucional de que o MAM teria como vocação ser um museu referência sobre os desdobramentos recentes no campo da arte e como plataforma de prospecção voltada a revelar artistas, o que seria uma linha de força para os programas de acervo e de exposição.

Em 2000 o MAM recebe em doação 130 obras da coleção do galerista Paulo Figueiredo, composta por trabalhos de Mira Schendel, Paulo Monteiro, Ester Grinspum e Célia Euvaldo, entre outros. Desde 2001, uma das salas de exposição do museu recebe seu nome.

Em 2000, é criado o Núcleo Contemporâneo do MAM, classe especial de associados cuja

¹⁹ Entrevista de Felipe Chaimovich para o Plano Museológico do MAM, 2019.

anuidade é destinada à ampliação da coleção. Em 2006, a coleção recebe um importante comodato da coleção Eduardo Brandão e Jan Fjeld, com cerca de trezentas obras. Nesse início de década, o crescimento do acervo dá-se principalmente com aquisições fruto do Programa Petróbras Artes Visuais.

Em 2006, por ocasião da exposição *MAM na Oca*, ocorre um significativo esforço em efetuar novas aquisições contemporâneas. Por meio do Núcleo Contemporâneo do MAM são doações de integrantes da diretoria e da presidente Milú Villela. Entram para o MAM nesse ano 541 obras, um pico bem mais alto que o ritmo médio de crescimento do acervo.

No núcleo da exposição nomeado de Plataforma, os curadores pretendem colocar em evidência que o MAM vinha, nos dez anos anteriores, priorizando a entrada da arte contemporânea mais recente em seu acervo e adquirindo várias obras como “apostas”, no momento extremamente próximo à emergência dos artistas no circuito, quando eles surgiam como “promessas”, ainda sem uma trajetória que confirmasse seu reconhecimento: “A Plataforma sintetiza o projeto do museu: assumir os riscos do futuro, apostando em novos artistas e nos desafios por eles lançados, para compreender o presente como etapa de uma construção incessante da história”.²⁰

No início da década de 2010, após mais de dez anos do início de uma ação curatorial com ênfase na produção contemporânea, esse partido assenta e se reforça, ao mesmo tempo que são levantados outros questionamentos, principalmente quanto à produção moderna que faz mais sentido

ao MAM integrar à sua coleção²¹. Nesse período, o direcionamento da atualização e complementação do acervo passa a ser feito a partir das linhas que o Conselho Consultivo de Arte e o curador elegem para guiar as aquisições do museu durante um determinado período. A partir desse direcionamento, por alguns anos, entre 2007 e 2009, o museu elaborou planos anuais de aquisições, que foram periodicamente reconsideradas. Na primeira formação do conselho, a prioridade foi preencher lacunas dos anos 1960 e 1970, fruto do entendimento de que, sendo o acervo do museu marcadamente de arte contemporânea, a produção desse período torna-se uma referência importante para pensar a produção dos anos 1990 em diante. Outra constatação da curadoria foi que a coleção focava predominantemente no contexto artístico paulista, e que o museu deve se dedicar a equilibrar isso nas aquisições.²²

Sendo preocupação do museu construir uma visão do que é arte brasileira contemporânea, essa orientação vem se ampliando nos últimos anos, “na medida em que o museu começou a incorporar também obras de artistas não brasileiros que tenham produzido durante residências no Brasil. Então, é um modo de entender um

21 “Hoje há uma clareza quanto a isso [à produção mais recente], mas há uma zona, vamos dizer assim, cinzenta quanto ao que seja hoje o moderno que o MAM deve representar. A parte contemporânea parece que ficou mais claro, agora o que é a parte moderna é que eu acho que hoje é mais complicado para o MAM institucionalmente. Até onde a gente recua? (...). A questão de até onde vai o escopo do museu de arte moderna retroativamente é muito menos clara, e é interessante também como um desafio” (Entrevista de Felipe Chaimovich para a tese de doutorado de Joana Tuttoilmondo, 2010).

22 “É importante repensar a linha de aquisições da coleção permanente do MAM em vista de se formar uma coleção representativa da arte brasileira. Está faltando muita coisa. É formada em sua maioria pela produção paulista, embora tenha núcleos até representativos de outros locais formados pelos Panoramas ou por outras aquisições pontuais, mas isso não é sistemático” (Chaimovich http://www.coresprimarias.com.br/ed_8/felipe_imp.php).

20 MAM, 2006: p. 65.

conceito ampliado de arte brasileira”.²³ Tal enfoque foi mencionado também no decorrer do diagnóstico, em oficinas com a equipe voltadas a refletir sobre a identidade institucional. Na ocasião, a problematização sobre o recorte “arte brasileira” (expressão que está na missão do MAM) apareceu como uma potencial linha conceitual a ser tomada para o museu. Nas aquisições, nos últimos anos, há essa orientação de abrir-se a obras de artistas estrangeiros atuantes no Brasil, ou que reconhecem a história da arte do Brasil como componente, o que também é um enfoque recorrente nas exposições do MAM, sendo assim um elo fortalecido de sentido.

De 2009 em diante os planos de aquisição deixam de ser inseridos no plano anual de atividades junto ao Pronac. Desde então, as obras entram de maneira pontual, boa parte delas fruto de oportunidades que surgem na feira internacional SP Arte.

É relevante mencionar que o espaço de reserva técnica do MAM nas instalações do pavilhão na marquise do Parque Ibirapuera é limitado. Como alternativa de espaço, ao longo dos anos o museu alugou uma área em depósito de empresas transportadoras especializadas para armazenar parte de seu acervo. Apesar de dispor de climatização e segurança, essa área não ofereceu os parâmetros mais indicados para armazenagem de obras de arte. É plausível considerar que uma ampliação das instalações do MAM, em sua sede ou em uma reserva técnica externa qualificada, pode impulsionar também a ampliação do acervo, dando ao museu condições mais favoráveis de pleitear doações de grandes conjuntos ou comodatos a longo prazo, o que, evidentemente, implica um planejamento de custos com essa manutenção.

23 Chaimovich menciona que o Panorama da Arte Brasileira 2009 – Mamôyguara Opá Mamô Pupé (“Estrangeiros em todo lugar” em tupi) enfatizou essa questão. Com curadoria de Adriano Pedrosa, teve como proposta exibir artistas de fora do país cujas obras fossem influenciadas pela cultura e arte brasileiras, o que gerou uma intensa polêmica no meio artístico (TUTTOILMONDO, 2010).





3.7. Programas do Educativo do MAM

O Educativo do MAM é referência entre educativos de museus no plano internacional e nacional e uma área valorizada internamente. Tem entre suas principais intenções promover uma significativa transformação social e uma resignificação do espaço museológico, com ações que buscam a construção de sentido por meio da fruição e da prática artística. Entende-se institucionalmente o educativo, portanto, não como um setor de atendimento/recepção de visitantes, de transmissão de informações prontas sobre arte, mas de pesquisa, autoria e reflexão.

Uma característica essencial do educativo é promover acessibilidade interna e externamente, inclusive atuando como agente de formação e de discussão teórico-metodológica no âmbito da educação patrimonial e de políticas públicas.

O educativo possui uma expressiva capacidade de investigação em equipe e de formulação de novas propostas, fruto dos desafios que se colocam para exercício de seu papel social. Possui programas diversificados – alguns já bastante consolidados, outros mais recentes, fruto de novos questionamentos e desafios abertos – descritos a seguir.

Programa de visitação

O programa atende a todos os perfis de público, aproximando o visitante do museu, estimulando o acesso à arte por meio de experiências singulares, coletivas ou particulares ao repertório de cada pessoa. O objetivo é promover a relação do público com o universo do MAM, estimulando o contato com a arte por meio de experiências singulares e coletivas. As Visitas Mediadas e Experiências Poéticas, como são nomeadas no MAM, incluem as visitas mediadas, que relacionam os conceitos e conteúdos das exposições com o repertório, interesses e investigações dos visitantes, assim como atividades de ateliê, narrações de história, dinâmicas ou processos experimentais que estimulam a construção de sentido através da experiência da criação artística.

É voltado a escolas públicas e privadas, organizações sociais, grupos agendados e também a todo o público espontâneo que solicita um educador no momento de sua visita ao museu. O atendimento escolar é gratuito e específico para cada faixa etária, da educação infantil à universidade. O programa disponibiliza intérprete de libras, videoguias, audiodescrição e visitas sensoriais para pessoas com deficiência. Um braço regular do programa é o Escolas

Parceiras, que compreende um relacionamento continuado entre o museu e as escolas inscritas, alinhando o planejamento escolar com as ações oferecidas pela instituição.

Contatos com a Arte

O programa promove a formação de professores, educadores e estudantes universitários. Por meio de encontros com artistas, curadores e pesquisadores, os participantes conhecem as diferentes abordagens artísticas que acontecem no MAM. As atividades contribuem para a formação dos participantes, que compartilham as abordagens trabalhadas nos seus locais de ensino e pesquisa, a partir de seus próprios processos de investigação e criação, além de possibilitar o alinhamento dos conteúdos curriculares à agenda do educativo.

Família MAM

Composto por diversas ações regulares, o programa promove o encontro do museu com a cultura tradicional da infância, através de narrações de histórias, brincadeiras, oficinas artísticas, visitas mediadas e atividades sensoriais para bebês, pensadas especificamente para a família, a fim de aproximá-la do museu por meio de experiências lúdicas.

As ações estimulam a imaginação e enriquecem o relacionamento, abrindo novas possibilidades de diálogo e interação entre familiares, crianças e amigos. Inclui a programação especial Férias no MAM, os Encontros de Formação e Difusão para pais, avós, educadores e interessados em geral, que fomentam a cultura tradicional da infância como prática educativa, além de atividades conectadas ao programa de formação de professores, como as que ocorrem na Semana da Cultura Tradicional da Infância e na Semana Mundial do Brincar.

Igual Diferente

O programa integra cursos gratuitos de diversas modalidades artísticas que convidam o público a fazer e pensar a arte em um ambiente criativo e acessível a todos, independentemente de suas condições físicas, sociais ou psíquicas. Nele, pessoas das mais diversas origens podem desenvolver seu percurso criativo artístico. É proposto para o público da saúde mental, pessoas com deficiência, pessoas em situação de vulnerabilidade social e o público em geral.

Domingo MAM

O programa incentiva o público a compreender a marquise como um espaço de celebração da diversidade. Consiste numa programação de

atividades culturais voltadas prioritariamente para jovens e adolescentes que frequentam o Parque Ibirapuera aos domingos, mas aberta a todos os públicos. Oficinas plásticas, corporais e musicais, espetáculos e debates fazem parte da programação, que tem entre seus eixos temáticos a cultura popular e a cultura de rua. Desde 2013 até hoje a experiência dos Domingos MAM revelou uma linha de atuação importantíssima para o museu: o diálogo e a construção conjunta com a juventude. Deles surgiram muitas demandas colocadas pelos jovens, e ações e projetos conjuntos foram criados, como, por exemplo, as atividades do eixo Diálogos, nas quais propostas idealizadas pelos jovens são incentivadas e apoiadas pelo MAM.

Fora da Tela

Projeto que se desdobra do Domingo MAM, no qual as temáticas identidade, juventude e representação são dialogadas no espaço aberto do parque, em encontros mensais. Artistas, influenciadoras e influenciadores digitais saem das telas e vêm à marquise do Parque Ibirapuera para discutir temas de interesse público, questões urgentes e relevantes sobre

comportamento, sexualidade, profissões e qualidade de vida.

Transversalidades

Projeto de shows acessíveis que propõe o encontro entre música, arte contemporânea e acessibilidade. Músicos da cena contemporânea brasileira são convidados a criar espetáculos acessíveis, explorando a relação da música com as artes visuais e a participação dos públicos diversos. Oferecer ao público a oportunidade de conviver com a diversidade, contribuir para a erradicação dos preconceitos por meio da visibilidade e afirmação de direitos de todos são alguns dos propósitos do projeto.

Museu Aberto

Curso de formação gratuito para jovens profissionais em início de carreira envolvidos em iniciativas socioculturais comunitárias, coletivos ou organizações de pequeno porte. Com duração de um ano e módulos temáticos interdisciplinares, o curso tem foco em desafios, propostas e execução de projetos para a formação de novos agentes interessados em empreendimentos criativos nos mais diversos campos da educação, da arte e da cultura.

Seminários, encontros e outros eventos

O MAM realiza seminários, debates, palestras e outros encontros de forma articulada à programação do museu ou a questões concernentes à atuação e aos desafios dos setores. Tais encontros são concebidos internamente ou em parceria, e realizados com o envolvimento de equipes de curadoria, pesquisa, exposições, acervo, comunicação, jurídico.

Como exemplos recentes nesse campo destacam-se o Seminário Museus, Infância e Liberdade de Expressão, concebido e realizado pelo educativo, que marcou um posicionamento significativo da instituição nesse campo; a Semana de Artes HeForShe, parte de um movimento internacional idealizado pela ONU Mulheres, voltado à remoção das barreiras sociais e culturais que as mulheres enfrentam para exercer seus direitos; e a parceria com o Centro de Convivência e Cooperativa Ibirapuera (Cecco), serviço público municipal, coordenado pela Secretaria Municipal da Saúde.

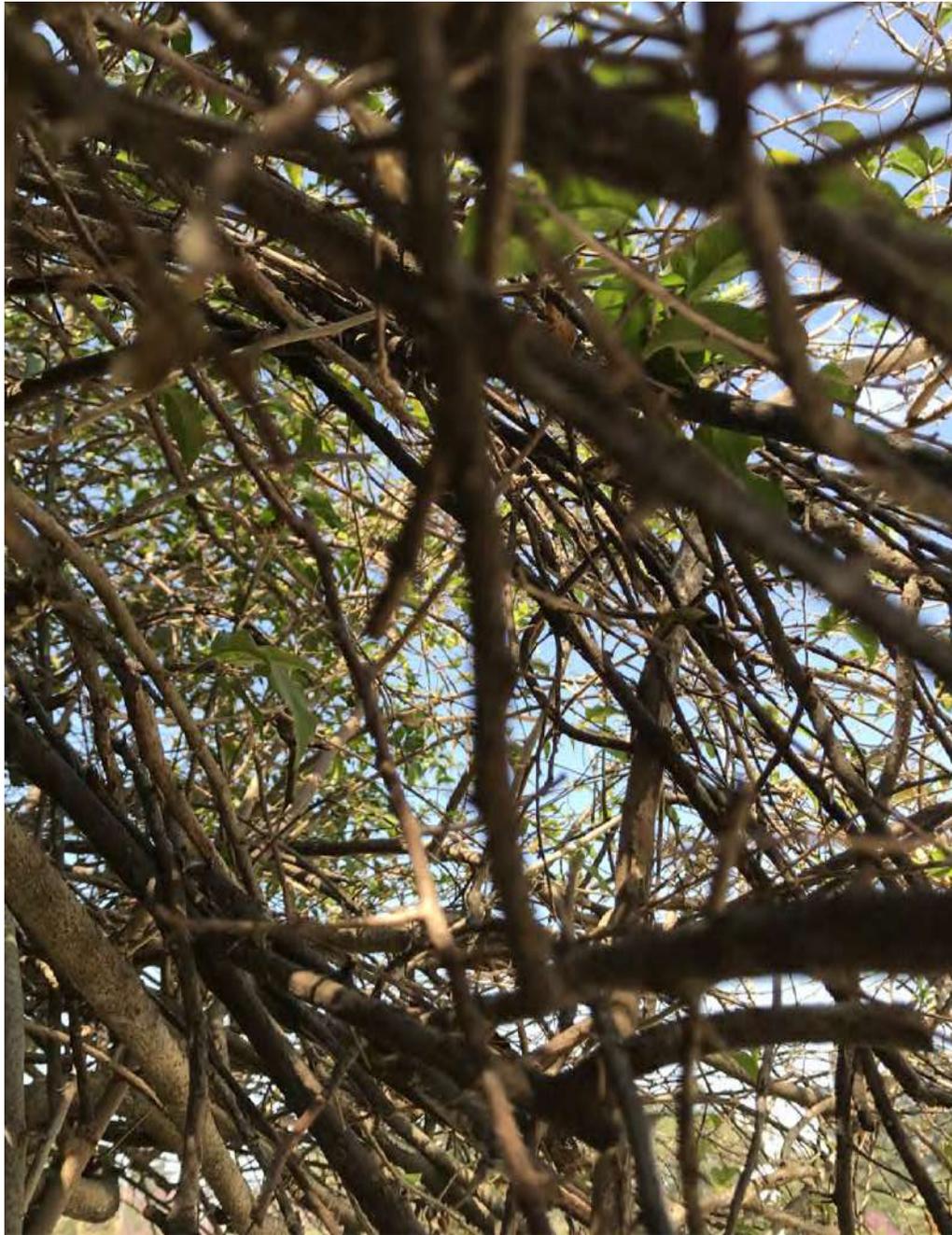
Cursos

O MAM possui uma área de cursos que na estrutura organizacional atual fica sob responsabilidade da coordenação do educativo, em interface de gestão com a superintendência e a área de captação e parceiros. Os cursos oferecidos são pagos, constituindo fonte de receita para o museu. A programação busca estar atenta às demandas da sociedade, além de ampliar olhares e disseminar conhecimentos das diversas áreas culturais, mantendo os cursos como espaços de aprendizado, troca de experiências e diálogos entre artistas, estudantes e profissionais de variadas áreas do saber.









4. DIAGNÓSTICO MUSEOLÓGICO

4.1. Sobre a matriz SWOT

Considerações iniciais

Ferramenta bastante utilizada no meio corporativo e empresarial, a matriz SWOT – dos termos em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) – ficou conhecida no Brasil como FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

É utilizada como instrumento de análise de contextos de negócios desde a década de 1960, quando surgiu no trabalho de professores da Universidade de Stanford durante a análise das quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos.

Com a evolução dos programas de gestão dentro dos museus americanos, muitas bases metodológicas do mundo empresarial passaram a ser incorporadas, sobretudo a partir do final dos anos de 1980, quando a SWOT tornou-se uma das ferramentas mais usadas para o desenvolvimento de análises de contextos para equipamentos culturais, sendo hoje recomendada como um dos indicadores para estudos diagnósticos, item fundamental do Plano Museológico.

Na dinâmica do trabalho junto ao Museu de Arte Moderna, utilizamos a ferramenta como um processo central do engajamento que realizamos com cerca de quarenta colaboradores do museu, numa atividade que durou cerca de 4 a 5 horas e rendeu importantes discussões

sobre o momento atual da instituição. A experiência evidenciou a necessidade de estabelecer, junto às equipes do museu, rotinas periódicas de planejamento e gestão em que elas possam trocar análises e reflexões sobre os temas centrais da instituição, buscando em conjunto a projeção de suas atividades, a elaboração de dinâmicas e processos de trabalho colaborativos e, sobretudo, a interação atenta e empática entre equipes – dado refletido na boa vontade e cooperação que encontramos ao longo da dinâmica de construção da SWOT e de todo o nosso trabalho de diagnóstico.

Em resumo: a equipe MAM quer colaborar com e participar da construção de novos modelos e processos, ao mesmo tempo que se mostra disponível para aprender e interagir com as áreas, os processos específicos dos trabalhos museais e a construção de impacto e propósito.

A dinâmica de trabalho

Foram organizados quatro grupos de debate e análise para cada um dos eixos centrais da SWOT. No quadrante do cenário interno, forças e fraquezas, e, no quadrante do cenário externo, ameaças e oportunidades.

Ao fim das análises (que duraram cerca de 1 hora), abrimos a plenária para que os aspectos prioritários de cada um dos eixos pudessem ser debatidos entre todos os participantes. Ao longo da explanação de cada grupo, pedimos às equipes que fossem tabulando, numa escala de relevância, seus principais pontos de atenção. Esse processo, no qual uma pontuação de 0 a 5 era entendida como *importante* e de 5 a 10 como *muito importante*, norteou a construção de dez eixos principais para cada grupo, que serviram de base para a elaboração dos indicadores prioritários da matriz SWOT.

Muitos pontos se repetiram, uma vez que atuam simultaneamente como forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, evidenciando ainda mais sua importância para a compreensão da dimensão institucional desses aspectos. Os pontos em questão são a base do cruzamento final.

museu de arte modern



4.2. Evidências da SWOT apresentadas pelos grupos

O AMBIENTE INTERNO DO MAM: SUAS FORÇAS E FRAQUEZAS

Nesse quadrante, o olhar se volta para a percepção da dimensão interna do museu, com seus pontos fortes e fracos. Surgiram questões de diversas ordens, com destaque para as relações interpessoais e hierárquicas, que não entraram nas listas abaixo, mas que merecem atenção e revisão. São pontos que podem ser controlados pela instituição a partir de medidas integradas em um planejamento de curta e média duração.

Palavras-chave: reputação, pioneirismo, legado, relevância, inspiração, acesso, acessibilidade, comunidade, colecionismo, conhecimento, meio ambiente

FORÇAS

O **Programa Educativo** e sua relevância na cena museológica nacional. O MAM é pioneiro em processos de acessibilidade e inclusão.

O **acervo do museu** e sua relevância para o entendimento da arte brasileira, principalmente a produzida a partir dos anos de 1950, as novas aquisições contemporâneas e o diálogo com esse acervo relevante.

A **marca MAM** é uma marca forte, construída a partir de práticas inspiradoras para outros museus, sobretudo no âmbito das ações educativas e em exposições de referência como MAM na Oca, MAM 60 e MAM 70.

A **gratuidade aos sábados**, já que é no final de semana que o Parque Ibirapuera tem maior número de visitantes.

A **história institucional** é forte e foi construída a partir do envolvimento de inúmeras pessoas. É uma história das artes no Brasil e da construção de um pensamento sobre a modernidade.

Os **Clubes e os Sócios** – o MAM é um dos poucos museus que mantêm um programa permanente para a formação do colecionismo com seus clubes da gravura e da fotografia. Também foi pioneiro na formação de sócios.

A **loja** – ter uma loja, com produtos específicos do MAM e outros produtos qualificados de design, também foi uma ação pioneira do museu.

A **curadoria** – ao longo dos últimos anos o museu teve liberdade para tratar de temas e desenvolver curadorias experimentais, com diálogos sobre temas emergentes da sociedade, como o meio ambiente, a gastronomia e o corpo.

O **restaurante** é um atrativo dentro do parque e um lugar de encontro na cidade. Ter um restaurante é importante para o museu, não necessariamente como ele está hoje.

A **localização no Parque Ibirapuera** é uma força e um grande privilégio dentro da paisagem da

FRAQUEZAS

A **dependência de recursos externos** – assim como boa parte das instituições culturais, o museu ainda não conseguiu estabelecer processos de captação a partir de suas estruturas e serviços. Por ser um museu privado, desvinculado do Estado, esse é um desafio ainda maior para a instituição.

O **gerenciamento** e os **usos do acervo**, que precisam de profundas medidas de qualificação, que vão desde a conservação até a pesquisa. O acervo online está desatualizado e pouco acessível ao público. Surgiram no grupo outros pontos centrados na questão do acervo, relacionados à ausência de uma política integral que possa dar conta da aquisição, preservação e extroversão.

A **comunicação com o público** – o museu precisa revitalizar sua comunicação, ampliando a linguagem para seus diversos públicos e atinando também uma sinalização dentro do parque. A comunicação que está sendo feita ainda é bastante restrita e segmentada. Nesse sentido, o museu precisa conhecer melhor seu público.

O **espaço físico**, que é pequeno e não permite flexibilidade em projetos, nem exposições para maior visibilidade do acervo. Além disso, o espaço funcional do museu é inadequado para as áreas técnicas.

A **questão digital** – o museu não possui uma política e uma estrutura digital fortes. Isso se identifica tanto no âmbito das áreas e seus processos quanto na comunicação do seu acervo com públicos de interesse.

A **insuficiência e a ineficiência da sinalização**, interna, externamente e no entorno do Parque Ibirapuera.

A **estrutura complexa** – mesmo o MAM se entendendo como um museu pequeno, sua estrutura é considerada complexa. Essa complexidade vem da dificuldade de agilizar e gerir fluxos e processos e da ausência de institucionalização.

O AMBIENTE EXTERNO DO MAM: AS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Voltado para a percepção daquilo que não está no contexto exclusivo da instituição, esse quadrante exigiu uma ampliação maior do debate entre todos os participantes, já que muitos aspectos estão na fronteira entre o local e o global. Boa parte dos itens apresentados neste quadrante fogem ao controle do museu, porém podem, a partir de uma análise cruzada com as forças, se converter em oportunidades estratégicas.

Palavras-chave: visão internacional, dependência, gestão, interesse, colecionismo, educação, ampliação, propósito, significado, escolhas, diversificação, planejamento, diversidade, descolonização.

AMEAÇAS

A **ausência de modelos de diversificação de recursos** é um ponto de atenção. O museu precisa se aprimorar neste âmbito, pois ainda está muito sujeito às leis de incentivo e à busca de patrocinadores.

A **sucessão presidencial** (que se encontrava em definição no início dessa fase do trabalho) ainda está em assentamento, e a saída da sra. Milú Villela, marcada por um engajamento forte, acolhedor e compartilhado, pode significar a fragilização da imagem do museu, uma vez que sua atuação foi pautada por uma participação destacada na cena da cultura e da educação.

Os museus estão cada vez mais organizados e institucionalizados, com programas e políticas mais claras, o que faz com que o **MAM tenha concorrência** de público e patrocínios com outros museus da cidade.

A cultura como um todo ainda se encontra muito **dependente das leis de incentivo**, que estão fragilizadas e em processo contínuo de revisões. Há uma ausência de estabilidade que impacta diretamente no museu.

A “ausência” de um **fió condutor** ou de **temáticas** mais permanentes para a curadoria dificulta um trabalho mais forte e enfático no âmbito de captação e comunicação. A concessão do Parque Ibirapuera para a gestão privada pode ser tornar uma questão complexa para o museu.

A **crise de 2017**, quando da polêmica decorrente de uma performance do Panorama, deixou em evidência a importância da opinião pública nas dinâmicas institucionais do museu.

OPORTUNIDADES

A **diversidade de público** é uma grande oportunidade a ser explorada continuamente pelo museu, sobretudo pelo fato de estar dentro do maior parque da América Latina.

O **acervo do museu é significativo** e importante para a história da arte internacional e pode render projetos de interesse nacional e internacional, com programas de cooperação e pesquisa, exposições itinerantes, entre outras atividades.

O **dinamismo do MAM** – o museu sempre foi um museu dinâmico, e isso precisa ser retomado, provendo sempre o diálogo sobre os temas mais contemporâneos da sociedade.

A **reputação do MAM**, que foi sendo fortalecida ao longo de sua história, e agora é uma oportunidade de ser valorizada.

Ser **um museu pequeno** é um fator que pode facilitar diversos processos; entender essa dimensão e trabalhar dentro de uma gestão própria, clara e objetiva.

O aumento do **interesse pelo colecionismo** é uma oportunidade de trabalho para seus núcleos.

Estar no Parque Ibirapuera é uma oportunidade de visibilidade para criação de ações especiais com os públicos.

Ainda dentro do parque, o museu **integra um polo museológico e cultural** de visibilidade internacional.

O MAM foi um dos primeiros museus a ter um **programa de acessibilidade**, um dos valores centrais de suas ações educativas. No tempo presente, a acessibilidade vem ganhando destaque porque faz parte da promoção de direitos, e essa é uma oportunidade para a criação de projetos.

Ampliação de propostas e projetos para editais de fomento.

4.3. Análise SWOT: o cruzamento final e as nossas apostas

É interessante observar que o Museu de Arte Moderna de São Paulo amalgamou atributos enraizados de gestão que não se refletem em processos contínuos e em práticas cotidianas. A força da marca MAM, construída na atuação afetuosa e presente da última gestão, consolidou um território vivo, orgânico e familiar, mas pouco orientado por processos e mensuração de impacto e resultado – o que fragiliza a relação do grupo com a missão institucional do museu e, em última instância, com o seu propósito.

No cruzamento dos elementos da matriz SWOT, analisamos cada um dos eixos apresentados e elencamos alguns deles como apostas de nosso coletivo que foram consideradas na redação dos programas do Plano Museológico.

O ACERVO DO MAM É PULSANTE

O acervo como *cordis*, o centro de energia e vigor. É preciso buscar esse reconhecimento nas práticas de trabalho: o museu a serviço de seu acervo e o acervo a serviço do museu. Equilíbrio e constância. Isso pressupõe um novo

tempo de conexão com as obras, num trabalho de “reverência” ao legado, de cobertura integral das atividades voltadas para a salvaguarda e a comunicação e, ainda, para um elemento pouco explorado: a pesquisa. Pensar espaços e formas de acesso, ampliar o alcance a esse acervo, seja com exposições itinerantes, acervo online, parcerias com outras instituições, empréstimos de obras, cursos para leitura de obras... O acervo do MAM precisa se destacar. (As proposições para este item estão nos Programas de Acervo e Pesquisa.)

O PÚBLICO COMO ESTRATÉGIA

Afinal quem é o público do MAM? É preciso se reconectar com as pessoas e pensar, afinal, quem são elas. Pesquisas qualificadas precisam ser feitas para mapear perfil, desejos e processos de conexão. Os programas devem ser estruturados já com esse olhar no público, e todo o trabalho deve convergir para a construção de uma base forte, afetiva e presente. O Parque Ibirapuera é visitado por 14 milhões de pessoas anualmente, e o museu recebeu em média anual, nos últimos quatro anos, 200 mil pessoas. Nos anos 2017 e 2018 constatou-se uma queda na visitação, que se reflete também (segundo os relatos dos depoimentos) nos clubes de gravura e fotografia. Ainda que estejamos falando de públicos

específicos, esse dado carece de uma análise mais depurada, com múltiplas variáveis. Isso poderia ser construído em conjunto com uma pesquisa de campo junto ao público frequentador do parque e dos demais equipamentos culturais locais. Pensar os públicos do MAM significa aprimorar as formas de acolhida, participação e engajamento, seja pelo espaço, pelos programas, pelos cursos feitos para esses públicos ou, ainda, pela potencialidade das redes que o polo cultural do parque pode formar. (As proposições para este item estão nos Programas de Exposições, Pesquisa, Educativo e Comunicação.)

A MARCA MAM

Nos últimos 25 anos, o MAM construiu uma marca forte na cena cultural, mas que agora se encontra “apagada” ou subdimensionada, o que é visível na compreensão da equipe e nas entrevistas. É preciso recuperar os atributos da marca – na sua longa duração –, que são seus principais vetores de atividade, engajamento e construção de redes. Um novo olhar para a missão da instituição, e em como fazê-la espriar-se pelos programas, pode contribuir nesse sentido. Esse é um trabalho integrado, de reconexão, que deve envolver o museu em todas as suas dimensões.

(As proposições para este item estão nos Programas de Comunicação e Institucional.)

SUSTENTABILIDADE COMO PROCESSO CONTÍNUO E INTEGRADO

O museu precisa ampliar seu horizonte. E pensar sua sustentabilidade não é só pensar as exposições ou projetos que executa. O desafio é diversificar as fontes de recursos num ambiente altamente competitivo, requalificar as relações com as fontes já existentes e repensar suas ações específicas de geração de renda. Um trabalho de ressignificação dos clubes: é renda, mas é rede, mas é legado, mas é acervo, mas é formação. Cada programa acessa diversas perspectivas que ficaram restritas apenas à obtenção de recursos e, mesmo assim, não estão atingindo as metas necessárias. Repensar os seus espaços, ampliando ofertas acessíveis e qualificadas de serviços. Integrar toda a programação, buscar temas fortes. Criar sistemas de CRM (ferramenta específica para estratégia e gestão de redes e pessoas), programas de doadores mais ousados e integrados à missão do museu. Planejar as atividades, integrar cada vez mais o setor à comunicação, à diretoria, ao acervo e ao propósito da instituição.

(As proposições para este item estão no Programa de Financiamento e Fomento.)

A HERANÇA HISTÓRICA DO MAM: LEGADO E MEMÓRIA

A institucionalização do museu é sem dúvida um desafio; um museu institucionalizado, entendido como força e como local de práticas e processos que celebrem sua história e memória, num trabalho feito por todos os colaboradores e que possa ainda reverberar no olhar de seus públicos.

(As proposições para este item estão nos Programas Exposições, Educativo e Comunicação.)

UM MUSEU ACESSÍVEL

Um museu acessível é um museu para todos. Derrubar as barreiras simbólicas é um desafio de um museu contemporâneo em diálogo vivo e intenso com a sociedade na qual está inserido. Abrir mais canais de participação e inclusão para manter esse lugar de museu acessível: física, simbólica, emocional e financeiramente. Essa já é uma marca do MAM que precisa ser reintegrada a toda a sua estrutura, às suas práticas e a seus modos de ser.

(As proposições para este item estão nos Programas Educativo, Sustentabilidade e Institucional.)

A VOCAÇÃO EDUCATIVA DO MUSEU

A educação como missão, legado da última gestão, é um atributo da marca MAM que, pelo seu carácter pioneiro, inovador e integrador, sempre teve destaque em relação a outras instituições. O museu precisa do seu educativo para se reeducar enquanto espaço museológico e de permanências culturais, de diálogos e desconstruções. O educativo precisa voltar-se para o centro do espaço expositivo, de mãos dadas com o acervo e a equipe.

(As proposições para este item estão no Programa Educativo.)

UM MUSEU DE ARTE NO PARQUE

Entender com mais assertividade o significado dessa permanência histórica do museu dentro do Parque Ibirapuera, passar um tempo debruçado sobre esse tema, convidando o meio cultural e os usuários para conversarem sobre essa dimensão do museu da marquise. Esse é um tema que pode ser norteador de muitas práticas e modelos a serem construídos a partir do Plano Museológico. (As proposições para este item estão no Programa de Arquitetura.)



Desdobramentos a partir da SWOT

Uma segunda oficina foi realizada com o mesmo grupo para que os resultados fossem apresentados. Nesse encontro, as oito sínteses feitas a partir dos cruzamentos da SWOT geraram grupos para a criação de propostas que pudessem ser trabalhadas a partir dos temas centrais. Foram desenvolvidas ideias iniciais para a realização de uma pesquisa de público, o desenvolvimento de uma rede para os conteúdos institucionais, programas focados no RH, ações de valorização da marca, novas estratégias de captação de recursos, criação de bolsas ou outras modalidades para desenvolvimento de pesquisa no acervo, consolidação de diretrizes de acessibilidade, programa de parcerias com as demais instituições do parque e criação de indicadores, entre outras atividades.

Durante a apresentação dessas ideias, extremamente positivas e com perspectivas de ações objetivas, revelou-se um desejo comum dos grupos: trabalhar mais fortemente o tema da comunicação interna. A partir daí, criou-se uma comissão interdisciplinar que tem promovido encontros para debater perspectivas para uma comunicação mais participativa e integrada entre as diversas áreas do museu.

4.4. Identidade institucional

A missão do MAM São Paulo é colecionar, estudar, incentivar e difundir a arte moderna e contemporânea brasileira, tornando-a acessível ao maior número de pessoas possível.

Como um convite, assim encaminhamos nossa proposta para a equipe do MAM refletir sobre a permanência ou não dos atributos expressos em sua missão.

Na atividade realizada em grupo, apresentamos cerca de 25 missões de diferentes instituições de arte moderna e contemporânea do Brasil e do exterior. Tínhamos dois propósitos com essa atividade: entender se a equipe reconhecia a missão do museu e validar se no tempo presente essa missão fazia sentido – num equilíbrio entre o desejo e a prática, os aspectos simbólicos e concretos da experiência MAM.

Partimos do pressuposto de que a missão deve primeiramente falar mais ao seu corpo interno, para que ele seja a ponte entre esses valores e a sociedade. Novas palavras foram surgindo a partir das reflexões de cada um dos cinco grupos de trabalho que se formaram para a atividade.

No diagnóstico dessa atividade entendemos que hoje a missão tem como traço principal ser quase uma descrição das atividades do museu, o que cria espaço para que novos arranjos sejam formulados, na perspectiva de “refundar ou ressignificar” a missão – mas quase sempre dentro de uma lógica comunicacional imediata e a serviço de um produto, seja ele uma exposição, um catálogo ou um processo de relacionamento institucional.

Esse aspecto fragiliza a potência do enunciado, que ainda carece de novos elementos para que possa dar conta da experiência MAM e, assim, celebrar o propósito da instituição junto à sociedade.

Na oficina realizada com a equipe, foi possível notar que há elementos fortes da identidade MAM, valores que não estão refletidos na missão. Tais aspectos devem ser depurados e trazidos como atributos institucionais claramente formulados e compartilhados, de modo a se espalhar pelos programas do MAM. Isso pode ser feito por meio de uma reformulação da missão ou da definição de elementos que a complementem no discurso institucional de uma maneira unívoca.

A partir das contribuições trazidas pela equipe, foi possível relacionar alguns atributos que

condensam a identidade institucional, como a experimentação técnica, a acessibilidade, a participação e o ineditismo da experiência proporcionada pelo museu. No entanto, a missão institucional não evoca dois aspectos essenciais da natureza museológica e que deveriam estar presentes na prática do museu de forma mais sistêmica, que são: a preservação e a pesquisa. Além desses aspectos, o recorte da “arte brasileira” também se colocou como um tema a ser aprofundado, uma vez que o museu já tem em seu acervo, suas exposições e seus projetos, diálogos com expoentes das artes internacionais.

Essa análise não se esgota neste diagnóstico – pois o tempo presente fortalece a necessidade imediata de criar a convicção daquilo que realmente mobiliza a instituição –, partindo primeiro de seu corpo interno para confluir com os demais atores de seu ecossistema. Há um convite a ser celebrado, que é transformar convicções compartilhadas em posicionamentos dos quais decorram programas e ações coerentes.

4.5. Atributos e percepções sobre o MAM e suas atividades

As entrevistas

No contexto das ações diagnósticas, apontamos a necessidade de prioritariamente realizar escutas com o núcleo gestor e principais profissionais das áreas-fim do MAM, assim como com as áreas-meio entendidas como estratégicas. Foram realizadas dezoito entrevistas que possibilitam acessar a dimensão da visão interna do museu sobre seus principais aspectos de gestão institucional e museológica.

Entrevistados:

Equipe interna

1. Carlos Magalhães
2. Felipe Chaimovich
3. Daina Leyton
4. Paula Amaral
5. Fernanda Paiva Guimarães
6. Andréa Lombardi
7. Nelma Rafael
8. Renato Salem
9. Maria Rossi

Conselho Consultivo de Artes Plásticas

10. Ana Maria Maia
11. Marcos Moraes
12. Paulo Venâncio

Diretoria estatutária

13. Mariana Berenguer – presidente
14. Daniela Villela – vice-presidente
15. Paula Azevedo – diretora
16. Eduardo Saron – diretor

Ex-curadores

17. Aracy Amaral
18. Tadeu Chiarelli

As entrevistas foram orientadas por um mesmo roteiro-base e direcionadas aos temas específicos das áreas de atuação dos entrevistados. Dessa forma, buscamos organizar as pautas a partir dos seguintes critérios:

- Equipe interna: um olhar mais dedicado sobre as áreas, suas conexões na instituição, redes, parcerias e lacunas;
- Conselho Consultivo: a concepção curatorial, as permanências e projetos;
- Diretoria estatutária: a visão presente e os desafios futuros;

- Ex-curadores: o papel do MAM na cena museológica brasileira.

Para todos os entrevistados fizemos duas perguntas comuns: quais são seus museus de referência e qual é o lugar sagrado dentro do MAM.

Principais pontos identificados nas escutas

No período inicial das entrevistas, marcado pela transição da presidência, o sentimento dominante era a expectativa em relação à mudança que se iniciava com o fim de uma presidência marcada por uma intensa, presente, efetiva e afetiva atuação.

Esse estado de ânimo apreensivo se intensificava também em relação ao contexto externo – marcado por uma crise econômica, instabilidade política e social do país, pelo período de pós-eleição, com suas tensões cotidianas. O desenvolvimento desse Plano Museológico, em sua etapa diagnóstica, começava num momento de delicada transição.

Se, por um lado, o MAM poderia considerar uma equipe comprometida com o entendimento de seu trabalho e com as atividades essenciais de suas áreas, ficou evidente que a pouca solidez de processos de gestão reforçava essa sensação de fragilização.

Um dos aspectos que mais chamaram nossa atenção nas conversas realizadas foi a percepção de que o MAM vem atuando com áreas muito fortalecidas em suas dinâmicas, mas pouco integradas entre si nos planos diários de atividades de rotina do museu.

Esse é um dos desafios que se apresentam como um indicador de nosso diagnóstico: a imediata necessidade de construção de processos coletivos e colaborativos, com a definição de objetivos globais, mensuração permanente de resultados e ampliação de rituais de troca e escutas.

Há também a necessidade de aproximação entre as lideranças e seus times, assim como um esforço mais contínuo de desenhar as atribuições das áreas e das matrizes de trabalho de seus membros, o que vai contribuir para a diminuição da sobreposição de fazeres e muitas vezes desencontros comunicacionais.

É importante reforçar o comprometimento das equipes que hoje estão à frente dos núcleos prioritários do museu e sua identificação com o MAM enquanto lugar de aprendizados e saberes. É por isso que, nessa etapa diagnóstica, tivemos como inspiração para o nosso trabalho o conceito de tessitura musical, no qual podemos ver a potência de cada voz que atua

no contexto na instituição, mas que ainda não achou, acreditamos, ou tenha perdido, sua caracterização e harmonia no contexto do grupo. É como se, de fato, precisássemos de uma rotina intensa de exercícios para equacionar os timbres, os tons e, assim, integrá-los num coro uníssono, harmônico e equilibrado. As potências individuais ficam restritas ao seu espaço de atuação e deixam de colaborar com uma amplitude capaz de ecoar por todo o museu.

Cronogramas compartilhados, entregas avaliadas, fluxos, *follow ups* e mensuração de resultados – aspectos essenciais da dinâmica de um museu – também se mostram ferramentas pouco difundidas, reforçando ainda mais a necessidade de planejamentos integrados de curta, média e longa duração.

Nesse sentido há um impacto na sustentabilidade da instituição, que, ao trabalhar para a captação de projetos específicos, deixa de desenhar processos integrados de sua cadeia produtiva e de definir estratégias de longo prazo, que possam gerar novos e contínuos indicadores na realização de sua missão institucional. Nas conversas estabelecidas, ficou ainda mais claro o papel central do MAM, tanto no contexto da arte brasileira quanto no contexto da gestão das instituições. O MAM foi, ao longo

de anos, um modelo inspirador para os museus brasileiros, ousando ao adotar práticas inovadoras, rever sua história, revelar seu acervo e se recolocar no centro da capital brasileira da cultura – no coração da maior cidade da América Latina, sempre tendo ao seu lado parceiros fortes em sua reputação. Por isso é promissora a perspectiva de que temos de ressignificar esse lugar, buscando a dimensão sagrada dessa instituição para a cultura.

Nessa perspectiva do sagrado, pergunta que construímos para mapear a conexão dos entrevistados com o museu, e que é entendida como as forças de sua existência, valor para os grupos e também como metáfora da palavra “museu” (da origem grega *mouseion*, que significa “próprio das musas” e refere-se ao templo onde residem as musas, divindades da mitologia grega que inspiravam todas as formas de arte), o MAM tem em sua própria história o território mais valioso de sua força e sua capacidade de potencializar transformações.

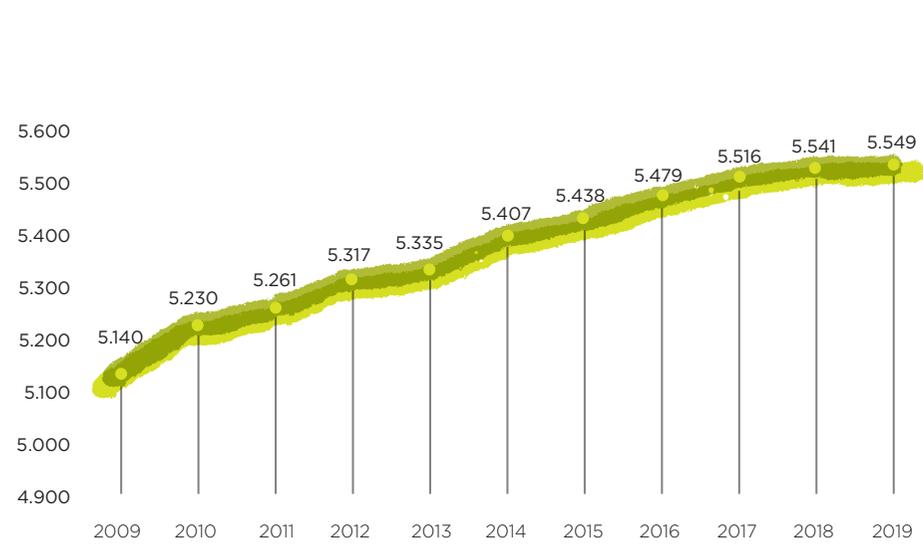
Esse é, portanto, uns dois mais fortes indicadores para a construção desse novo tempo MAM.

4.6. Principais aspectos observados

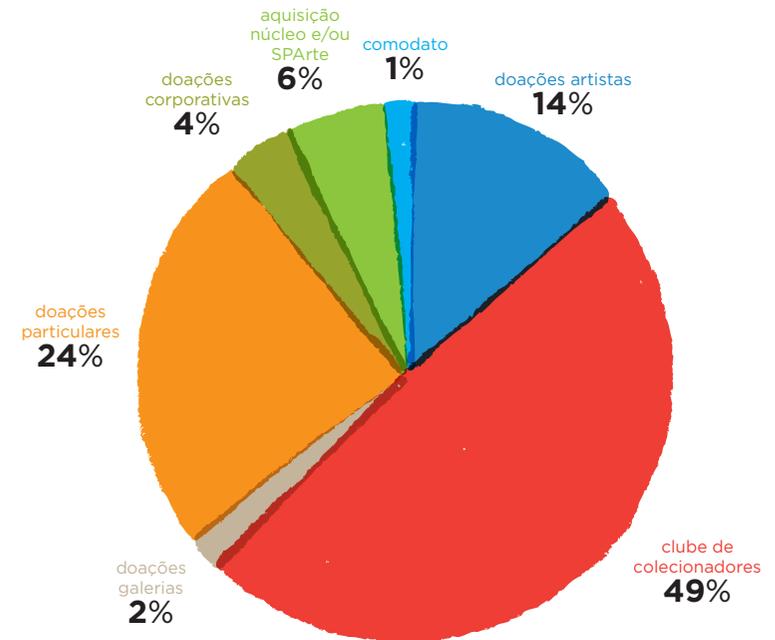
Incorporação de acervo

- Necessidade de redação e publicização de uma política de acervo que inclua toda a cadeia de atividades a ele ligadas: política de aquisição, documentação, conservação preventiva, segurança e emergência, pesquisa, exposição, empréstimo, divulgação. O futuro documento deve explicitar a vocação do acervo, quais as linhas prioritárias para seu crescimento, bem como os processos deliberativos internos para aquisições, doações e comodatos.
 - Dificuldade de implementar um plano de aquisições. É provável que essa dificuldade tenha desmotivado a instituição em seguir formulando projetos ou outras estratégias voltadas ao incremento do acervo. Porém, a elaboração de uma política de acervo (ainda que se siga com um cenário adverso para efetuar compras) fortalece o museu publicamente e leva a atenção para processos técnicos, dois fatores podem favorecer o ingresso de doações e comodatos.
- Preponderância do ingresso via Clubes e doações de artistas. É estratégico aprofundar possíveis alternativas de formação de acervo (incentivo a doações, residências, comissionamentos, editais, laboratórios de criação) que possam aproximar o museu dos artistas, e estudar caminhos de musealização da produção emergente, complementarmente aos Clubes. Evidentemente, essas estratégias devem ser cruzadas com a visão projetada para o MAM de modo mais amplo (esse lugar do experimental não coincide com a jovem geração necessariamente, mas pode ser uma estratégia para se aproximar de novos artistas).

**Ampliação do acervo do MAM
(2009-2018)**



**Vias de incorporação do acervo do MAM
(2009-2018)**



Formação de acervo

Direcionamentos preliminares detectados (que podem subsidiar uma futura política):

- Obras de artistas brasileiros em atividade em diferentes regiões – para ampliar o foco da coleção, preponderantemente formada pela produção paulista ou do Sudeste.
- Obras que se caracterizem pelo experimentalismo – o que se afina à história institucional do MAM.
- Obras que questionam a instituição museu.
- Obras de artistas estrangeiros atuantes no Brasil, ou que investiguem, problematizem, revejam ou se apropriem de elementos da história da arte brasileira.
- Obras de arte brasileira dos anos 1960 e 1970 – fruto do entendimento de que, sendo o acervo do museu preponderantemente de arte contemporânea, a produção desse período torna-se uma referência importante para pensar a produção mais recente.

Gestão de acervo

- Equipe subdimensionada para a manutenção de rotinas da gestão de acervo, além do atendimento às atividades de comunicação.

- Urgência em aprimorar processos e rotinas. A morosidade de documentação e pesquisa dos acervos adquiridos deve ser minimizada para que as obras possam ser mais prontamente mobilizadas para outras ações de salvaguarda e de comunicação.
- A ausência de sistema de gestão de acervo informatizado afeta as atividades correntes, o controle e o histórico de operações. Necessidade de regularização cotidiana para tombamento e inventário.
- As ações cotidianas de documentação são impactadas pelo cronograma de exposições.

Pesquisa

- O MAM deve dedicar esforços institucionais à elaboração de um programa de pesquisa que inclua linhas de pesquisa relacionadas ao acervo, sua história e atividades expositivas e educativas. Consideradas as dificuldades de implementação de um núcleo de pesquisa num museu com a configuração de um museu privado, o foco principal desse programa deve ser analisar alternativas viáveis em termos financeiros, modelando formatos leves, com possíveis colaborações com outras instituições, e levantando as possibilidades de diversas fontes de recursos.

- É prioritária a realização de pesquisa sobre seu público e sobre o seu não-público.
- A avaliação das ações museológicas não acontece de forma sistematizada, deixando a instituição com poucas referências concretas sobre o impacto de suas ações e dificultando a conexão e os fluxos entre os setores.

Exposições

- O programa de exposições poderá se beneficiar de uma pesquisa de público frequentador e não frequentador do museu, de forma a usar os dados colhidos como elemento para pensar a proposição de mostras.
- Considerando essas diferentes estratégias, pode ser interessante ao MAM elaborar um plano de exposições do acervo composto de uma sequência de propostas articuladas, o que colocaria a reflexão com foco no patrimônio constituído pelo MAM mais explicitamente em seu discurso e poderia engendrar um relacionamento mais estreito com o programa educativo.
- É importante fortalecer e ampliar as relações com outros museus e espaços culturais com que o MAM tenha afinidade de vocação, o que pode ser feito não apenas no circuito de

maior visibilidade internacional, mas também em museus menos amplamente conhecidos, com os quais o MAM possa vir a firmar termos de cooperação e intercâmbios mais estáveis.

- Necessidade de formulação de uma política de exposições que reflita as diretrizes existentes, detalhe o processo de seleção de projetos, publicize e especifique como o MAM está aberto a receber propostas. A definição de linhas programáticas de investigação e programação que orientem a recepção de projetos é um elemento importante, que pode trazer impacto positivo tanto sobre a eficiência de trabalho quanto na projeção pública do museu.
- É importante que, complementarmente ao regimento básico do Conselho Consultivo de Artes Visuais existente, sejam formalizados outros aspectos relacionados ao seu funcionamento.
- O desenho de um fluxograma de exposições, encadeando todas as atividades e os vários setores envolvidos, pode ser uma ferramenta bastante útil para a eficiência e para o clima organizacional.

Educativo e sociocultural

- É recomendada a elaboração de um Programa Educativo e Cultural do MAM, entendido como um documento orientador específico, que se desdobre a partir das orientações mais gerais que constarão do Plano Museológico e estabeleça a missão educativa, os referenciais teóricos e conceituais, a descrição das linhas programáticas e atividades, plano de trabalho, sistematização, avaliação e formação continuadas.
 - A maior aproximação de diretrizes de investigação, objetivos e estratégias entre educativo, acervo e exposições será benéfica para potencializar a valorização patrimonial e reforçar a especificidade de sua atuação como museu.
 - No plano operacional, as atividades do educativo podem ser beneficiadas por um olhar de planejamento, seja no que se refere à carga de trabalho da equipe interna, seja na necessidade de imprimir maior agilidade, num ritmo em articulação com as demais áreas-fim e áreas-meio.
- O estabelecimento de processos de gerenciamento da área poderá colocar o educativo numa relação mais conectada com as outras áreas, como o acervo e as exposições, buscando identificar em que aspectos o educativo tem também a contribuir para a qualidade das experiências promovidas pelo MAM. Além disso, pelo potencial de atrair patrocínios, pode ser estratégico no conjunto do plano da sustentabilidade financeira do museu.
 - Configuram-se como linha de ação, com potencial a serem reforçadas, as atividades que se articulem aos movimentos da juventude, que dilatam e se desdobrem em ações já implementadas de forma contínua.

Arquitetura - caracterização e uso do espaço

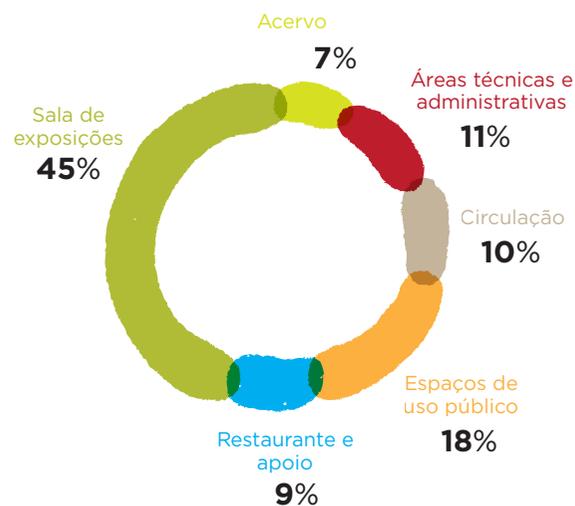
- O MAM sempre foi um museu pequeno em sua dimensão física. Hoje conta com a área total de 2.839,48 m². Como apontam os levantamentos, as porcentagens de áreas, divididas pelos principais usos, são:

Área total do Parque Ibirapuera: 158 hectares (1.584.000m²)

Área total do MAM: 2.839,48 m² (100%)

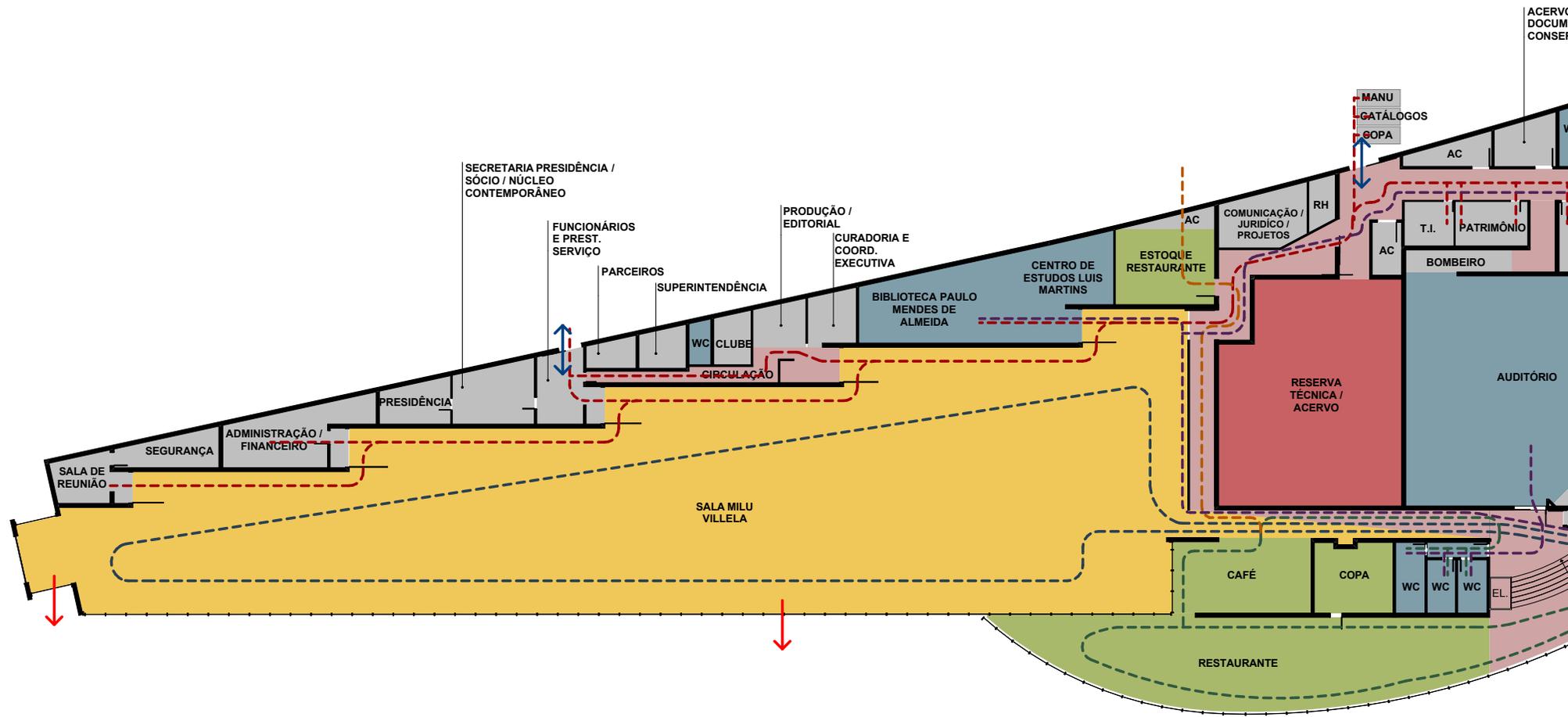
Uso dos espaços do MAM

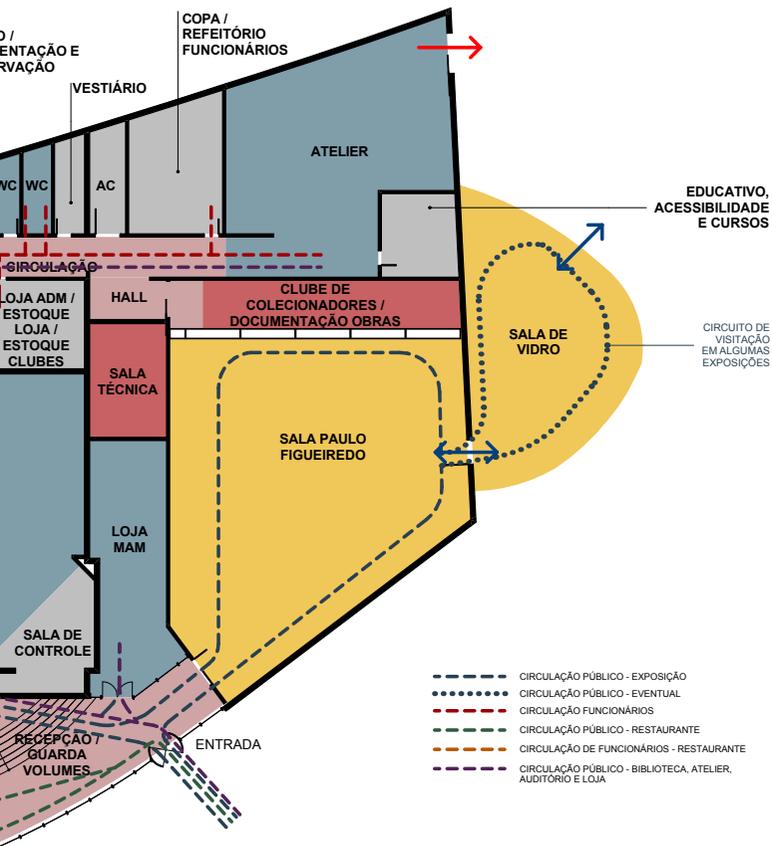
Acervo	211,82m ²
Áreas técnicas e administrativas	325,83m ²
Circulação	283,40m ²
Espaços de uso público	501,52m ²
Restaurante e apoio	247,90m ²
Sala de exposições	1268,42m ²
TOTAL	2.839,48m²



mam
Museu de Arte Moderna de São Paulo







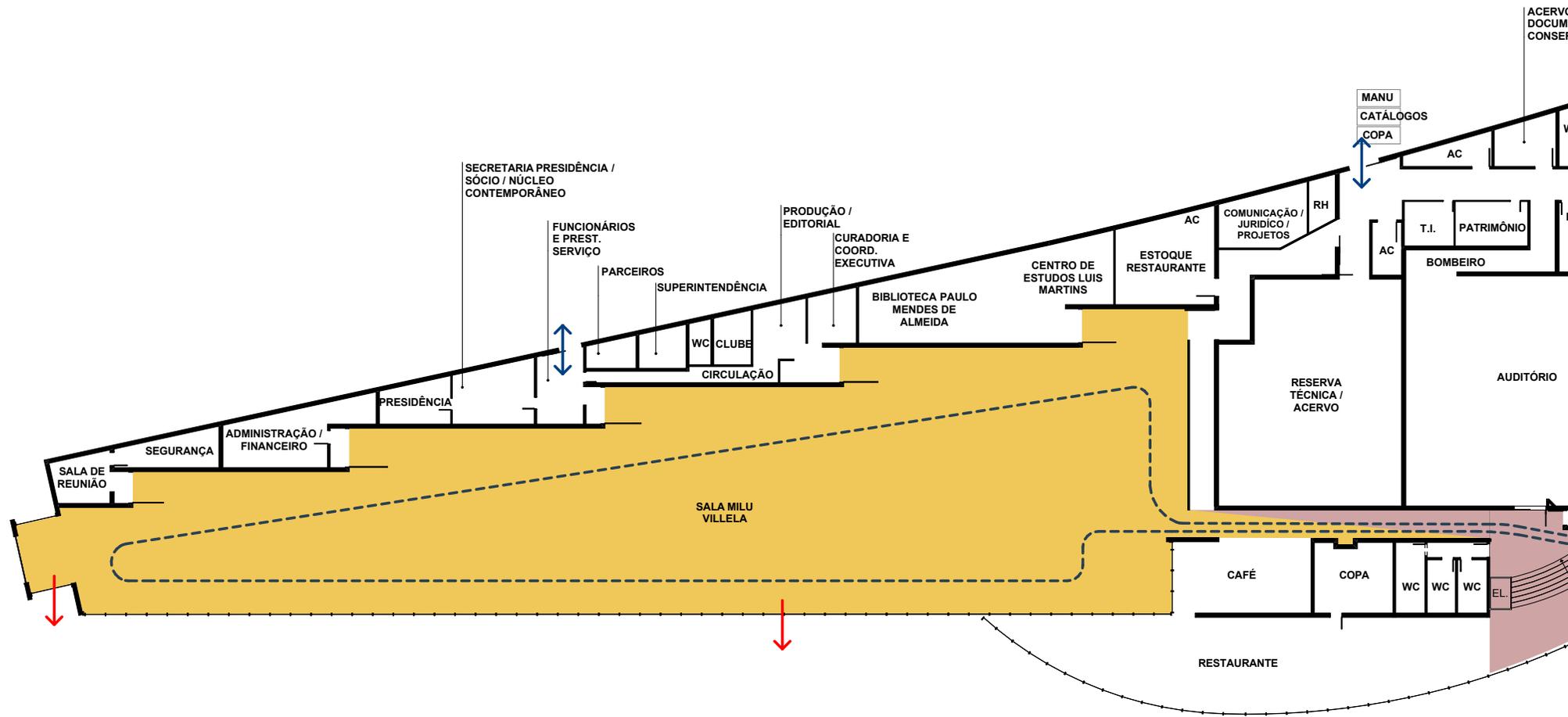
Fluxo Geral
Escala: 1:250

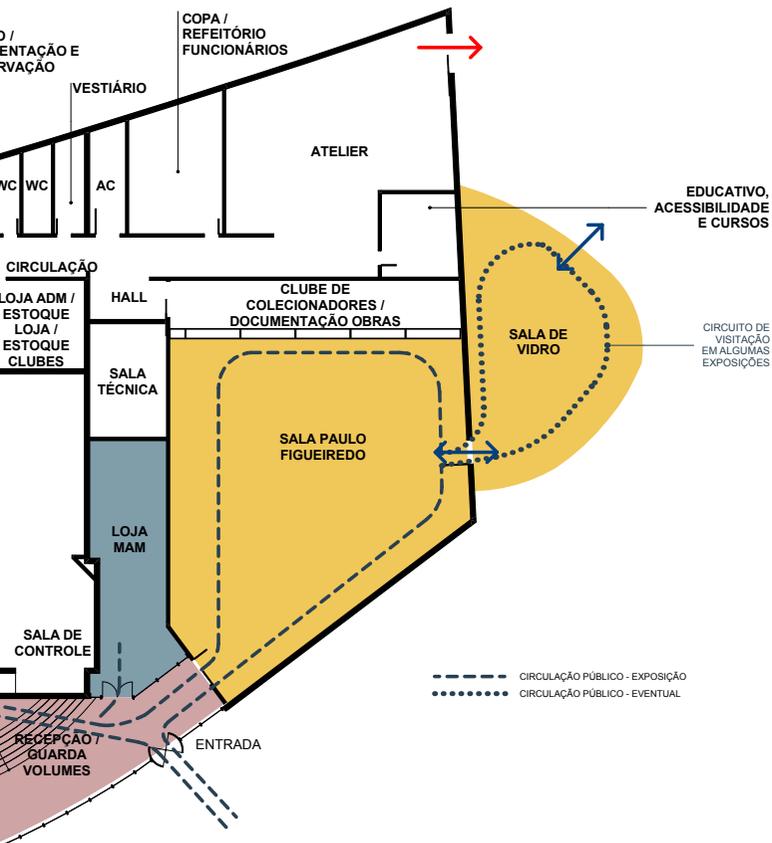
NOME AMBIENTE	ÁREA
Acervo	
CLUBE DE COLECCIONADORES / DOCUMENTAÇÃO OBRAS	30,85
RESERVA TÉCNICA / ACERVO	159,22
SALA TÉCNICA	21,75
211,82 m²	
Áreas técnicas e administrativas	
AC	29,34
ACERVO / DOCUMENTAÇÃO E CONSERVAÇÃO	11,24
ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO	31,60
BOMBEIRO	9,45
CATÁLOGOS	3,00
CLUBE	7,73
COMUNICAÇÃO / JURÍDICO / PROJETOS	19,13
COPA	3,00
COPA / REFEITÓRIO FUNCIONÁRIOS	30,05
CURADORIA E COORD. EXECUTIVA	10,27
EDUCATIVO, ACESSIBILIDADE E CURSOS	15,57
FUNCIONÁRIOS E PREST. SERVIÇO	17,21
LOJA ADM / ESTOQUE LOJA / ESTOQUE CLUBES	21,31
MANU	3,00
PARCEIROS	5,89
PATRIMÔNIO	13,14
PRESIDÊNCIA	11,81
PRODUÇÃO / EDITORIAL	9,31
RH	5,21
SALA DE CONTROLE	21,62
SALA DE REUNIÃO	13,66
SECRETARIA PRESIDÊNCIA / SÓCIO / NÚCLEO CONTEMPORÂNEO	19,28
SEGURANÇA	13,10
SUPERINTENDÊNCIA	7,47
T.I.	9,01
VESTIÁRIO	7,14
348,54 m²	

VESTIÁRIO	7,14
348,54 m²	
Circulação	
CIRCULAÇÃO	174,96
HALL	12,21
RECEPÇÃO / GUARDA VOLUMES	96,23
283,40 m²	
Espaços de uso público	
	3,70
ATELIER	109,99
AUDITÓRIO	199,56
BIBLIOTECA PAULO MENDES DE ALMEIDA + CENTRO DE ESTUDOS LUIS MARTINS	82,25
LOJA MAM	46,46
WC	36,85
478,81 m²	
Restaurante e apoio	
CAFÉ	42,05
COPA	22,32
ESTOQUE RESTAURANTE	30,33
RESTAURANTE	153,20
247,90 m²	
Sala de exposições	
SALA DE VIDRO	95,59
SALA MILU VILLELA	963,42
SALA PAULO FIGUEIREDO	209,41
1.268,42 m²	

esquemas e tabelas de áreas baseados nas bases fornecidas pelo mam

2.838,89 m²





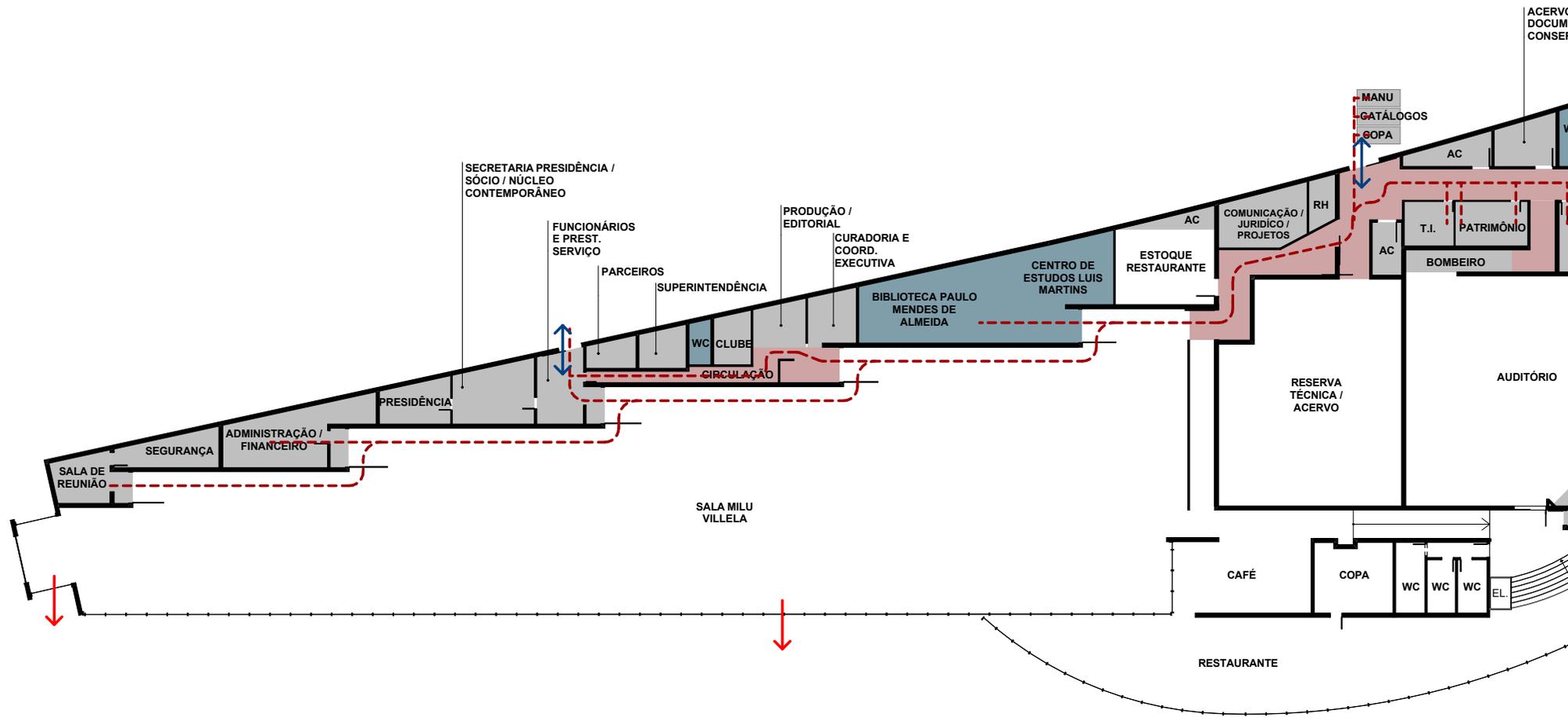
Fluxo exposição
Escala: 1:250

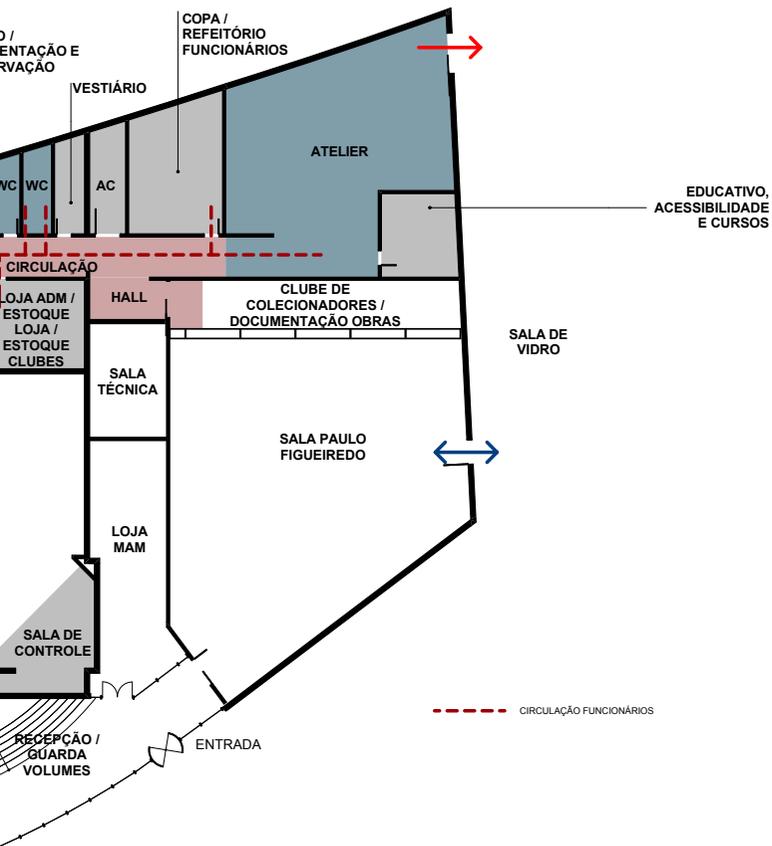
NOME AMBIENTE	ÁREA
Acervo	
CLUBE DE COLECIONADORES / DOCUMENTAÇÃO OBRAS	30,85
RESERVA TÉCNICA / ACERVO	159,22
SALA TÉCNICA	21,75
	211,82 m²
Áreas técnicas e administrativas	
AC	29,34
ACERVO / DOCUMENTAÇÃO E CONSERVAÇÃO	11,24
ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO	31,60
BOMBEIRO	9,45
CATÁLOGOS	3,00
CLUBE	7,73
COMUNICAÇÃO / JURÍDICO / PROJETOS	19,13
COPA	3,00
COPA / REFEITÓRIO FUNCIONÁRIOS	30,05
CURADORIA E COORD. EXECUTIVA	10,27
EDUCATIVO, ACESSIBILIDADE E CURSOS	15,57
FUNCIONÁRIOS E PREST. SERVIÇO	17,21
LOJA ADM / ESTOQUE LOJA / ESTOQUE CLUBES	21,31
MANU	3,00
PARCEIROS	5,89
PATRIMÔNIO	13,14
PRESIDÊNCIA	11,81
PRODUÇÃO / EDITORIAL	9,31
RH	5,21
SALA DE CONTROLE	21,62
SALA DE REUNIÃO	13,66
SECRETARIA PRESIDÊNCIA / SÓCIO / NÚCLEO CONTEMPORÂNEO	19,28
SEGURANÇA	13,10
SUPERINTENDÊNCIA	7,47
T.I.	9,01
VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²

VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²
Circulação	
CIRCULAÇÃO	174,96
HALL	12,21
RECEPÇÃO / GUARDA VOLUMES	96,23
	283,40 m²
Espaços de uso público	
	3,70
ATELIER	109,99
AUDITÓRIO	199,56
BIBLIOTECA PAULO MENDES DE ALMEIDA + CENTRO DE ESTUDOS LUIS MARTINS	82,25
LOJA MAM	46,46
WC	36,85
	478,81 m²
Restaurante e apoio	
CAFÉ	42,05
COPA	22,32
ESTOQUE RESTAURANTE	30,33
RESTAURANTE	153,20
	247,90 m²
Sala de exposições	
SALA DE VIDRO	95,59
SALA MILU VILLELA	963,42
SALA PAULO FIGUEIREDO	209,41
	1.268,42 m²

esquemas e tabelas de áreas baseados nas bases fornecidas pelo mam

2.838,89 m²





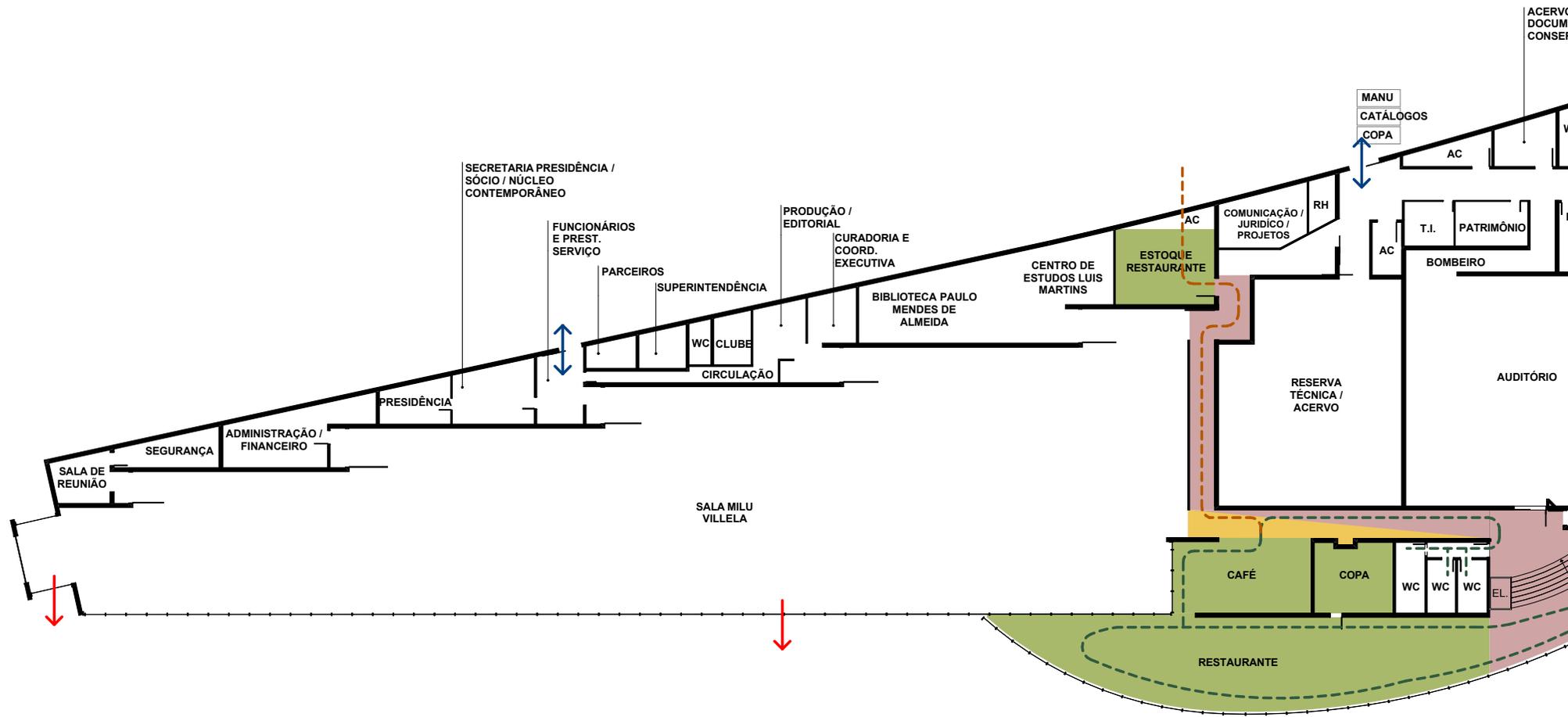
Fluxo funcionários
Escala: 1:250

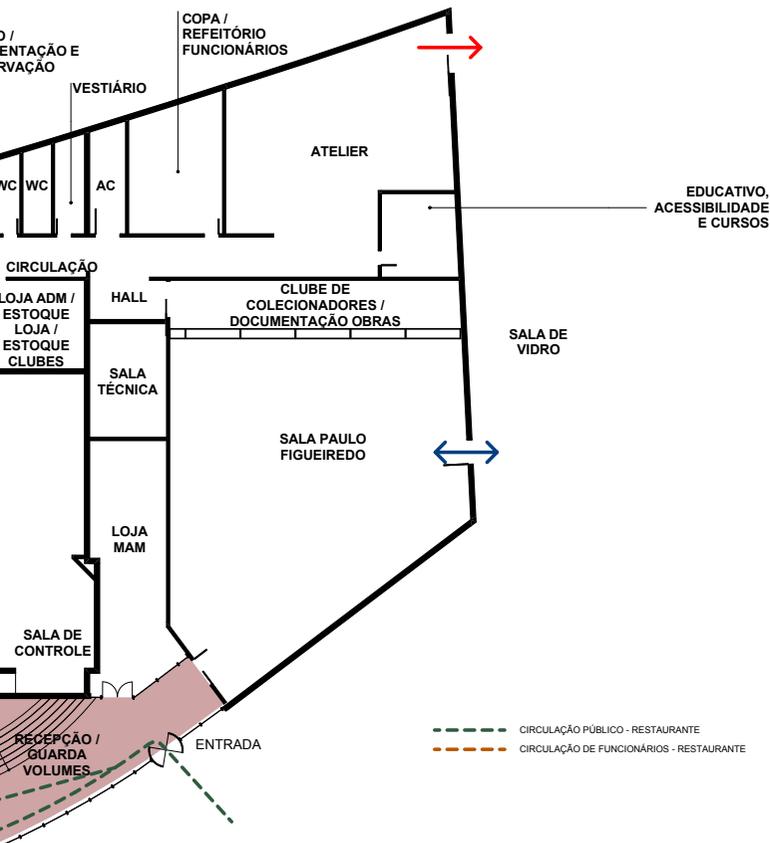
NOME AMBIENTE	ÁREA
Acervo	
CLUBE DE COLECCIONADORES / DOCUMENTAÇÃO OBRAS	30,85
RESERVA TÉCNICA / ACERVO	159,22
SALA TÉCNICA	21,75
	211,82 m²
Áreas técnicas e administrativas	
AC	29,34
ACERVO / DOCUMENTAÇÃO E CONSERVAÇÃO	11,24
ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO	31,60
BOMBEIRO	9,45
CATÁLOGOS	3,00
CLUBE	7,73
COMUNICAÇÃO / JURÍDICO / PROJETOS	19,13
COPA	3,00
COPA / REFEITÓRIO FUNCIONÁRIOS	30,05
CURADORIA E COORD. EXECUTIVA	10,27
EDUCATIVO, ACESSIBILIDADE E CURSOS	15,57
FUNCIONÁRIOS E PREST. SERVIÇO	17,21
LOJA ADM / ESTOQUE LOJA / ESTOQUE CLUBES	21,31
MANU	3,00
PARCEIROS	5,89
PATRIMÔNIO	13,14
PRESIDÊNCIA	11,81
PRODUÇÃO / EDITORIAL	9,31
RH	5,21
SALA DE CONTROLE	21,62
SALA DE REUNIÃO	13,66
SECRETARIA PRESIDÊNCIA / SÓCIO / NÚCLEO CONTEMPORÂNEO	19,28
SEGURANÇA	13,10
SUPERINTENDÊNCIA	7,47
T.I.	9,01
VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²

VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²
Circulação	
CIRCULAÇÃO	174,96
HALL	12,21
RECEPÇÃO / GUARDA VOLUMES	96,23
	283,40 m²
Espaços de uso público	
	3,70
ATELIER	109,99
AUDITÓRIO	199,56
BIBLIOTECA PAULO MENDES DE ALMEIDA + CENTRO DE ESTUDOS LUIS MARTINS	82,25
LOJA MAM	46,46
WC	36,85
	478,81 m²
Restaurante e apoio	
CAFÉ	42,05
COPA	22,32
ESTOQUE RESTAURANTE	30,33
RESTAURANTE	153,20
	247,90 m²
Sala de exposições	
SALA DE VIDRO	95,59
SALA MILU VILLELA	963,42
SALA PAULO FIGUEIREDO	209,41
	1.268,42 m²

esquemas e tabelas de áreas baseados nas bases fornecidas pelo mam

2.838,89 m²





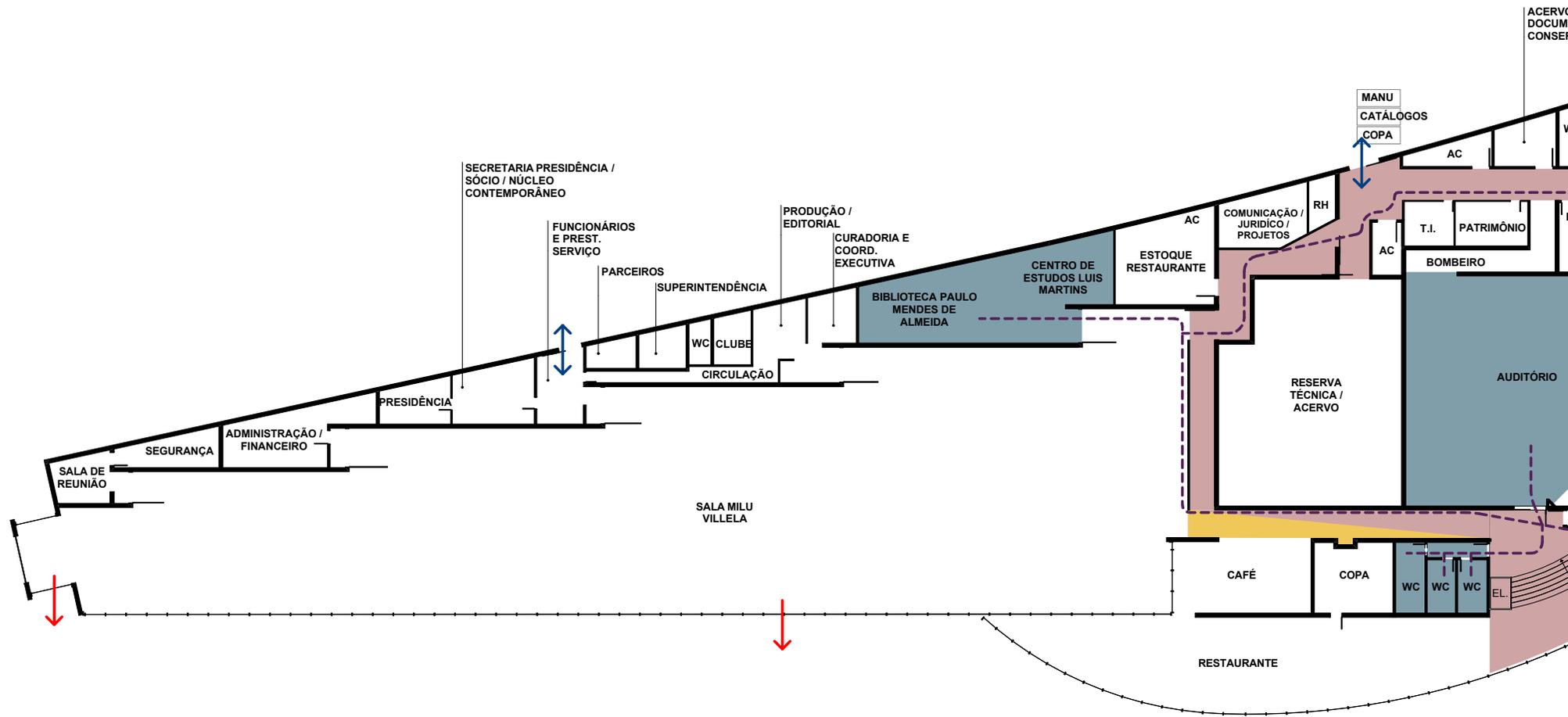
Fluxo restaurante e apoio
Escala: 1:250

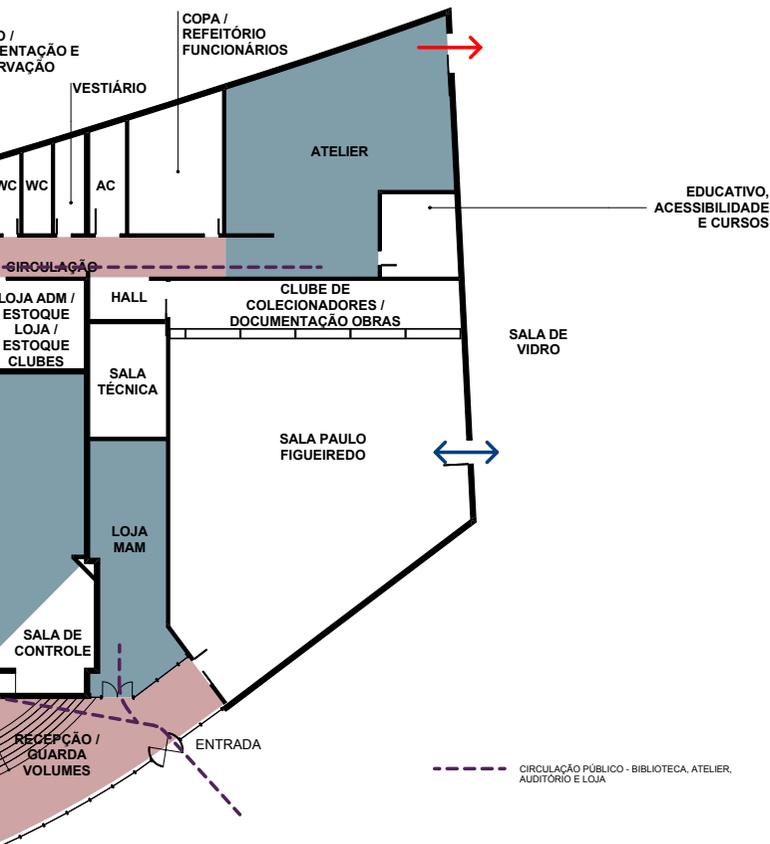
NOME AMBIENTE	ÁREA
Acervo	
CLUBE DE COLECIONADORES / DOCUMENTAÇÃO OBRAS	30,85
RESERVA TÉCNICA / ACERVO	159,22
SALA TÉCNICA	21,75
	211,82 m²
Áreas técnicas e administrativas	
AC	29,34
ACERVO / DOCUMENTAÇÃO E CONSERVAÇÃO	11,24
ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO	31,60
BOMBEIRO	9,45
CATÁLOGOS	3,00
CLUBE	7,73
COMUNICAÇÃO / JURÍDICO / PROJETOS	19,13
COPA	3,00
COPA / REFEITÓRIO FUNCIONÁRIOS	30,05
CURADORIA E COORD. EXECUTIVA	10,27
EDUCATIVO, ACESSIBILIDADE E CURSOS	15,57
FUNCIONÁRIOS E PREST. SERVIÇO	17,21
LOJA ADM / ESTOQUE LOJA / ESTOQUE CLUBES	21,31
MANU	3,00
PARCEIROS	5,89
PATRIMÔNIO	13,14
PRESIDÊNCIA	11,81
PRODUÇÃO / EDITORIAL	9,31
RH	5,21
SALA DE CONTROLE	21,62
SALA DE REUNIÃO	13,66
SECRETARIA PRESIDÊNCIA / SÓCIO / NÚCLEO CONTEMPORÂNEO	19,28
SEGURANÇA	13,10
SUPERINTENDÊNCIA	7,47
T.I.	9,01
VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²

VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²
Circulação	
CIRCULAÇÃO	174,96
HALL	12,21
RECEPÇÃO / GUARDA VOLUMES	96,23
	283,40 m²
Espaços de uso público	
	3,70
ATELIER	109,99
AUDITÓRIO	199,56
BIBLIOTECA PAULO MENDES DE ALMEIDA + CENTRO DE ESTUDOS LUIS MARTINS	82,25
LOJA MAM	46,46
WC	36,85
	478,81 m²
Restaurante e apoio	
CAFÉ	42,05
COPA	22,32
ESTOQUE RESTAURANTE	30,33
RESTAURANTE	153,20
	247,90 m²
Sala de exposições	
SALA DE VIDRO	95,59
SALA MILU VILLELA	963,42
SALA PAULO FIGUEIREDO	209,41
	1.268,42 m²

esquemas e tabelas de áreas baseados nas bases fornecidas pelo mam

2.838,89 m²





Fluxo biblioteca/atelier/auditório/loja
Escala: 1:250

NOME AMBIENTE	ÁREA
Acervo	
CLUBE DE COLECIONADORES / DOCUMENTAÇÃO OBRAS	30,85
RESERVA TÉCNICA / ACERVO	159,22
SALA TÉCNICA	21,75
	211,82 m²
Áreas técnicas e administrativas	
AC	29,34
ACERVO / DOCUMENTAÇÃO E CONSERVAÇÃO	11,24
ADMINISTRAÇÃO / FINANCEIRO	31,60
BOMBEIRO	9,45
CATÁLOGOS	3,00
CLUBE	7,73
COMUNICAÇÃO / JURÍDICO / PROJETOS	19,13
COPA	3,00
COPA / REFEITÓRIO FUNCIONÁRIOS	30,05
CURADORIA E COORD. EXECUTIVA	10,27
EDUCATIVO, ACESSIBILIDADE E CURSOS	15,57
FUNCIONÁRIOS E PREST. SERVIÇO	17,21
LOJA ADM / ESTOQUE LOJA / ESTOQUE CLUBES	21,31
MANU	3,00
PARCEIROS	5,89
PATRIMÔNIO	13,14
PRESIDÊNCIA	11,81
PRODUÇÃO / EDITORIAL	9,31
RH	5,21
SALA DE CONTROLE	21,62
SALA DE REUNIÃO	13,66
SECRETARIA PRESIDÊNCIA / SÓCIO / NÚCLEO CONTEMPORÂNEO	19,28
SEGURANÇA	13,10
SUPERINTENDÊNCIA	7,47
T.I.	9,01
VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²

VESTIÁRIO	7,14
	348,54 m²
Circulação	
CIRCULAÇÃO	174,96
HALL	12,21
RECEPÇÃO / GUARDA VOLUMES	96,23
	283,40 m²
Espaços de uso público	
	3,70
ATELIER	109,99
AUDITÓRIO	199,56
BIBLIOTECA PAULO MENDES DE ALMEIDA + CENTRO DE ESTUDOS LUIS MARTINS	82,25
LOJA MAM	46,46
WC	36,85
	478,81 m²
Restaurante e apoio	
CAFÉ	42,05
COPA	22,32
ESTOQUE RESTAURANTE	30,33
RESTAURANTE	153,20
	247,90 m²
Sala de exposições	
SALA DE VIDRO	95,59
SALA MILU VILLELA	963,42
SALA PAULO FIGUEIREDO	209,41
	1.268,42 m²

esquemas e tabelas de áreas baseados nas bases fornecidas pelo mam

2.838,89 m²

- As plantas com a identificação dos fluxos e circulação do MAM mostram claramente que existem conflitos que deveriam ser sanados. Entendemos ser importante reequacionar acessos, localização de programas e percursos que geraram esses fluxos conflituosos.
- O conflito de maior complexidade é o fluxo de serviço para atender à cozinha do restaurante, feito atualmente por um corredor delimitado por um painel fixo, no início da sala de exposição, para conectá-la com as áreas de depósito e o acesso de carga e descarga.
- A circulação pelo corredor ao fundo da Sala Milú Villela é fundamental para um conjunto de fluxos. Podemos identificar aí um ponto importante para ser reequacionado num futuro programa de reforma do museu, na medida em que, apesar de estar localizado bem no começo da sala, é preciso entrar na sala para acessá-lo.
- Com relação ao acesso de público, colocamos aqui algumas observações que nos parecem importantes: no projeto da arquiteta Lina Bo Bardi, o acesso era feito pela ponta da marquise, na face do museu em frente ao acesso à Bienal. Após a criação

da Sala Paulo Figueiredo, a entrada foi deslocada a um ponto intermediário entre as salas de exposições, próxima ao restaurante e à loja. Tornou-se também um acesso mais afastado da maior sala de exposições (Milú Villela), sendo mediada por uma escada e um corredor estreito e em rampa, ocupado pelo Projeto Parede. Apesar das suas conveniências, esse acesso ao museu, que permanece até hoje, não é muito convidativo, mesmo estando voltado à marquise num ponto de bastante fluxo e diretamente relacionado ao jardim de esculturas.

- As condicionantes iniciais da arquitetura do museu (o antigo Pavilhão Bahia sob a marquise do Ibirapuera) colocaram certamente algumas limitações físicas e museológicas, que, se por um lado foram incrementadas na reforma de 1995, com a ampliação dos espaços e do programa, trouxeram de forma inevitável alguns problemas que permanecem até hoje e que até mesmo se agravaram com o tempo, em função das pequenas reformas e adaptações que o dia a dia do museu demandou.
- A reforma do MAM é sobretudo um projeto de Lina Bo Bardi, devendo portanto ser considerada como uma hipótese interessante

a possibilidade de resgate da fachada desenhada por Lina e desfigurada na ampliação de 1995, com a criação do espaço destinado ao restaurante, desde que seja possível compensar a área perdida nessa operação na face noroeste do museu. Nesse sentido, a pequena expansão de 1998 para acomodar a escultura *Aranha* deveria ser também repensada.

- Uma alternativa a ser estudada é a retirada do acervo do local onde se encontra hoje, ou até mesmo sua transferência para um espaço externo ao museu. Talvez esse programa possa estar distante das áreas expositivas. Entretanto, é necessário ponderar todas as implicações e dificuldades relacionadas a essa hipótese, tanto do ponto de vista financeiro como do ponto de vista do cotidiano do museu, dos cuidados com o acervo e as implicações para a montagem das exposições, tendo consciência de que a retirada física do acervo da edificação aumenta consideravelmente os desafios de sua gestão e a necessidade de ampliação de equipe – e, ainda, devendo evitar a dependência de uma reserva técnica privada, buscando de forma preferencial um local de propriedade do MAM.

Infraestrutura

- Priorização na captação de recursos para projetos estruturais, tais como impermeabilização da laje.
- Necessidade de reorganização espacial e otimização da ocupação.
- Melhoria nas rotinas para controle de pragas.
- Necessidade de revisão no controle de fluxos de pessoal próximo à reserva técnica e portão dos fundos.
- Premência da formalização e divulgação interna dos procedimentos em um plano de segurança.
- Necessidade de elaboração de um plano de gestão de riscos (acervo + edificação + pessoas).
- Ampliação da conscientização do patrimônio tombado.

Comunicação institucional

- A falta de diretrizes claras e de posicionamento estratégico institucional afeta e limita o plano de comunicação e sua atuação mais ampla.
- Eventos de contextos intensos precisam de visão ampla e de análise de riscos.
- Conhecer os públicos-alvo é uma

prerrogativa essencial dos projetos.

- No contexto das comemorações dos 70 anos o museu teve a possibilidade de repensar a comunicação, seus elos históricos com outras instituições, seus elementos característicos, e incorporar essa reflexão na prática da área, mas isso deve ir além da efeméride.
- Criação de referenciais estratégicos próprios para operar, que, entretanto, precisam ser alinhados com o todo do museu.

Veículos

- Site que não expressa a natureza do MAM, não sendo clara a lógica de comunicação.
- A programação está ainda pouco clara.
- As redes podem trazer mais aproximação.

Publicações

- Articulada com a curadoria, é recomendável incluir uma linha de atuação voltada à produção e difusão de conhecimento do acervo.
- Uma equipe reduzida, que conta com cadeia de produção de colaboradores terceirizados e atua competentemente, orquestrando o processo editorial, está comprometida em trabalhar para gerar publicações de

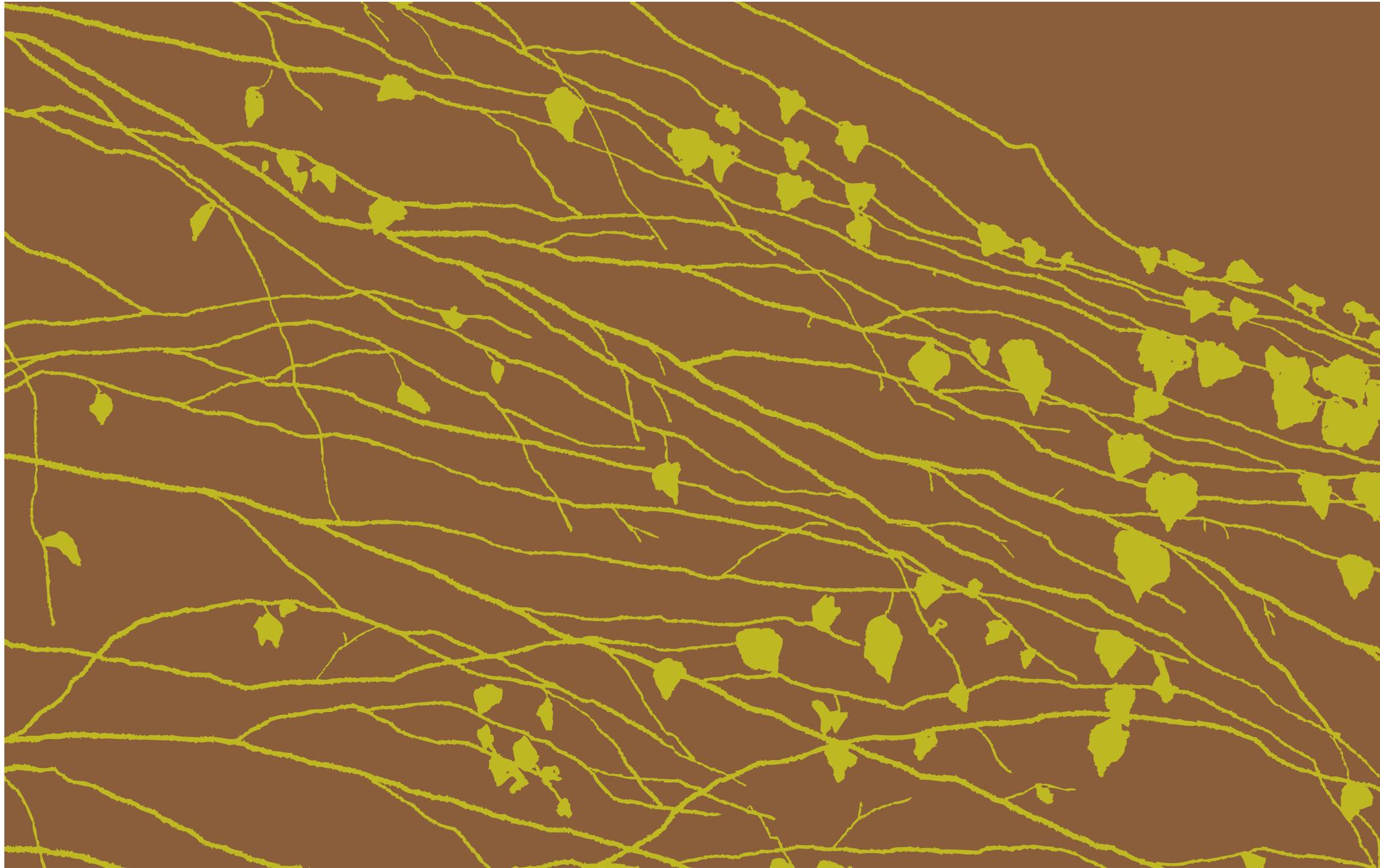
alta qualidade de conteúdo e design. A complexidade e o ritmo de trabalho, com foco na produção editorial, absorvem grande parte da alocação, o que prejudica ações de planejamento, de fixação de processos e metodologias, trabalhos de base operacional e possibilidade investigativa e de proposição de inovações.

Imagem e marca

- A marca é forte, mas pouco explorada em seus atributos de comunicação.
- É preciso buscar novos parceiros para a comunicação – num trabalho mais intensificado junto a jornalistas e influenciadores.
- Um trabalho de linguagem pode ser explorado em novos projetos, para compor planos de mídia mais potentes.

Comunicação interna

- O compartimento dos espaços fragiliza a comunicação interna.
- Há desejo explícito de aproximação entre as áreas, trabalho que pode ser feito pela comunicação, com o envolvimento de diversos atores.

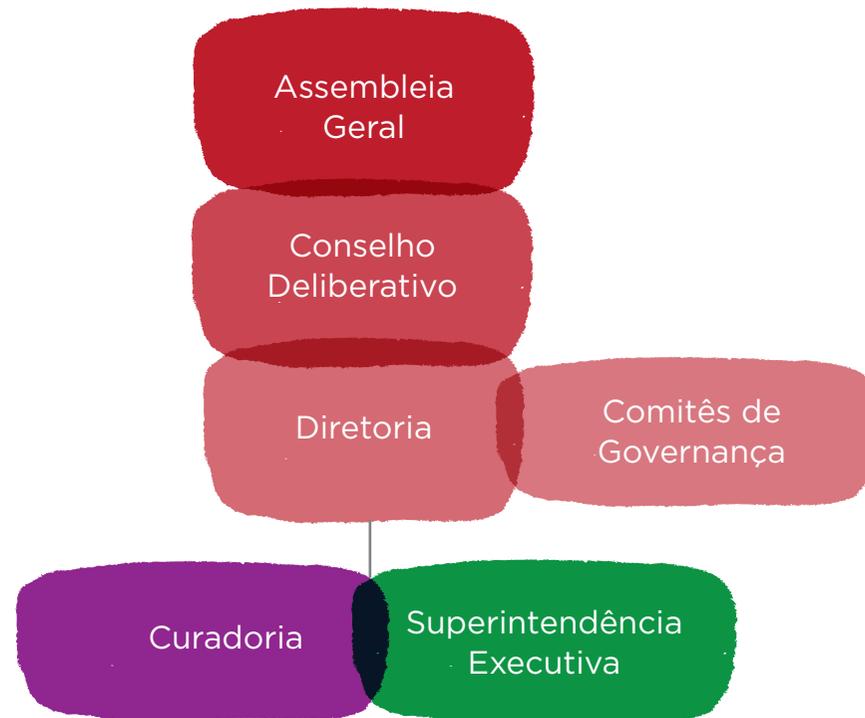


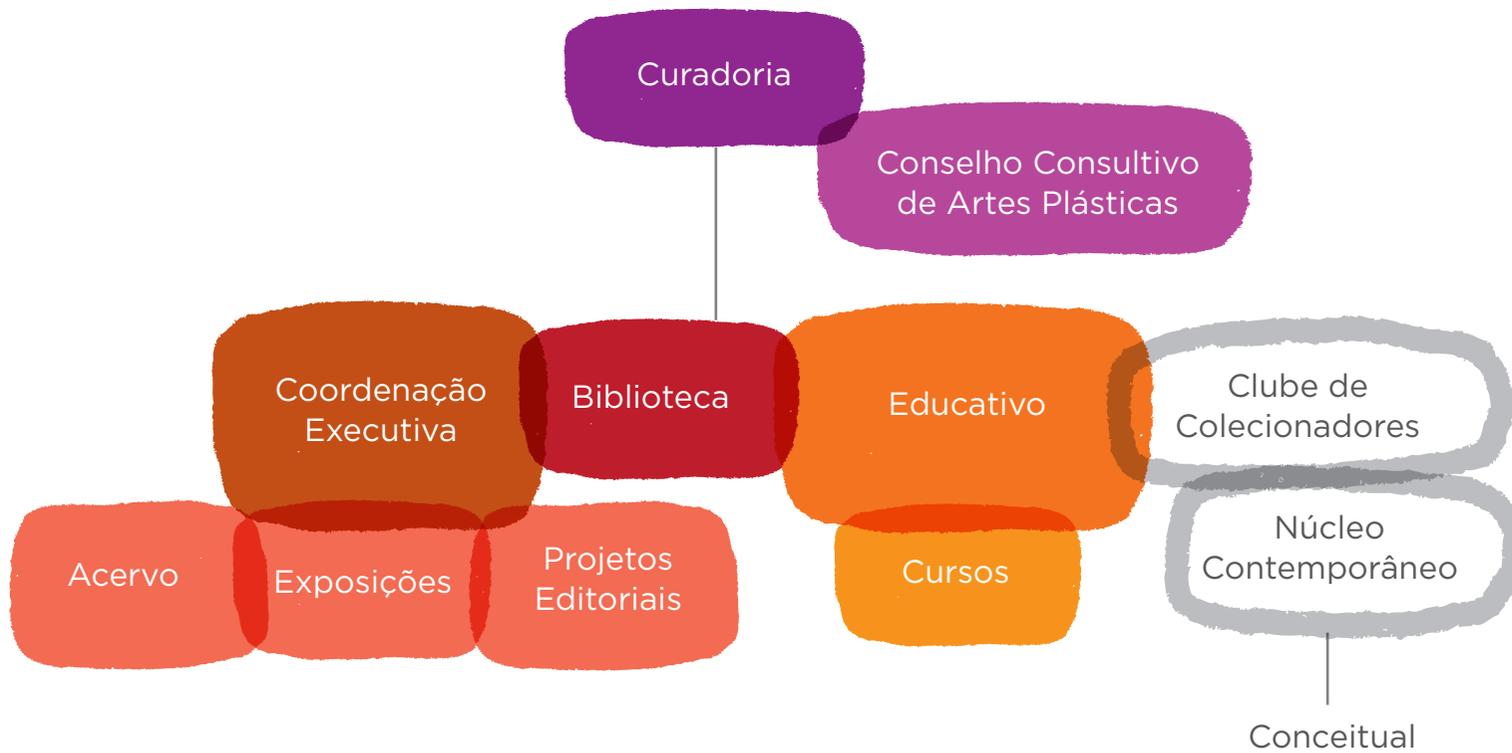


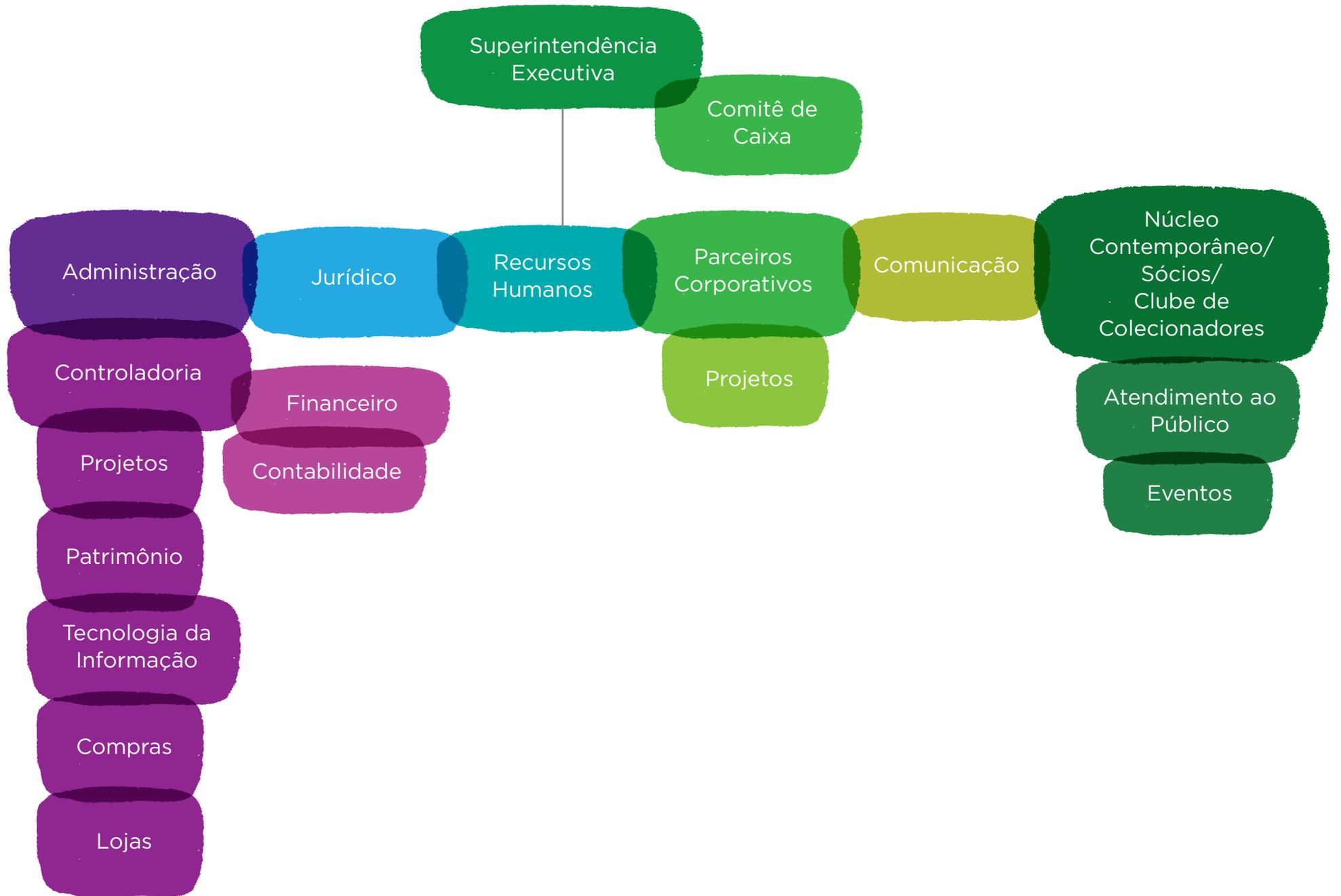
Gestão de pessoas

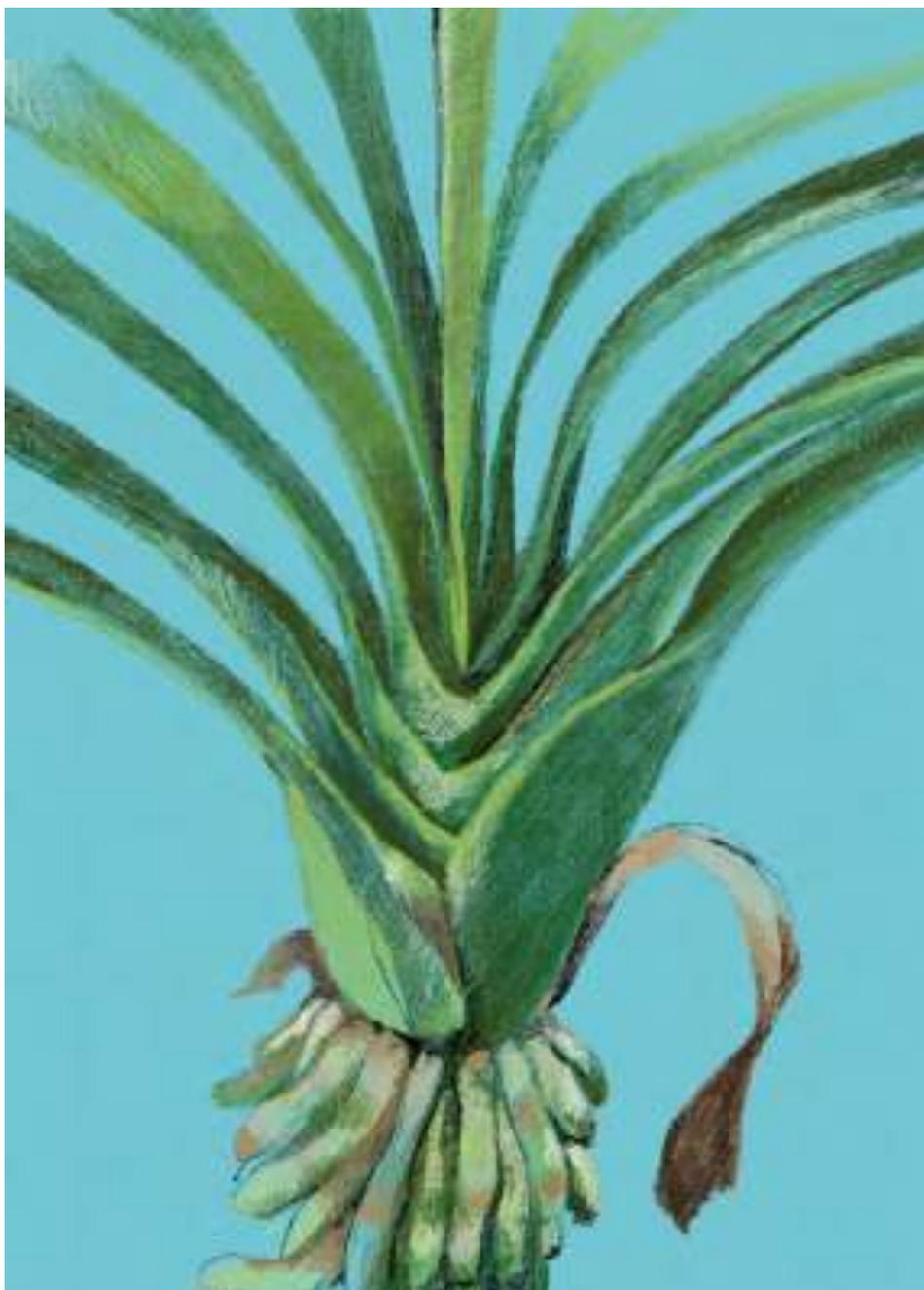
- Fortalecimento da institucionalização a partir de documentos gerais como regimento, política e manual de recursos humanos, código de ética e conduta; e documentos específicos, como políticas de acervo e de exposições, planos educativo, de segurança e de gestão de riscos.
- Necessidade de desenvolver uma cultura de planejamento e avaliação, com acompanhamento de indicadores de desempenho para as atividades finalísticas do museu.
- Importância da revisão do organograma para atender às demandas institucionais, melhorar o equilíbrio de trabalho das equipes e auxiliar a valorização do acervo e a realização da pesquisa. Cabe ressaltar ainda que, mesmo sem considerar futuras modificações que são desejáveis, o organograma de 2015 está desatualizado e não reflete a estrutura organizacional atual, desde que mudanças foram feitas nas áreas de comunicação e acervo.
- Urgência de disponibilização e análise da política e manual de recursos humanos (consultoria externa).
- Necessidade de melhoria no acolhimento e compartilhamento de propósitos e expectativas com novos funcionários e colaboradores.
- Promoção da integração entre equipes.

Organograma MAM









Sustentabilidade, financiamento e fomento

A crise que se abate sobre a cultura não é nova e nem passageira. Desde 2008, museus que recebem subsídios do Estado vêm sofrendo com a diminuição de recursos para suas atividades e se desdobram para pensar novos modelos de sustentabilidade financeira.

No Brasil, a crise financeira e institucional sistêmica que se alastra pelos três poderes, com impactos em todos os setores produtivos, reforça ainda mais a percepção de que vivemos, de fato, num tempo de escassez de recursos – sobretudo para as áreas como a cultura, a educação e a ciência, justamente aquelas que são fundamentais e estratégicas para o desenvolvimento social e econômico da sociedade. A economia da cultura e a economia criativa se tornaram pauta de inúmeros debates e reflexões que buscam alternativas para os dilemas do trabalho e da geração de recursos.

Os modelos até então apresentados como alternativas para os museus brasileiros também mostram seu desgaste, que se intensifica com o endividamento dos estados e municípios.

Esse é o tema dominante no contexto da cultura – buscar alternativas para a sustentabilidade econômica, mapear novos modelos, desenhar programas de diversificação de receitas e articulação de novas redes de apoio e sustentação financeira.

Dois indicadores podem colaborar nesse momento de delicada atenção: a inovação e o público. A inovação porque poderá trazer, para o contexto dos museus, agilidade e atratividade para novas formas de participação, e o público, que começa a ser visto com potencial agente cocriador da experiência museológica, porque pode fortalecer o desenvolvimento institucional por meio de uma cultura de doação.

O MAM é um museu privado que, ao longo de sua trajetória de 71 anos, construiu um modelo próprio de gestão que lhe permitiu atravessar diversas crises, apesar de também necessitar da participação do Estado para a realização de seus objetivos, sobretudo pelo uso das leis de incentivo fiscal no âmbito federal, estadual e municipal.

Receitas do MAM



Orçamento anual de alguns museus brasileiros que recebem repasse do Estado

Ano		Valor
2017	Pinacoteca do Estado de São Paulo	R\$ 21.458.700,00
2017	Museu da Imagem e do Som	R\$ 13.005.500,00
2018	Museu Catavento	R\$ 7.364.154,51

Fontes de recursos MAM

Recursos orçamentários e receitas da operação:

- Bilheteria
- Disponibilização de espaços em consignação
- Venda de produtos e serviços
- Locação de espaço para eventos
- Restaurante
- Loja
- Aplicações financeiras
- Contribuição de associados e mantenedores
- Programas de patrocínio mensais e anuais de pessoas físicas ou jurídicas

Recursos diretos dos governos e órgãos federais, estaduais e municipais de incentivo à cultura e à pesquisa

Financiamento indireto por meio de imunidade e isenção tributária

Patrocínios com e sem renúncia fiscal (Lei Federal de Incentivo à Cultura, Lei de Incentivo Estadual - ICMS, Lei Municipal de Incentivo à Cultura - IPTU)

Dinheiro, serviços ou doação de software e hardware

Doações com ou sem ITCMD - Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação

Voluntariado - recursos humanos;

Cooperação bilateral ou multilateral com fundações e organismos internacionais.

Emendas parlamentares

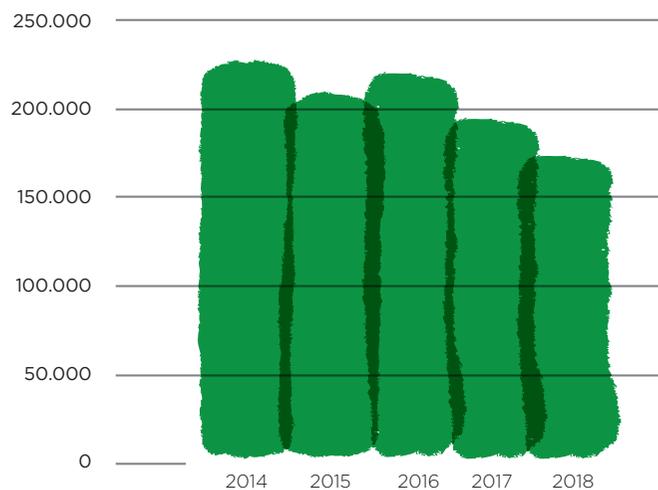
- A área responsável pela captação atua em resposta à demanda de vários níveis hierárquicos, com profissionais diferentes, mas sem um programa orientador.
- O nome da ex-presidente abre muitas portas; entretanto, a dependência excessiva pode ter retardado o processo de institucionalização do museu e da área de captação.
- Durante muito tempo as áreas se sustentaram a partir de demandas específicas de sua atuação, não promovendo um pensamento coletivo da captação de recursos.

- Falta uma política de parcerias clara e transparente.
- Há uma relação ainda pouco amadurecida, entre os profissionais que atuam na captação, com o todo das possibilidades de receitas.
- O museu tem a força da reputação e do legado para criar seu fundo patrimonial/endowment.
- O público não é considerado como agente promotor e colaborador da captação.

Público

Número de visitantes nos últimos anos

2014	223.074
2015	207.033
2016	218.664
2017	197.169 - (dados do Plano de Atividades)
2018	170.830
2019	147.111 - (dados parciais até 01/09/2019)



Fonte: Controle de público

Panoramas da Arte Brasileira

Ano	Evento	Público
2009	31º Panorama da Arte Brasileira: Mamõyguara opa mamõ pupé	22.071
2011	32º Panorama da Arte Brasileira - Itinerários, Itinerâncias	19.934
2013	33º Panorama da Arte Brasileira - Formas únicas da continuidade no espaço	41.828
2015	34º Panorama da Arte Brasileira - Da pedra da terra daqui	38.851
2017	35º Panorama da Arte Brasileira - Brasil por Multiplicação	29.224

Exposições especiais do acervo

Ano	Evento	Público
2006 - 2007	MAM [NA] OCA	100.358
2008	MAM 60	48.804
2018	MAM70: MAM E MAC USP	48.046

Exposições recentes

Ano	Evento	Público
2016	Natureza franciscana	31.273
2016	Educação como matéria-prima	31.273
2016	O útero do mundo	38.078
2017	Anita Malfatti: 100 anos de arte moderna	48.749
2017	O mercado de arte moderna em São Paulo: 1947-51	48.749
2017	O Impressionismo e o Brasil	60.418
2017	Cidade da Língua: Bompas and Parr	52.648
2018	Oito décadas de abstração informal nas coleções do MAM e da Casa Roberto Marinho	26.261
2018	Mira Schendel Sinais /Signal	26.261
2018	Ismael Nery: feminino e masculino	26.125
2018	A marquise, o MAM e nós no meio	28.999

Os dados referentes às visitas nas instituições culturais e museus no Brasil começam pouco a pouco a se tornar um indicador essencial da gestão desses espaços. Os antigos livros de visitas passam, ainda que lentamente, a ser substituídos por mecanismos de apuração um pouco mais precisos. Hoje, no setor, ainda enfrentamos a ausência de parâmetros de medição que possam trazer confiabilidade a esses indicadores. Tal ausência de parâmetros é fruto, por sua vez, de um cenário de instituições com perfis e ofertas de atividades muito diversos. Esse contexto dificulta a análise de tendências e fluxos de visitantes, um fator que precisa de ações propositivas em quase todas as instituições.

Devido a tantas imprecisões, comparações se mostram inadequadas. Os museus brasileiros tidos como mais visitados são centros culturais, com dinâmicas completamente diferentes de instituições que fazem toda a cadeia operatória museológica e não costumam ter outros tipos de atração como atividades principais. Nesse sentido, é importante considerar os perfis de museus e de atuação para que se possa estabelecer análises desse cenário exterior, de forma que os dados venham a contribuir para a análise institucional.

No MAM, um dos aspectos a serem aprofundados quanto à análise de dados de visitação refere-se ao número de visitantes por exposição, uma vez que o museu não detém uma

área expositiva de longa duração. Esse dado, apurado a partir das exposições, merece ser acompanhado de um olhar estratégico, que permita a construção de um perfil de público moldado pela temporalidade das mostras, o que garantiria um balanço anual e segmentado, por exposição, do público do MAM. Outro ponto identificado diz respeito às grandes mostras do acervo do MAM, tanto as que ocorreram no espaço expositivo da Oca (cuja área expositiva possibilita a apresentação de um número maior de obras do acervo), quanto a última exposição MAM70, na sede do museu. Ambas as exposições apresentaram um aumento significativo de público se comparado com a média das exposições temporárias. Um estudo retrospectivo sobre os diferentes tipos de mostras realizadas no MAM (individuais contemporâneas e modernas, coletivas, internacionais etc.) pode contribuir para identificar as modulações médias de público, referências que podem se tornar um fator (entre outros correlatos à missão e visão estratégica do MAM) na definição da programação, mesclando projetos com maior e menor apelo de atração de público.

Para um museu localizado no Parque Ibirapuera, que mobiliza 14 milhões de visitantes por ano, há um enorme potencial de ampliar sua visitação. Uma forma de aprofundar o conhecimento das dinâmicas do parque e do museu seria a realiza-

ção periódica de estudos quanti e qualitativos, a serem utilizados como fonte estratégica para a instituição em suas áreas de atuação. Esse é sem dúvida um tema latente, que tem mobilizado instituições como o Ibram e que se coloca como desafio no âmbito dos museus.

4.7. Síntese das considerações

O MAM possui procedimentos consolidados ao longo de sua trajetória e de suas práticas cotidianas, dispõe de documentos parciais com normativas, que entretanto ainda não atendem a todas as políticas e áreas do museu, evidenciando lacunas na formalização e/ou publicação dos documentos institucionais.

Com relação ao equilíbrio das etapas da cadeia operatória museológica, percebe-se que no cotidiano institucional do MAM as atividades de comunicação museológica (exposições, ações educativas e publicações) acabaram por receber uma maior atenção. Já as atividades de salvaguarda (documentação, conservação e armazenamento) não tiveram o mesmo enfoque nos últimos anos, sendo afetadas por fatores como subalternidade no organograma, tamanho da equipe e atendimento de programação de exposições, sem previsão da manutenção

de ações de rotina. Contudo, durante o processo de diagnóstico foi possível acompanhar a ampliação de cuidados em relação à salvaguarda do acervo, o que revela que a instituição já havia tomado consciência do desequilíbrio museológico e que possui agilidade e presteza para a tomada de decisões e ações essenciais.

Já com relação à pesquisa, verifica-se que tanto a produção de conhecimento sobre o acervo quanto a avaliação dos processos museológicos não foram integradas ao cotidiano da instituição e ocorrem de maneira pontual. Portanto, a articulação entre as etapas de pesquisa, salvaguarda e comunicação não atingiu a fluidez desejável, que permitiria mais eficiência e transparência em todo o processo museológico.

O modelo de gestão do MAM exige uma diretoria com visão estratégica e poder de captação de recursos. Entretanto, os atuais mecanismos de financiamento com lógica de curto prazo, por projeto, dificultam o desenvolvimento planejado de ações mais perenes da instituição.

A identificação da segmentação e falta de fluidez entre as áreas foi um aspecto recorrente nas escutas do diagnóstico. A comunicação interna necessita de planejamento comum e estímulos para melhor desenvolvimento e articulação intersetorial.

A gestão de 24 anos da presidência de Milú Villela tem um legado extremamente valioso na construção dos valores do MAM e em sua profissionalização. Hoje, o MAM tem o desafio de realizar uma transição de uma inflexão mais personalista para uma lógica de governança e funcionamento mais calcada nos processos, fortalecedora da institucionalidade.

Esse processo de transição deve, sempre que possível, evidenciar os pontos da última gestão que foram convertidos em legado para o museu, assumindo as boas práticas, para que sejam incorporadas aos novos modelos de gestão que venham a ser adotados. No andamento de tan-

tas conquistas significativas para o museu, a presidência teve uma forte liderança e foi acolhedora às áreas individualmente. Cada área, potencializada, se desenvolveu com qualidade, mas com pouca colaboração intersetorial e construção de processos.

A contribuição do Plano Museológico é evidenciar a tessitura entre as áreas e construir uma visão integradora. É fundamental, portanto, que o MAM crie condições para pensar programas que conectem a missão institucional a uma análise sobre os desafios do tempo presente, projetando metas futuras.

No cenário contemporâneo dos museus, um dos grandes desafios pela frente se refere à participação social, o envolvimento com os múltiplos agentes da sociedade, para além da visitação. Num museu como o MAM, que tem na acessibilidade transversal uma força distintiva e no experimentalismo artístico um traço constitutivo desde sua origem, a vocação de ser laboratório, local de escuta e reflexão, escola e criação colaborativa revela-se como uma potencialidade. Esse papel de agenciamento e a ênfase nos processos artísticos nos parecem componentes de força para uma visão de futuro para o MAM.

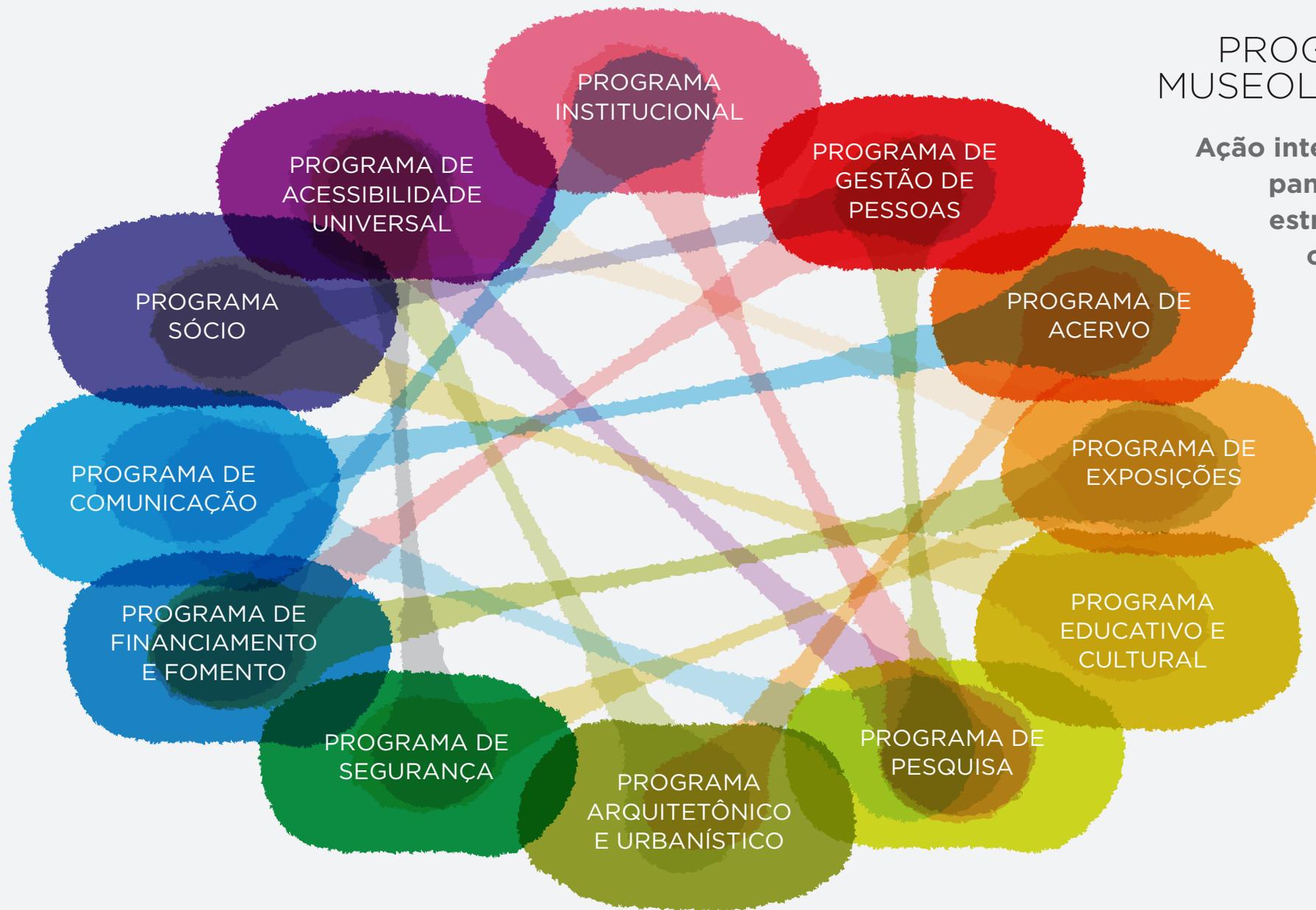
O museu contemporâneo vem se entendendo como uma plataforma, como um espaço que propicia oportunidades para que as pessoas formem e compartilhem significados, e uma instância de imaginação e criação de arte.

No momento de revisão de narrativas que a sociedade atravessa, de disputas por espaço de representação, o museu pode ser uma membrana permeável a investigar e trocar entre “fora” e “dentro”. Compromisso social, educação, participação cidadã, liberdade artística são atributos da identidade do MAM de onde extrair vetores no processo de conceituação em curso.



PROGRAMA MUSEOLÓGICO

**Ação integrada de
panejamento
estratégico e
conceitual**



5. PROGRAMAS



5.1. Programa Institucional

Identidade institucional

Por ser um museu privado, o MAM desfruta de boa autonomia em seus processos de gestão e definição de suas políticas. Nesse sentido, o Programa Institucional parte de pressupostos já estabelecidos em sua missão e aponta caminhos no intuito de desenhar alguns de seus atributos, que ainda não foram expressos numa visão de futuro ou mesmo formalizada na redação de objetivos e/ou propósitos institucionais.

Essa é também uma discussão tangenciada pela reflexão do setor cultural, que passa por mudanças e desafios bastantes intensos, seja pela definição de seu papel junto à sociedade, seja pelos desafios na obtenção de recursos para o cumprimento de seus propósitos.

O Programa Institucional tem como objetivo definir as principais estratégias de gestão técnica e administrativa, para que elas possam se

conectar e orientar as ações concernentes a outros programas, como o de gestão de pessoas, de sustentabilidade e de comunicação. Durante a etapa diagnóstica desse plano, foram realizadas discussões compartilhadas sobre identidade institucional, que mais tarde devem ser aprofundadas por ocasião do futuro planejamento estratégico da instituição e em uma nova declaração de missão. Apresentaremos a seguir alguns apontamentos relevantes para a definição da vocação institucional do MAM.

A missão do MAM São Paulo é colecionar, estudar, incentivar e difundir a arte moderna e contemporânea brasileira, tornando-a acessível ao maior número de pessoas possível.

A missão do museu visa compartilhar com a sociedade tudo aquilo que é entendido pela instituição como atributo de sua permanência e de suas práticas culturais. Esse enunciado sintetiza a experiência central do museu e, portanto, deve ser entendido como um orientador na mediação das relações com seus públicos.

Escrita em meados dos anos 2000, a partir do trabalho realizado por uma consultoria em organização estratégica, a missão do MAM deve passar por uma revisão que possa trazer para o enunciado a força das mudanças culturais ocorridas ao longo de mais de uma década, num movimento de renovação e/ou reafirmação desse significado mais amplo.

Nas etapas diagnósticas, convidamos o grupo de profissionais do museu para que, juntos, pudessem revisar o enunciado, buscando ainda amplificá-lo, numa visão de futuro e nos objetivos complementares.

Afirmar a missão do museu entre seus colaboradores e públicos, deve ser trabalho diário da direção e de cada um dos núcleos.

No entanto, mesmo que as reflexões sobre a missão ainda estejam em curso, algumas sugestões já se apresentam no desenho das proposições do plano e se anunciam como objetivos institucionais.

EXPERIMENTAÇÃO E LIBERDADE ARTÍSTICA

O MAM é um museu experimental, o que faz dele um espaço de inovação. Esse também deve ser um atributo de sua missão: sustentar a liberdade artística.

ACESSIBILIDADE E PARTICIPAÇÃO

O MAM é um museu que tem na acessibilidade uma causa, que deve ser entendida como um pacote de ações capaz de promover o diálogo, a reflexão e a diversidade humana e cultural num espaço democrático e horizontalizado para todos os públicos.

O MAM É UMA EXPERIÊNCIA ÚNICA

O museu quer ser um espaço de criação, propício para as pessoas criarem, pensarem, refletirem, discutirem a arte. Ele quer ter uma presença virtual, mas quer sobretudo ser um lugar onde essas experiências sejam vividas presencialmente.

PRESERVAÇÃO E PESQUISA

São pontos que estão na ponta da atuação do museu e que precisam ser retomados como perspectivas institucionais.

ARTE BRASILEIRA

A arte brasileira, valor maior do acervo do museu, abriu espaço para que as artes de outros países pudessem ser representativas na coleção do museu – esse aspecto dimensiona o papel globalizado do museu e da arte e é também um atributo importante a ser trabalhado na nova definição da missão. Sem dúvida, pensar um MAM sem fronteiras, em articulação com redes de cooperação entre museus e instituições da cultura, é contribuir para reafirmar a magnitude de sua história e de seu legado.

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é a principal difusora da missão do museu. É partir dela que se desenham a visão de futuro e os objetivos estratégicos para seu alcance, gerando condições para que as atividades previstas no plano sejam realizadas qualificadamente.

O desenho e a publicização de um novo organograma devem ser realizados com estruturas hierárquicas e colaborativas mais claras, que permitam a compreensão de como as áreas do museu atuam no desenvolvimento e na ativação de sua missão institucional.

Hoje o museu se organiza em três instâncias:

Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo deve atuar na dimensão estratégica do museu, colaborando com a diretoria na definição das metas de médio e longo prazo. Para a construção desse conselho, busca-se profissionais experientes e conectados com a missão do museu e seu propósito artístico, social e educativo. Os conselheiros atuantes e próximos à diretoria aportam contribuições financeiras ao museu, articulam a obtenção de recursos e trabalham na conexão do museu com as esferas públicas e empresariais, em benefício do alcance dos propósitos institucionais. São, de fato, conselheiros disponíveis para colaborar e manter a instituição dinâmica e viva.

Diretoria

A diretoria do MAM é estatutária, com atuação voluntária. No entanto, seus membros estão atuando em conjunto com a equipe técnica, em frentes estratégicas e até mesmo executivas. Uma ação importante a médio e longo prazo é a incorporação de algumas funções dessa diretoria no quadro funcional do museu.

Nas escutas da diretoria estatutária, a não vinculação dedicada ao museu foi um ponto mencionado recorrentemente como algo que prejudica alguns processos de aderência a modelos de gestão e fixação da institucionalidade do museu.

Um dos quadros estratégicos que poderiam integrar-se à equipe do museu é a diretoria, que tem atuado nas relações institucionais. Essa diretoria funcional poderia promover a integração entre as áreas-meio do museu, de comunicação e sustentabilidade, além de ativar, com mais frequência, organização e significado, o relacionamento do museu com outras instituições.

Equipes: artística, técnica e administrativa

Formada por uma superintendência, uma curadoria e coordenadorias técnicas, essa estrutura precisa passar por uma reformulação que permita de fato compreender claramente as funções de cada núcleo de trabalho.

Um novo organograma (e novas nomenclaturas) para esse bloco deve prever a integração entre as áreas, que precisam ter processos de trabalho mais claros, assim como a mensuração de impacto e resultados. A construção de *job description* que complemente a descrição dos cargos hoje existentes se faz também ferramenta prioritária.

Com base nas análises diagnósticas, oficinas participativas e entrevistas, verificamos o potencial de reestruturar o organograma do museu por núcleos de trabalho, com a seguinte sugestão:

Núcleo de operações

Diretoria administrativa financeira, admiração geral, finanças e patrimônio.

Núcleo de produção

Diretoria de produção, por ser uma área bastante ativa, esse núcleo poderia trabalhar integrado no atendimento das demandas de produção de todo o museu e não só da curadoria, subsidiando todas as atividades de produção para as exposições, cursos, eventos, publicações e loja.

Núcleo artístico

Diretoria artística: englobando a curadoria e as áreas do acervo e educativo. Neste núcleo poder-se-ia promover a estruturação de uma área chamada “conhecimento” ou “aprendizagem”, que acrescentaria a atividade de pesquisa e incorporaria a biblioteca e os cursos MAM num trabalho integrado do núcleo.

Assessorias estratégicas

Além dos núcleos centrais, o museu poderia estruturar áreas estratégicas e assessoras de toda a instituição promovendo ações transversais. Essas assessorias estratégicas seriam formadas pelas áreas de comunicação, sustentabilidade e relações institucionais.

O Conselho Consultivo de Arte

O Conselho Consultivo de Artes Plásticas é um conselho importante para o museu, integrando profissionais que estejam conectados à missão e às linguagens e temporalidades do acervo. Embora as funções de aconselhamento para aquisição, empréstimo, doações, programas de exposições e eventos constem em um regimento interno, é importante explicitar a relação com o corpo técnico do museu e o encadeamento de decisões a partir das contribuições e análises que o conselho recomende, política que deve ser publicizada. Esse conselho deve atuar como um mediador entre a curadoria do museu e outros curadores, propostas curatoriais, nacionais ou internacionais. Deve também ter uma política clara de participação de conselheiros e submissão de projetos, com cronogramas anuais. Esse trabalho do conselho é uma plataforma relevante de comunicação institucional.

Colegiado misto participativo e cidadão

Seria salutar que, por sua dimensão histórica, social e influente no panorama das artes, o MAM criasse uma nova instância de partici-

pação democrática e cidadã. Esse colegiado poderia ser criado com integrantes ligados a diversas expressões que se apresentam no acervo e membros de organizações da sociedade civil. Temáticas contemporâneas podem ser chanceladas por esse conselho, que funcionaria como uma ponte muito importante – que hoje museu não tem – com diversos grupos da sociedade ligados ao patrimônio, cultura, meio ambiente, educação e direitos sociais.

O MAM e suas relações institucionais

Inserido no contexto do maior parque da América Latina e rodeado por outras instituições de cultura e ciência, o MAM tem importantes interfaces institucionais para trabalhar, a começar pela administração do parque, que em breve passará às mãos da iniciativa privada e trará novos arranjos. Tem também as conexões intrínsecas à sua relação com o Estado nas esferas municipal, estadual e federal – seja a partir dos órgãos de regulamentação da cultura, seja dos mecanismos de financiamento e fomento – das leis de incentivo. Nessa matriz de relações estão também o público frequente, artistas, colecionadores, pa-

trocinadores, empresas públicas e privadas, associados, usuários do parque, consumidores dos produtos MAM, frequentadores do restaurante – enfim, uma matriz de relacionamentos capaz de gerar muitos ativos para a instituição e sua manutenção. Outro plano de relacionamento a ser cultivado é o internacional, em especial parcerias e cooperações técnicas com outros museus com que o MAM tenha afinidade de perfil ou programas.

A capilaridade desse território de relações que o museu possui requer uma comunicação baseada na transparência e gerida por uma governança capaz de assegurar o presente e apontar as rotas para o futuro. Instrumentos e ferramentas de comunicação ágil e acessível devem ser priorizados na relação com todo esse ecossistema e pode prever:

- Relatórios de resultados e prestação de contas
- Relatórios de impacto financeiro
- Relatório de sustentabilidade
- Campanhas institucionais
- Adesão a programas de ação cidadã
- Cessão de espaço para eventos de interesse público e social
- Participação em congressos, conferências e seminários culturais

- Participação em conselhos e movimentos da cultura
- Integração aos sistemas de monitoramento de museus, como o Sisem e o Ibram
- Veículos de comunicação acessíveis e objetivos – sites, comunicados, publicações, redes sociais
- Criação de agendas para troca de experiências com as instituições do entorno

Documentos e políticas

A produção de documentos e políticas é um dos pressupostos essenciais para a boa fluidez do programa institucional. É a partir deles, produzidos pelo grupo de colaboradores, com supervisão da diretoria e compartilhados com toda a comunidade MAM, que se vai assegurar o alinhamento das atividades do museu com a missão, a visão e os valores institucionais. Essa atribuição pode ser liderada por um comitê de governança, que se baseie nos princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade institucional, social e museológica.

Nesse caminho espera-se a consolidação de documentos gerais como:

- Regimento
- Política de Cargos e Salários
- Manual de Recursos Humanos
- Política de Sustentabilidade
- Código de Ética e Conduta
- Política de Acervo
- Política de Exposições
- Programa Educativo e Cultural
- Plano de Segurança e de Gestão de Riscos
- Política de Igualdade de Gênero

A partir dessa construção das políticas e documentos, ou revisão daqueles já existentes, o MAM deverá fomentar uma cultura de planejamento e avaliação – com acompanhamento de indicadores de desempenho para as atividades finalísticas do museu, zelando sobretudo pelos indicadores apontados como essenciais na cadeia operatória museológica e em benefício do fortalecimento da institucionalização do museu. Dentre os documentos, damos especial destaque ao regimento, por seu papel primordial na gestão de um museu²⁴.

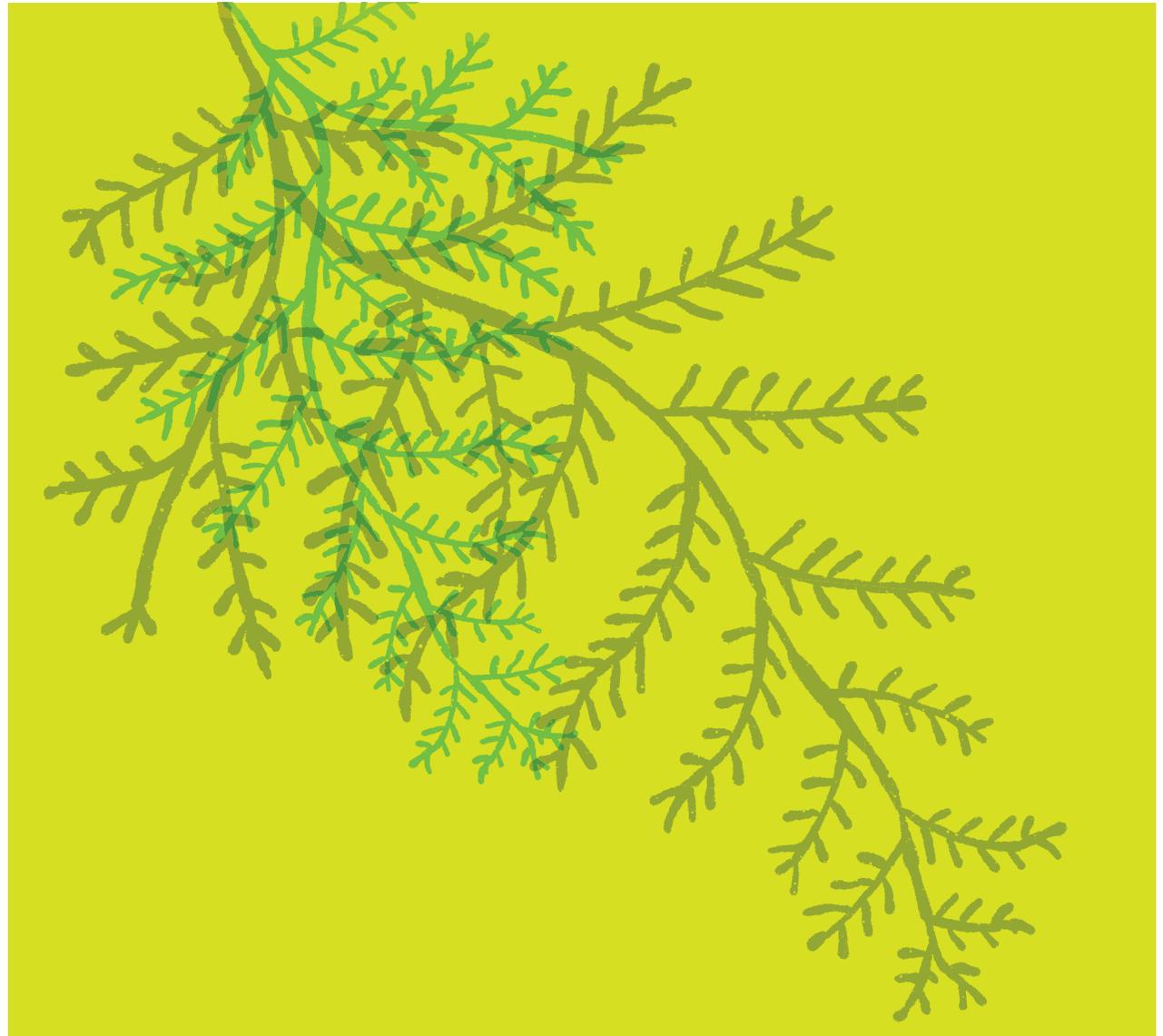
Alinhamento com políticas de museus

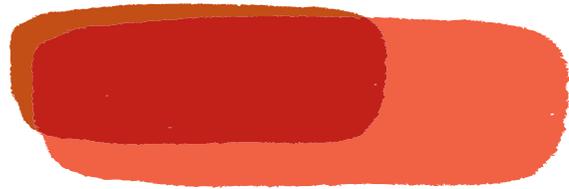
O MAM deve dar continuidade à sua participação e a seu engajamento em ações de organização do campo museológico. É importante que ele permaneça em sintonia e articulado com as políticas internacionais do Conselho Internacional de Museus - ICOM e seu Comitê Brasileiro - ICOM BR; com as políticas nacionais do Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM, com políticas estaduais do Sistema Estadual de Museus - SISEM e com ações museológicas regionais e municipais.

²⁴ De acordo com o IBRAM, o regimento “explicitará a natureza do museu, as normas de funcionamento, sua finalidade, propósitos, objetivos, política institucional, formas de manutenção e a estrutura de funcionamento (os setores e/ou departamentos e seus respectivos funcionários)”. Nesse documento constarão, ainda, a vinculação institucional, a competência (o que a instituição realiza, promove e desenvolve), a organização interna e a atribuição dos dirigentes.

Em termos práticos, o museu deve estar com seus registros e cadastros sempre em ordem, atender a demandas de informação e procurar conhecer os documentos, as orientações e os parâmetros museológicos difundidos por essas instituições.

Por exemplo, já para 2020, é premente que o MAM esteja preparado para a segunda etapa do Cadastro Estadual de Museus do SISEM, atendendo às recomendações feitas na primeira etapa. O cumprimento dos parâmetros estaduais pode ampliar possibilidades de fomento em editais e leis de incentivo.





5.2. Programa de Gestão de Pessoas

A valorização do capital humano nas instituições museológicas é uma de suas grandes forças, o que, no Museu de Arte Moderna de São Paulo, se torna fundamental para o desenvolvimento de todas as áreas da instituição.

A Política de Recursos Humanos do MAM deve ser formalizada em um documento que abarque objetivos estratégicos da área; procedimentos para seleção, contratação e integração; formas de capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento dos profissionais contratados; sistema de acompanhamento e avaliação de desempenho; medidas para monitoramento e melhoria do clima organizacional e comunicação interna; e formas e critérios para remuneração e benefícios. Certamente, a construção desse documento deve estar em consonância com a necessária revisão do organograma e do Plano de Cargos e Salários, para atender às atuais demandas institucionais, melhorar o equilíbrio de

trabalho das equipes e auxiliar a valorização do acervo e a realização da pesquisa.

Derivado da Política de Gestão de Pessoas, o Manual de Recursos Humanos tem papel importante na aplicação dos princípios estabelecidos. Tal documento é fundamental para melhor organizar e disciplinar as rotinas (legislação trabalhista, contratações e registros, folha de pagamento, controle de horários, controle de férias, impostos e contribuições, organização de benefícios, processos de desligamento e demissões, alinhamento e comunicação interna etc.), além de trazer objetividade e transparência para as diretrizes de RH da instituição. Também é recomendável que um Manual de Conduta componha o Manual de Gestão de Pessoas ou seja desenvolvido como documento à parte.

Quanto ao Plano de Cargos e Salários, ele deverá ser revisado e complementado a partir um desdobramento da Descrição de Funções e Cargos que foi sistematizada em 2019, que auxiliará também no reestudo do organograma. Tal plano objetiva estabelecer um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical e horizontal entre salários, ajustando-se à realidade de mercado e estabelecendo um regime de estímulos ao aumento da eficiência e da produtividade.

Além do investimento na organização e formalização documental, indica-se a promoção, a ampliação de formas (cursos, oficinas, encontros, peças de comunicação etc.) e a regularidade do compartilhamento de propósitos institucionais, a melhoria do acolhimento e ajuste de expectativas entre funcionários e colaboradores. O setor de recursos humanos do MAM pode ser um importante agente promotor do diálogo intersetorial e da integração da equipe.

O desenvolvimento de funcionários e equipes precisa estar afinado com os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores institucionais. Por ser uma área interligada com todas as demais, o RH tem papel preponderante no desenvolvimento e na difusão da cultura do planejamento e da avaliação.

O cotidiano de trabalho é baseado em procedimentos cotidianos e projetos, para os quais cooperam diversos setores do museu. Para aprimorar os processos e a relação interequipes, é recomendável instaurar um projeto interno dedicado a detalhar fluxos de trabalho das principais atividades do MAM, que resulte em fluxogramas, prazos e procedimentos operacionais acordados entre as áreas. Articuladamente a isso, deve-se também fortalecer

as estratégias de participação e de valorização e compartilhamento de diferentes saberes, por meio de instâncias como grupos de trabalho ou comitês.

Os encontros mensais “Canal Aberto”, que integram as ações de comunicação interna, têm foco voltado à integração das equipes. São encontros em que cada área apresenta para todos sua atuação, seus objetivos e planos atuais, constituindo uma atividade relevante para o entrosamento e o compartilhamento, e que pode ser o espaço para a continuidade de tais atividades com foco em processos de trabalho internos.

O MAM também deve estar ciente da necessidade de atender às exigências legais que tratam da atuação de museólogos como responsáveis técnicos de programas e projetos nos museus e procurar a solução contratual que mais se adeque à instituição. A saber: Lei nº 7287, de 18.12.84 que dispõe sobre a regulamentação da profissão (BRASIL, 1984); Decreto nº 91.775, de 15.10.85 (BRASIL, 1985), que a regulamenta e estabelece o exercício privativo de algumas atividades ao museólogo registrado no Conselho Federal de Museologia; Lei nº 11.906, de 20.01.2009, que institui o Estatuto de Museus e referenda a legislação sobre a profissão de museólogo (BRASIL, 2009); e ainda a Nota Técnica 01-2018, da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (UPPM, 2018), que recomenda que “as instituições que se qualificam como museus devem sempre contar com a orientação técnica qualificada do profissional museólogo, seja por meio de contratação para execução de projeto por tempo determinado (a partir de registro da CRT), seja por meio da contratação para supervisão de processos museológicos da instituição por prazo indefinido (a partir do registro do MRT)”.



5.3. Programa de Acervo

O Programa de Acervo abrange ações em todas as dimensões do museu de forma interconectada, pois inclui aspectos curatoriais, de processamento técnico e gerenciamento, visando a preservação, a pesquisa e a comunicação das coleções que compõem o acervo.

Dessa forma, o programa atua em diversas dimensões do museu, de forma a criar conexões entre as áreas e seus propósitos de atuação, sempre alicerçado na missão institucional do museu. É, portanto uma área-fim, estratégica e central, que, ao partir de um eficiente programa de gestão, deverá irradiar novas perspectivas para a instituição.

Política de Acervo

Identifica-se como medida prioritária a elaboração de uma Política de Acervo do MAM, entendida globalmente, incluindo toda a cadeia de atividades ligadas ao acervo: incorporação, guarda, organização, tratamento e conservação (preventiva e restauração), pesquisa, documentação, exposição e outras formas de divulgação do acervo, empréstimo, acesso à informação, segurança, gerenciamento de riscos e procedimentos de contingência. É um documento essencial na dinâmica da instituição, que deve observar critérios de legislação e os padrões éticos e profissionais praticados no campo museal. Deve ser construída em colaboração interáreas e sempre que possível ter sua divulgação pública.

A Política de Acervo expressa as intenções do museu perante a sociedade. Ao estabelecer como o acervo será gerido, contribui para a transparência institucional, propicia planejamento (orienta escolhas, pauta análises de viabilidades e estratégias, embasa a definição de indicadores), estabelece compromissos compartilhados e fortalece a identidade da instituição, sendo assim recomendável que tenha divulgação pública. Considerando a complexidade envolvida na formulação de tal política, um caminho que deve auxiliar é estabelecer etapas ou frentes dedicadas a determinados processos e atividades, que deem seguimento a providências e projetos que já vêm sendo concretizados ou previstos pelo museu. Nessa direção, indica-se o planejamento para implementação nas seguintes frentes:

Conhecimento sobre o acervo

Estudo e pesquisa com o objetivo de detalhar o perfil do acervo, identificar recortes, conjuntos, linhas e potencialidades de comunicação, aqui entendidas como as abordagens, os processos e os aspectos da produção artística. É importante ressaltar que tal análise não visa extrair vetores rígidos de classificação, mas sim gerar camadas de sentido para as coleções a partir de aspectos históricos, de linguagem, formais,

temáticos, do contexto social de sua produção e de sua musealização.

Recomenda-se que, primeiramente, se possa trabalhar com a meta de definição de um perfil e vocação do acervo em termos gerais e, depois disso, se estabeleçam atividades contínuas de pesquisa, para aprofundamento, em confluência com o programa de pesquisa. Isso visa estender e aprofundar o estudo do acervo, que hoje vem sendo praticado de maneira pontual, motivado pela curadoria de exposições ou análises de proposta de doações ou aquisições.

Formulação de uma Política de Incorporação de Acervo

O documento deve explicitar a vocação do acervo, quais as linhas prioritárias para seu crescimento, os processos deliberativos internos para aquisições, doações e comodatos, verificações de conservação e documentação, bem como as vias de incorporação, metas e estratégias para obtenção de recursos.

É altamente recomendável que a elaboração da política de incorporação envolva integrantes de diferentes áreas profissionais do MAM, de modo a representar diferentes pontos de vista e fatores gerenciais, conceituais, educacionais, de conservação etc. Pode-se considerar a criação de instâncias participativas para discussão, com-

preensão e orientação curatorial do acervo, envolvendo integrantes externos convidados, além do conselho consultivo de arte. Tal política deve formalizar as instâncias decisórias envolvidas e as funções e papéis das várias áreas do museu em sua observância e efetivação.

O resultado deve ser sintetizado numa formulação que possa ser difundida com clareza dentro e fora da instituição.

A princípio, identificam-se alguns elementos estratégicos distintos da prática colecionista do Museu de Arte Moderna, que devem ser considerados na elaboração da política:

- Aquisições via Panorama. Historicamente, os Panoramas da Arte Brasileira, como exposições rastreadoras da produção contemporânea, resultam em incorporação de acervo. Nesse sentido, pode-se considerar a formalização dessa diretriz de incorporação de acervo entre as obras selecionadas para os Panoramas e buscar vias de viabilização que aliem expedientes como comissionamentos, verba de aquisição e incentivo à doação de artistas e galerias.
- Clubes de Colecionadores de Gravura e Fotografia. Hoje a principal via de incorporação de obras ao acervo do MAM.
- Núcleo Contemporâneo. A renda proveniente das anuidades é revertida para a aquisição

de trabalhos de arte, que passam a integrar a Coleção Núcleo Contemporâneo no Acervo do MAM.

O estudo do acervo é uma das bases para fortalecer linhas de crescimento. Permite identificar artistas representados com mais obras, mapear linguagens e tendências, constituir relações entre artistas e produções, linhas de proximidade, levantar problemas de conhecimento que a instituição pode explorar através do acervo. Análises das exposições do acervo, das linhas de sentido que já foram iluminadas curatorialmente, bem como das incorporações recentes, podem contribuir para a construção e explicitação da identidade da coleção e de diretrizes para sua ampliação.

É desejável que no processo de elaboração da política de incorporação de acervo o museu possa ensinar a criação de novos programas que venham a ser concebidos como fortalecedores de seu papel social e de sua personalidade institucional. Nessa direção pode ser estruturada uma residência ou um laboratório de criação, ações capazes de aproximar o museu dos artistas, fomentar a produção contemporânea e resultar em crescimento do acervo.

Estratégias de comunicação do acervo: exposições e acervo online

Em consonância com os programas de exposições e de pesquisa, o MAM deve definir as diretrizes e metas de comunicação do acervo, compreendendo exposições temporárias na sede do museu, itinerâncias nacionais e internacionais, publicações, e com especial atenção ao ambiente virtual. Além da consulta online (a partir do novo sistema de banco de dados), é desejável levar em consideração possibilidades como exposições virtuais e integração em plataformas como Google Arts and Culture, criação de aplicativos, *quizz* ou mesmo a disponibilização de um conjunto de obras do acervo cujas imagens fiquem liberadas para uso do público.

Para reforçar a visibilidade de novas aquisições de acervo, podem ser pensadas ações específicas, como, por exemplo, adotar algum destaque na comunicação visual ou na legenda de identificação das novas obras quando estas participarem de exposições, ou pensar ações de comunicação via digital.

Sistematização do programa Clube de Colecionadores de Gravura e Fotografia

Os Clubes constituem um programa que carrega a personalidade do MAM, por sua história, seu papel de incentivador do colecionismo e seus objetivos institucionais de, simultaneamente, possibilitar o incremento do acervo, gerar receita e criar relacionamento do público com o museu. A partir desses objetivos já consolidados, recomenda-se a formalização das diretrizes desse programa, envolvendo uma revisão e redefinição de sua estrutura e incluindo estudo de diferentes modelos, pesquisa com associados e ex-associados, análise de resultados e fixação de metas de receitas para o MAM. Consequentemente à definição dessas características, será possível redigir o funcionamento e procedimentos com base no que é praticado atualmente (seleção dos artistas, escolha dos projetos, tiragens), verificando pontos do processo que demandem definição ou ajustes. É indicado contemplar o encadeamento de um fluxo de trabalho dos clubes, definindo papéis e processos para orientações curatoriais e alinhamento com a Política de Aquisição, o tempo de exercício da função pelos curadores convidados, o envolvimento do conselho consultivo,

interfaces com a produção executiva, gestão de acervo, parceiros e serviços, comunicação, jurídico. Observa-se ainda a necessidade de definir procedimentos com relação às obras remanescentes, que formam um “estoque” de obras que não constituem acervo tombado.

Diagnóstico de conservação e inventário do acervo

No momento em que se elabora este Plano Museológico, tem início um projeto interno de inventário, identificação, localização e contabilização do acervo localizado nas reservas técnicas do museu: na reserva principal, localizada na edificação, e na reserva externa. Tais trabalhos deverão envolver um diagnóstico do estado geral de conservação, identificação de prioridades, tratamentos emergenciais e outras necessidades específicas. Deve também tratar da definição de forma de acondicionamento das obras, para posteriormente implementar a troca dos materiais e suportes de acondicionamento.

Organização da documentação física e digital e implementação de banco de dados

Também encontra-se em curso uma reorganização da documentação do acervo, tanto física

como digital, da qual decorrerá a normatização das informações. Tal trabalho será realizado em sucessivas fases, compreendendo a implementação de um sistema de gestão de acervo informatizado, o que faz parte do planejamento do setor do acervo para o próximo biênio. Tal sistema deve seguir as normas internacionais de inventário, gestão e documentação, com especial atenção às normas elaboradas pelo International Committee for Documentation of the International Council of Museums (ICOM-CIDOC), Normalización Documental de Museos (Ministério da Cultura Espanhol), o Spectrum: The UK Museum Documentation Standard (Collections Trust), além das normas de classificação de patrimônio da UNESCO. Deve ainda possibilitar diferentes tipos de acesso, múltiplos postos, personalização de fichas e o acesso público.

Política de Gestão do Acervo, Empréstimos e Manual de Procedimentos

As duas últimas frentes de atividades acima descritas servirão como base para a elaboração das normas, parâmetros e diretrizes que formam a política de gestão do acervo. Cabe uma especial menção ao acervo multimídia, às performances e instalações que trazem desa-

vios à salvaguarda e à exposição. Em virtude da obsolescência das tecnologias, é importante estabelecer as diretrizes para obras em suportes e mídias audiovisuais. Quanto às instalações, estas demandam uma atenção de registro dos projetos junto com os artistas/autores, que subsidiam tanto instruções de conservação como descrição de materiais e esquemas de montagem.

Tal política inclui o estabelecimento de critérios para análise de empréstimos, considerando aspectos de comunicação e salvaguarda, e de parâmetros de conservação preventiva para exposições.

No interior da Política de Gestão será preciso definir, com a participação das equipes de acervo e de produção de exposição, quais as atividades concernentes aos profissionais do acervo, quais as sob responsabilidade da produção do MAM e quais aquelas a cargo de prestadores de serviço ou equipes contratadas, em ocasiões de exposições na sede do museu (relativas às obras do acervo e a empréstimos), assim como de exposições do acervo em outros espaços culturais. Atividades como fotografiação/digitalização e restauro são realizadas por profissionais externos, cabendo ao MAM definir os parâmetros, normas e responsabilidades de acompanhamento. O mesmo aplica-se à con-

tratação de seguro e avaliações. Para tanto, a definição de um fluxograma será um instrumento organizador dos processos e relações intequipes.

Seu detalhamento deverá ser alvo de um Manual de Procedimentos, que defina as rotinas de documentação e processamento da informação (catalogação, controle de localização, documentação de histórico expositivo e de procedimentos de conservação), tratamento, monitoramento, controle ambiental e de iluminação, manuseio, embalagem, transporte, acondicionamento e armazenagem, manutenção, inspeção e vistorias das obras e do espaço, regras para atendimento de pesquisadores e curadores, normas de montagem, segurança física e vigilância etc.

Articulando as áreas relacionadas a curadoria, coordenação executiva, acervo e captação, caberá à gestão do museu oferecer elementos e alternativas de viabilização financeira de atividades e projetos especiais (restausos ou readequações de espaço de reserva, por exemplo) por vias como editais, emendas parlamentares, entre outras. Para tal, um cronograma anual poderá ser montado a partir das escolhas e prioridades para o período em questão.

Modelos de documentação

Deriva da Política de Acervo a constituição de um conjunto de modelos documentais – recibos, laudos, termos de doação, comodatos, empréstimo de obras, licença de uso e imagem, contratos – relacionados à rotina de trabalhos com o acervo. O MAM vem aplicando esforços significativos em aprimorar seus processos nesse âmbito, e é importante ressaltar a relevância de tal atividade, que permitiu levantar os modelos existentes e identificar os modelos a serem formulados. Deve-se prever a atualização periódica a partir de pontos de melhoria detectados pela equipe.

Estruturação de espaço de guarda e acondicionamento

O MAM dispõe hoje de dois espaços de guarda de acervo climatizados. A reserva técnica principal, situada no edifício do museu, com área de 150 m², conta com 78 trainéis para armazenagem de obras bidimensionais, sobretudo pinturas. Nesta reserva estão também acondicionadas obras em doze estantes de metal, paletes e caixas de transporte. A reserva técnica foi reorganizada, melhorando a segurança física e facilitando a localização e o manuseio das obras, o que ajuda muito o desenvolvimento das atividades de conservação.

Neste espaço estão também acondicionados o acervo sobre papel e 24 mapotecas.

Em 2019, o MAM transferiu parte do seu acervo, que já era armazenado externamente, para uma reserva técnica externa, com área de 330 m², qualificada segundo padrões museológicos de controle ambiental, monitoramento e segurança. No local estão armazenadas seiscentas obras, acondicionadas em caixas de madeira, engradados de madeira e embalagem *soft packing*. Numa etapa subsequente, deve-se realizar um planejamento de ações, prevendo exame das condições, definição de necessidades de revisão e adequação de acondicionamento (materiais, mobiliário, suportes).

Desde junho de 2019, com a transferência das mapotecas da antiga reserva técnica da Sala Volpi para a reserva principal, o espaço de 20 m² foi convertido em uma sala técnica de maior segurança, dedicada a atividades como higienização, digitalização e restauro, que antes eram realizadas pela equipe MAM ou pelas equipes externas na reserva ou nos corredores do museu. A documentação das obras hoje ocupa oito armários de arquivo, que estão localizados na sala de trabalho dos Clubes, por não haver espaço físico disponível na sala de trabalho do setor, o que requer controle de acesso e segurança.

A resolução da questão de espaço físico adequado para guarda e tratamento é a base para preservação e processamento. A estruturação dos espaços técnicos é prioritária e está sendo assim considerada pelo museu. Como indicações futuras para aprimoramento neste âmbito, deve-se planejar o desenvolvimento de um projeto de reserva técnica e áreas de trabalho, com readequação do mobiliário existente e compra de novo mobiliário.

O museu não conta com um espaço de guarda de obras em formato digital, o que deve integrar o plano de ações da área em conjunto com o setor de TI.

Plano de Gestão de Riscos

É indispensável a elaboração de um Plano de Gestão de Riscos que envolva aspectos de prevenção, gerenciamento e contingência (ver Programa de Segurança). A elaboração de tal plano envolverá principalmente as áreas de acervo e patrimônio/infraestrutura e deverá prever procedimentos padrão para monitoramento, controle de pragas, regras de funcionamento, uso e limpeza dos espaços de guarda e tratamento de acervo, regras de manuseio, entre outros.

Estruturação e qualificação da equipe

Durante a etapa diagnóstica do presente Plano Museológico, foi constatado que a equipe do acervo estava subdimensionada para a manutenção de rotinas da gestão de acervo, documentação e conservação. Entretanto, a instituição tomou a iniciativa de se reorganizar internamente, proporcionando melhores condições para que a equipe, formada pela coordenação e duas profissionais, pudesse retomar importantes atividades de salvaguarda do acervo.

Para dar continuidade ao processo de reestruturação em curso, recomenda-se estudar as condições, visando uma pequena ampliação da equipe para torná-la mais bem-dimensionada às suas necessidades e responsabilidades cotidianas. No caso de projetos específicos, que demandem um grande aumento do volume de trabalho ou profissionais com especializações inexistentes no museu, será proveitosa a realização de contratações temporárias via prestação de serviços.

Assim como os demais profissionais do museu, os profissionais da equipe do acervo devem poder estar em contínuo aperfeiçoamento e participar de cursos, treinamentos, seminários, eventos, intercâmbios, fóruns e grupos de es-

tudo para troca entre profissionais da gestão e salvaguarda de acervos.

Planejamento

O planejamento curatorial e de gestão do acervo deverá ser formulado a partir da identificação de prioridades, considerando estratégias, meios de viabilização e a gestão do museu como um todo, de forma a compor objetivos do Planejamento Estratégico do museu, do qual possam vir a fazer parte plano de ações de acervo, projetos de aquisição, proposição de novos dispositivos e programas curatoriais e expositivos.

No caso de um museu com o perfil do MAM, sintonizado com o experimentalismo e as tendências da arte contemporânea, os desafios da musealização da produção recente são inerentes à sua prática colecionista. O museu foi pioneiro ao adquirir performances para seu acervo, por exemplo. Vem atuando no questionamento de visões hegemônicas e na multiplicação das narrativas sobre a história da arte. Seria interessante que, dentro do planejamento institucional, se considerasse como uma linha de ação promover a discussão, a investigação e o intercâmbio de experiências sobre essa problemática, em termos conceituais, de comunicação e preservação, de arranjos para a obtenção de recursos para a aquisição.



5.4. Programa de Exposições

A exposição é o principal meio de comunicação e de produção de relações entre os trabalhos de arte, o espaço e as pessoas de que o museu dispõe.

Frente à ausência de espaço físico no edifício do museu para exposição de longa duração de seu acervo, o MAM adota como diretriz a realização de exposições temporárias, estabelecendo este uso prioritário na Sala Paulo Figueiredo, além de programar periodicamente mostras mais amplas, que ocupem as duas salas, onde o acervo do museu figura como item prioritário de exibição. Esta é uma forma de cumprir o objetivo essencial de uma instituição museológica: expor seu acervo, explorar a historicidade de formação desse acervo, as múltiplas construções de sentido possíveis, e reforçar a história do museu.

Política de Exposições

Considerando o importante papel que uma exposição permanente da coleção teria a cumprir no museu, é altamente indicado que a Política

de Exposições do MAM estude sempre cenários e alternativas para criar oportunidades de exposições (duradouras ou temporárias) e firme compromissos de realização periódica de exposições interpretativas de seu acervo, que envolvam processos curatoriais e de pesquisa estruturados, com trabalho interequipes e possibilidade de olhares multidisciplinares.

É de fundamental importância a formalização de uma Política de Exposições que, além de propor as estratégias para exposições do acervo no edifício do MAM ou em outros pontos da cidade de São Paulo, defina as diretrizes de exposições temporárias de outros acervos e coleções, com curadoria própria ou externa, os objetivos de itinerâncias nacionais e internacionais e as parcerias institucionais almejadas nesse âmbito.

Nessa direção, indica-se o planejamento para implementação nas seguintes frentes:

Linhas de exposição e diretrizes

A Política de Exposições deve indicar as orientações gerais de comunicação, educação e acessibilidade, de acordo com os valores, visão e missão do MAM, de modo a promover a consonância dos conceitos geradores das exposições e ao mesmo tempo assegurar a liberdade e a autoria dos projetos curatoriais. Deve também estabelecer as distintas categorias de exposições

realizadas pelo MAM (de acervo próprio ou externo, com curadoria própria ou externa, itinerâncias). Considera-se frutífero o envolvimento inter-setorial desde o início dos projetos de exposição, especialmente no caso do educativo, do acervo, da biblioteca e da área editorial.

Tal política deverá partir das diretrizes existentes, sintetizadas em documento interno “Linhas das exposições do MAM” (de maio 2019):



Constituir as exposições a partir de núcleos significativos do acervo é, portanto, um eixo consolidado do museu, e que poderá ser fortalecido com o desenvolvimento de ações iniciais definidas pela gestão para o programa de pesquisa.

O Panorama da Arte Brasileira é um dos traços distintivos da identidade do MAM e, portanto, merecedor de esforços institucionais de todas as frentes para seguir expressando rigor e experimentação, para amplificar seu alcance e para viabilização e concretização dos projetos de exposição escolhidos pelo museu para cada nova edição. Trata-se de uma mostra de grande reconhecimento e repercussão, que conta com curadores convidados e procura problematizar a história da arte moderna e contemporânea brasileira, abrindo-se para conexões com aspectos da cultura e da história social contemporânea, sendo significativa para o diálogo institucional com a sociedade e no posicionamento do próprio museu. É indicado consolidar internamente o processo de convite e recepção de projetos, mantendo essa característica estratégica. Cabe também avaliar o interesse em realizar itinerâncias nacionais e internacionais de Panoramas e traçar planos nesse sentido.

O Projeto Parede, criado em 1996, foi concebido para incentivar intervenções artísticas *site*

specific no corredor de ligação entre o hall de entrada e a Sala Milú Villela. São geralmente realizados dois projetos por ano, escolhidos pela curadoria de forma conectada às exposições. Ao mesmo tempo que ocupa a parede de 20 metros desse corredor de fluxo intenso no edifício, o programa propicia um contato mais informal do público com o trabalho de arte. Em diversas ocasiões a área foi utilizada para apresentar conteúdos relacionados à história do MAM, o que pode configurar uma vocação a ser ampliada. Por não ser indicada a longa permanência de público em local de circulação, as instalações consideram soluções que possam ser fruídas com rapidez e à distância. Uma sugestão a considerar seria desenvolver um projeto experimental em que a parede se convertesse num grande painel multimídia que discutisse as relações históricas do museu com as dinâmicas do presente e as projeções para o futuro da arte. Tal recurso daria conta de inserir o museu na dimensão da interatividade – tão presente nos museus contemporâneos – e dessa forma subsidiar o engajamento do público através das redes sociais, enquetes, destaques do acervo e dos bastidores do museu.

Outro desdobramento futuro, que pode ser colocado no horizonte de estudo do museu,

é o extravasamento do projeto para o Parque Ibirapuera, como intervenções *site specific* extramuros, o que pode ser articulado a um programa de residência com o papel de criar um ponto avançado do museu no parque, atingindo e suscitando a curiosidade de potenciais visitantes, e de estabelecer conexões com universidades e espaços de pesquisa.

Os recortes curatoriais das exposições do MAM vêm sendo orientados não só por questões intrínsecas da arte, mas também por questões ligadas a tendências da cultura contemporânea e a pautas da sociedade. A abordagem da questão ecológica – apresentada de forma pioneira pelo museu – constitui uma linha que pode e deve crescer e desdobrar-se para outros temas, como contestação de hegemonias, valorização de múltiplidades de formas de vida e cultura, questões de gênero, direitos e espaço público.

Outra característica que se pode extrair de algumas exposições realizadas pelo MAM é o desenvolvimento de processos criativos com o público e de conexão com o entorno do museu (o parque ou outros equipamentos culturais), o que tem forte potencial para se tornar uma linha de atuação institucional e transversal, que envolva os programas de educação e de comunicação. A criação de experiências e projetos

pilotos que envolvam processos participativos com o público mostra-se uma tendência estratégica para os museus contemporâneos. No caso do MAM, as múltiplas manifestações culturais, artísticas, esportivas e de lazer que se dão no Parque Ibirapuera intensificam a potencial vocação do museu como espaço de agenciamento, ativação de relações, diálogo, questionamento e novas proposições.

Nesse sentido, recomendamos o aprofundamento da discussão, interna e externamente, para analisar e elaborar com clareza as problemáticas com que o MAM deseja trabalhar num horizonte de tempo a se definir, considerando nutrir relações de aproximação com todo o campo em que se insere: artistas, curadores, pesquisadores, educadores, frequentadores, públicos potenciais e financiadores.

Detalhamento do processo decisório

Trata-se de um aspecto do funcionamento institucional que está além da Política de Exposições, e que pode ser contemplado no futuro Regimento, ou nos estudos de redefinição de organograma, podendo também ser integrado ao fluxograma de exposições (ver item correspondente abaixo).

O detalhamento do processo decisório (seja para planejamento de exposições próprias ou para recepção de projetos) é crucial para definir os papéis das instâncias – diretoria, presidência, conselho consultivo de arte, curadoria, superintendência e coordenação executiva – e o processo de decisão. Recomenda-se, a esse respeito, que o educativo passe a ser envolvido na análise de projetos, o que pode ser equacionado da forma que se decida mais pertinente.

Regulamento de recepção de propostas curatoriais

Como decorrência da Política de Exposições deve-se formalizar o processo de seleção de projetos num documento que contenha as diretrizes e orientações de recepção de projetos externos, sistematizando as práticas que a instituição já estabeleceu e complementando-o com aspectos que necessitem ser definidos. Tal documento, além de ter a função de organização interna de processos, deve visar a finalidade externa de orientar publicamente a recepção de propostas de exposição, e desejavelmente ser disponibilizado online. Deve conter uma síntese da missão e da visão, explicitar aspectos éticos institucionais, informar a antecedência com que se define a programação, detalhar os itens que a proposta

de exposição precisa conter, o processo deliberativo e tempo de análise, os parâmetros e critérios de seleção, as responsabilidades do MAM, da equipe de curadoria convidada e de produção executiva externa.

É importante estipular o cronograma da realização dos projetos e os valores que serão aplicados nesses projetos, incluindo as ações de comunicação envolvidas. Tais especificações podem vir a funcionar no futuro como uma espécie de edital de exposições, mas com foco nas temáticas do museu.

Manual de Procedimentos para Exposições

Uma das atividades prioritárias para a gestão museológica do MAM deve consistir na elaboração de um Manual de Procedimentos para Exposições, que descreva as especificações e requisitos imprescindíveis para elaboração de projetos expositivos referentes a design/arquitetura, comunicação visual, suportes, conservação, monitoramento e segurança dos acervos, embalagem, logística de deslocamento e transporte, seguro, materiais, iluminação, controle ambiental, montagem e desmontagem, educação e recursos comunicacionais, acessibilidade. Considerando a *expertise* que o MAM detém na realização

de exposições, tal manual pode vir a ser publicado editorialmente ou explorado na forma de cursos, contribuindo para obtenção de recursos e para o reconhecimento da instituição como referência nacional nesse âmbito.

É recomendável proceder a uma análise da operação atual dos setores de produção de exposições, editorial, de acervo e comunicação, para que se estabeleçam as atividades que são desenvolvidas pela equipe interna e aquelas para as quais o museu prevê a contratação de serviços externos (de acordo com a natureza da função ou o volume de trabalho).

Fluxograma de Exposições

Devido ao caráter essencial da atividade expositiva, recomenda-se um projeto interno da equipe para desenho de um Fluxograma de Exposições que encadeie todas as atividades e os vários setores envolvidos. Em face dos desafios propostos por cada curadoria, os projetos de realização de exposição devem ser tomados como momentos de intercâmbio de experiências, de exercício, de formação e capacitação profissional para todos que trabalham no museu. Para tanto, é indicado prever momentos de discussão e de avaliação com as equipes.

Organização, revisão e atualização dos levantamentos cadastrais e dos modelos documentais

Na área técnica de produção de exposições, indica-se a organização, revisão e atualização documental de plantas, mapeamento luminotécnico, laudos, *facility report* etc. O MAM dispõe dos principais documentos, ca-

bendo proceder a um exame periódico para acompanhar eventuais alterações ou novas metodologias e práticas, em alinhamento com orientações gerenciais e jurídicas.

Planejamento

Com base nas políticas caberá ao MAM elaborar o planejamento de exposições, estabelecendo as principais metas (número de exposições por ano, duração, expectativas de público etc.).

A programação do museu como um todo pode tecer relações com as exposições (loja, site, cursos, eventos, debates). A pesquisa de público contribuirá para se pensar a proposição de mostras, entendendo que a curadoria deve buscar ser inovadora, explorar novas leituras, porém conectando-se com interesses e questionamentos que mobilizam a sociedade.

Indica-se que o MAM dedique esforços em estabelecer processos de avaliação das exposições sob critérios curatoriais, pedagógicos, técnicos, de mídia, o que reatualiza a instituição, inclusive fornecendo elementos para a captação de recursos.





5.5. Programa Educativo e Cultural

O MAM é referência na área de educação em museus há mais de vinte anos. Possui um amplo programa de ações, tanto no museu como no seu entorno, principalmente na marquise do Parque Ibirapuera.

Possibilitar a construção de conhecimento e a produção criativa por meio de ações que acolham e reconheçam os públicos nas suas especificidades é uma diretriz de todo o programa educativo do MAM. Para o museu, acessibilidade não é apenas promover o acesso ao que já existe, mas sim pensar e construir a realidade que se deseja viver. Nesse sentido, é uma diretriz institucional (conforme apresentado no Programa de Acessibilidade) que perpassa todas as ações.

O programa é idealizado, planejado e implementado por uma equipe multidisciplinar e em processo continuado de formação, por meio de encontros com consultores convidados e encontros internos, conversas, práticas de ateliê, leituras. A programação do educativo é gratuita e acessível

a todos, não havendo barreiras físicas, sensoriais, mentais, intelectuais ou sociais. É também aberta a todos os funcionários do MAM.

Os princípios norteadores, abordagens, linhas conceituais e metodológicas adotados pelo MAM são expressos por diversos meios, principalmente em publicações, artigos, vídeos, cursos e palestras. Embora exista um volume grande de materiais conceituais elaborados a respeito das atividades e linhas de trabalho do educativo, não há um documento síntese que unifique, sistematize e exponha os diferentes programas e orientações conceituais.

De acordo com a Política Nacional de Educação Museal do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM, 2018), é recomendado o detalhamento do Programa Educativo, que deve conter a missão educativa, referências teóricas e conceituais, diagnósticos de sua competência, descrição das linhas programáticas e atividades, plano de trabalho, registro, sistematização e avaliação permanente de suas atividades e formação continuada dos profissionais do museu. Esta será uma oportunidade para o MAM sistematizar os princípios essenciais e difundir-los com ênfase, interna e externamente.

É importante que a educação se afirme como eixo transversal e permanente em todos os projetos e ações do museu. A realização de debates, oficinas, palestras e outras dinâmicas de

formação, voltados a trazer as problematizações dos campos artístico e museológico, bem como temas mais amplos da agenda institucional do museu, pode contribuir nessa direção, propiciando um universo compartilhado de conceitos e atitudes.

Apresentamos a seguir recomendações a serem consideradas neste programa.

Desdobramentos programáticos

- Reforçar as atividades que se articulem aos movimentos da juventude. Nota-se que as demandas e pautas são questões de educação, saúde, gênero e sexualidade, direitos humanos. Nesse sentido, é essencial que as ações do Domingo MAM se fortaleçam cada vez mais, extrapolando o formato inicial do programa aos domingos, para responder a essas questões com medidas efetivas, criando relacionamentos continuados e ampliando possibilidades de envolvimento dos jovens com o museu e do museu com os jovens.
- Estudar possibilidade de desdobramento do atual programa Contatos com a Arte de modo a intensificar o aproveitamento das pesquisas do educativo e de seu papel de referência na área. Há potencial para explorar um programa de formação e multiplicação no campo de arte educação, educação

patrimonial e acessibilidade, com ofertas de consultorias e parcerias entre instituições nacional e internacionalmente.

- Aprofundar as ações focadas no acervo e nas exposições e a elaborar novas possíveis estratégias. Ainda que o MAM tenha uma limitação de espaço físico, pode-se avaliar a previsão de ilhas educativas no espaço de exposição (sempre que for possível acomodar no projeto expográfico), que apresentem propostas relacionadas às exposições e atraiam a participação do público não agendado, o que pode contribuir para que o museu seja convidativo a diversos públicos, principalmente os menos familiarizados com a visita.
- Outra possibilidade a considerar é a produção de cartelas, fichas, cadernos educativos das exposições temporárias e itinerantes, vídeos, além da utilização de recursos tecnológicos, para serem propostos de acordo com a linha de trabalho educativo do MAM, principalmente voltados a conteúdos sobre o acervo e sobre as facetas do museu.
- Essa dimensão do acervo não deve ser entendida apenas no sentido estrito – de análise histórica e estética das obras –, mas no sentido ampliado, envolvendo os processos artísticos, trabalhando a vocação

de agenciamento, de laboratório criativo, assim contribuindo como um vetor de aproximação do museu com os artistas, elo que se encontra atualmente menos fortalecido.

Sistematização das investigações e avaliação

- Elaborar instrumentos para acompanhamento e avaliação da mediação, a partir do que é atualmente praticado, com metodologias qualitativas e quantitativas.
- Organizar as pesquisas já realizadas a respeito do trabalho do educativo, incluindo o acompanhamento de novas solicitações de pesquisas, de modo assegurar que o MAM receba o retorno sobre esses trabalhos e os resultados dos estudos para seu arquivo, e também considerar a possibilidade de novas atividades em conjunto com pesquisadores.
- Aprimorar o que hoje já é desenvolvido no âmbito de formação da equipe do educativo e discussões de planejamento de atividades, de modo a extrair questões / desafios que se apresentam para a prática educativa no MAM e buscar recursos e conhecimento para endereçá-los (a exemplo do recém-formado grupo sobre classificação indicativa).

Articulação e engajamento

- Ampliar e fortalecer parcerias com instituições do Parque Ibirapuera, museus, organizações internacionais e nacionais na área social e de educação, analisando as já existentes que devam ser integradas num programa institucional de parcerias, assim como novas potenciais parcerias.
- Buscar a constituição de públicos-interlocutores em diferentes níveis e prever instâncias participativas pode fortalecer o respaldo social do museu, além de subsidiar ações programáticas do MAM, propiciando o desenvolvimento de estratégias que permitam realizar ações e projetos com o público, e não apenas para o público (relação com o programa de exposições e o programa institucional).

Planejamento e gestão

- Aprimorar o planejamento de gestão da área, buscando ferramentas e detalhamento de processos, de forma a poder mapear com mais clareza a carga de trabalho da equipe interna, estabelecer a duração e os prazos de atividades correntes etc., assim como definir o papel estratégico dos programas educativos no conjunto do plano da sustentabilidade financeira do museu.
Sistematização de um calendário do MAM, que se relacione a mobilizações de causas associadas à educação, acessibilidade, cultura, museu. O educativo já organiza suas ações a partir de um calendário, que deve ser mais difundido na instituição como um todo.
- Necessidade de um projeto de definição da vocação da área de cursos do MAM, que possa repactuar sua missão institucional, seu papel nas receitas do MAM, e analisar estrategicamente remodelações, revisões e inovações.
- Estudos para futuro desenvolvimento de uma linha de produtos educativos. O MAM tem uma loja própria e poderia pensar em formas de implementar produtos via edital para chamada de designers, coletivos, com consultoria e acompanhamento do educativo do MAM.

5.6. Programa de Pesquisa

A produção de conhecimento sobre o Museu de Arte Moderna de São Paulo tem o papel de alicerçar e retroalimentar toda a cadeia operatória museológica da instituição. Assim, a organização, sistematização e publicização das atividades de pesquisa no museu devem merecer especial atenção.

Também no caso da pesquisa, recomenda-se a elaboração de um documento declaratório da Política de Pesquisa do MAM. Além dos princípios gerais em consonância com a missão e objetivos do museu, a Política de Pesquisa deve conter as ementas conceituais das linhas de pesquisa e as formas para sua efetivação. Como eixos prioritários para a definição de linhas de pesquisa no MAM, sugere-se:



Uma ação prioritária é a elaboração de um projeto interno visando a realização de uma pesquisa de público do MAM de forma integrada entre as áreas do museu. Tal pesquisa deve envolver metodologias quantitativas e qualitativas, assim como possibilitar identificar os perfis de público, suas motivações e opiniões sobre a visita, além de sondar formas de envolvimento e interesses.

Para tanto, devem contribuir as experiências do educativo em avaliações de atividades que o MAM realiza com os públicos participantes dos programas educativos, que podem ser integradas e sistematizadas nessa pesquisa. As atividades investigativas do educativo, voltadas a relações com a juventude e contidas em programas como Domingo MAM e Fora da Tela, também podem integrar o programa de pesquisa.

É interessante considerar o uso de tecnologias, como aplicativos que possam fornecer dados sobre o comportamento de grupos focais de visitantes que se interessarem em participar da pesquisa sobre tempo de permanência, áreas percorridas etc.

Como extensão desejável, em uma fase subsequente da pesquisa pode estar no horizonte do MAM uma pesquisa com os frequentadores do Parque Ibirapuera, em cooperação com outros

equipamentos culturais nele situados, sendo estudada a possibilidade de parceria com os responsáveis pela gestão do parque.

A política de pesquisa deverá partir dos elementos de força de que o MAM dispõe nesse campo, em especial a Biblioteca Paulo Mendes de Almeida, que possui um vasto e importante acervo relacionado à arte moderna e contemporânea brasileira, atendendo a pesquisadores e estudantes. A biblioteca é responsável pela preservação da memória institucional do MAM. Devem ser planejadas ações que fortaleçam a vocação de pesquisa, como a previsão de um sistema informatizado de banco de dados que consiga integrar os múltiplos registros da atividade do MAM. No horizonte de planejamento futuro podem ser ensejados projetos de articulação com outros arquivos de perfil semelhante e vinculação histórica, como o Arquivo do MAC-USP e o Arquivo Wanda Svevo, da Fundação Bienal.

Outros pilares para o programa de pesquisa são a área editorial e a área de cursos e seminários do MAM. As publicações, que hoje têm como foco predominante a elaboração de catálogos das exposições temporárias do MAM, podem progressivamente encaminhar-se para uma atuação mais sistemática dedicada ao

acervo e ao educativo. Outra diretriz a ser estudada é a multiplicação dos suportes, para além das publicações impressas e textuais, como por exemplo os *podcasts* e vídeos

Os cursos e a programação de ciclos de debates, seminários, palestras podem também ser planejados em consonância com a política de pesquisa, refletindo linhas de investigação e promovendo o debate público. No interior da estratégia a ser definida, recomenda-se retomar a realização do seminário Transmuseu, que consistiu numa iniciativa de promover a discussão de temas e desafios atuais identificados pela equipe do MAM e concernentes às várias áreas do museu: acervo, curadoria, produção, jurídico, educativo, comunicação, captação etc. A estruturação institucional e a previsão de recursos humanos e financeiros são necessárias para colocar a pesquisa no patamar merecido por uma instituição com a relevância social e cultural do MAM. No entanto, recursos podem ser otimizados de diferentes maneiras, como a realização de convênios e parcerias com instituições de pesquisa; submissão de projetos (editais e órgãos de fomento) que visem o aprofundamento de uma linha específica de pesquisa e permitam a contratação de pesquisadores e/ou aquisição de recursos; ou promo-

ção de editais ou prêmios voltados para jovens pesquisadores. O fundamental é a compreensão da pesquisa como parte do cotidiano museológico.

A criação de indicadores e a avaliação sistemática e regular das atividades de salvaguarda e comunicação museológica também deve ser incorporada nas rotinas do MAM. Mecanismos para o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento das atividades-fim devem auxiliar substancialmente uma gestão eficaz e o pleno cumprimento da missão do museu.

Com base nas linhas de pesquisa que forem definidas, o que pode ajudar a viabilizar a realização de pesquisa é um programa de exposições articulado, com temas originados no acervo. Como parte de projetos de exposição, podem ser formados grupos de pesquisa para um certo recorte / aspecto do acervo. Pode-se considerar a proposta de que uma exposição por ano envolva um processo de pesquisa, tendo para tanto um tempo de preparação mais longo do que a média de uma temporária.

Possibilidade de projetos de pesquisa com escolas parceiras do educativo sobre processos de aprendizagem ativa em museus. Abertura para que professores realizem pesquisas a partir dos programas e do acervo do MAM.



5.7. Programa Arquitetônico-Urbanístico

O MAM e o Parque Ibirapuera

O museu deve valorizar ao máximo sua relação com o parque, mantendo as atividades que já realiza fora do espaço edificado do museu, no seu entorno imediato. Deve ainda intensificar a exploração da relação do museu com a marquise, ampliando a visibilidade do museu, prevendo as atividades externas e a expansão das exposições, quando possível. Deve explorar também a proximidade com o Pavilhão da Bienal e com a Oca.

Apesar das limitações apresentadas pelas condições de conservação das obras, a face enviaçada do museu, voltada ao parque, deve ser explorada. Pode haver um esforço para ampliar a relação do museu com o jardim de esculturas, não só nas ações educativas, mas nas montagens das exposições, explorando as relações visuais e até mesmo expandindo parte da exposição para o parque.

Apesar do parque ter boas condições de acessibilidade, o museu enfrenta algumas dificuldades em função do grande número de usuários do parque que utilizam as áreas reservadas para estacionamento de veículos, além do fato de as distâncias que o público percorre a pé para chegar ao museu não serem desprezíveis - uma dificuldade agravada nos períodos noturnos, em dias de aberturas e eventos no museu.

Sugerimos, assim, que seja feito um diagnóstico detalhado dessa questão e que sejam propostas alternativas às condições de acesso ao museu nas suas diversas modalidades, analisando os bolsões de estacionamento, bicicletários, acesso por transporte público etc. e buscando melhorias permanentes na acessibilidade ao MAM.

Sinalização

É recomendável que seja feita uma análise da relação do edifício do MAM com o entorno do Parque Ibirapuera, incluindo sinalização e visibilidade em função de cada um dos acessos (não apenas o acesso do público), como já foi mencionado.

É fato que a sinalização do parque é deficiente, o que tem um impacto direto na identificação do acesso ao MAM. Atualmente, a maioria das

pessoas que chegam de carro estaciona no bolsão e precisa contornar o MAM para encontrar o seu acesso. Um estudo dessas questões (acessos, modalidades de locomoção e sinalização), desenvolvido pelo próprio museu, permitirá uma interlocução mais eficiente com o novo gestor do parque.

Recomenda-se ainda um estudo dos acessos de pedestres e ciclistas que têm o museu como destino prioritário.

Os projetos arquitetônicos

Recomenda-se que o MAM realize um histórico completo da edificação com pesquisa especializada, incluindo consultoria de profissional arquiteto, para reunião documental (projetos, plantas) e análise dos projetos e ocupações prévias da edificação, o que tem utilidade tanto como histórico e memória do museu como elemento de embasamento para futuras intervenções e readequações espaciais. Esse histórico deve incluir uma entrevista com os arquitetos André Vainer e Marcelo Ferraz, que participaram do desenvolvimento do projeto com a arquiteta Lina Boa Bardi. Uma pesquisa detalhada das sucessivas reformas do MAM deve ainda envolver suas ca-

racterísticas expográficas. Com esse estudo se poderá verificar até que nível a arquiteta Lina Bo Bardi desenvolveu essa hipótese de utilização dos cavaletes no MAM (que aparece de forma tão evidente no croquis) e registrar de forma sistemática a utilização de painéis soltos das paredes que algumas fotos difundidas apontam e que são coerentes não apenas com o croquis, mas também com a geometria do projeto proposto por Lina Bo Bardi. Há aqui diferenças evidentes em relação às condições expográficas do MASP, para onde ela concebeu os cavaletes, e o acervo do MAM certamente não pode ser exposto integralmente nesse tipo de suporte. No entanto, seu uso pode ser ocasionalmente resgatado também de forma adequada no MAM. Recomendamos o avanço dessa investigação, que poderia ter como desdobramento uma exposição comemorativa com a utilização dos cavaletes e com o acervo que o MAM possuía no momento da finalização dessa reforma.

Legislação – tombamentos, plano diretor e lei de zoneamento

Verificar qual a situação de regularidade do MAM junto à prefeitura e quais seriam os processos necessários para aprovação caso seja feita alguma reforma.

Considerando que o Parque Ibirapuera é tombado por Conpresp, Condephaat e Iphan, é necessário estudar os processos de tombamento e compreender todas as implicações em futuras reformas.

Aconselha-se a contratação de uma consultoria específica e produção de um relatório que inclua a análise da situação atual e implicações legais no caso de uma reforma.

Atualizações arquitetônicas e levantamentos cadastrais

O museu enfrenta necessidades frequentes de adaptações dos espaços em função de novas demandas ou manutenção. Recomendamos que o escritório de arquitetura que for contratado para a reforma estabeleça um contrato com o MAM (baseado provavelmente num valor por hora) para realizar os pequenos projetos que o dia a dia demanda.

ANÁLISE ARQUITETÔNICA E DIRETRIZES INICIAIS PARA A TOMADA DE DECISÕES QUANTO ÀS NECESSIDADES ESPACIAIS

• **Densidade de usos e restrição espacial**

É notória a densidade excessiva de usos numa metragem quadrada restrita. Além de uma reforma que procure redistribuir os espaços, deve-se analisar se algum programa poderia ser reduzido ou mesmo suprimido, apesar de estar claro que não há nada em excesso e que todos os programas e salas do museu são importantes.

• **Acesso, circulação e fluxos**

Entendemos ser necessária a readequação dos programas no museu para que seja possível abrir possibilidades de solucionar os problemas de fluxos identificados no diagnóstico.

O acesso é um ponto de grande relevância para ser desenvolvido num projeto de reforma do museu. A localização privilegiada do MAM no Parque Ibirapuera deve ser potencializada através da configuração do seu acesso, naturalmente o ponto de contato físico entre o museu e o parque. Além, é claro, dos contatos visuais e das atividades que o museu realiza no parque, fora do seu perímetro. Nesse caso, seria desejável estudar um acesso que tenha um momento intermediário, mais público, antes do controle de acesso (de fato necessário nos museus).

• **Clube de Colecionadores**

Em função da importância do Clube de Colecionadores na trajetória do MAM, recomenda-se que seu espaço seja repensado a partir das diretrizes que forem consolidadas, buscando incentivar o colecionismo e ampliando seu relacionamento com o público.

• **Sala de vidro**

Parece ser oportuno a avaliação da sala da *Aranha*, na medida em que a obra não está mais no museu e não tem data definida para retornar. Ela poderia permanecer como extensão da Sala Paulo Figueiredo, mas devem ser consideradas outras possibilidades quando um estudo preliminar de reforma do museu for desenvolvido.

• **Considerações estratégicas**

Como conclusão, podemos afirmar que o museu precisa ganhar área para poder equacionar os problemas que o edifício vem enfrentando, superando especialmente a questões de fluxo, acesso e qualidade das áreas expositivas para cumprir uma agenda desejável, ganhando condições físicas para se adequar ao novo plano museológico nas melhores condições possíveis.

Esse ganho de área pode ser no limite das suas necessidades mais urgentes, gerando um programa para um novo projeto de arquitetura, de forma modesta ou até conservadora, mas recomendamos que alternativas mais ousadas sejam investigadas para uma tomada de decisão sobre o programa de intervenção, de modo que o museu possa efetivamente dar um salto de qualidade espacial e, conseqüentemente, um salto na qualidade de suas atividades e na visibilidade de sua atuação.

Este texto buscou dar subsídios e elencar recomendações essenciais a essa tomada de decisão, que demandará o aprofundamento dessas questões para a elaboração de objetivos precisos em relação ao seu espaço físico, estratégias e um programa de necessidades e áreas minuciosamente formulado.

QUESTÕES INFRAESTRUTURAIS

• Aspectos estruturais da marquise

Não há um laudo estrutural completo, mas foram feitos testes localizados e identificou-se algum nível de dano na estrutura, na parte das vigas da ponta da marquise, próximo ao prédio da Bienal. Seria importante o MAM ter um laudo completo do estado atual dessa estrutura e indicações de como recuperá-la.

• Laje de cobertura

Existem pontos de vazamento na laje de cobertura. A impermeabilização atual é feita com uma manta de PVC, que demonstrou problemas de descolamento da laje e pontos que já sofreram fissuras. A laje tem circulação relativamente intensa de técnicos que fazem a manutenção das máquinas de ar condicionado instaladas na cobertura, o que pode ter causado as intercorrências na manta.

É necessário um diagnóstico de usos da cobertura para que seja feito um novo projeto de impermeabilização. Tanto o projeto de impermeabilização como sua execução têm que ter acompanhamento técnico.

A laje da marquise do Ibirapuera e, por consequência, a do MAM, é do tipo caixão perdido, que apresenta propensão para infestação de cupins. Já houve ocorrência no passado, na área da biblioteca, o que exigiu tratamento com injeções na laje. É necessário que seja feito um diagnóstico atual. Ressalta-se a enorme dificuldade de tratamento para a completa extinção da praga, caso seja detectada a infestação.

• Estado do sistema de ar condicionado

O equipamento é antigo, não atende às necessidades do museu, tanto no que diz respeito à sua estabilidade, quanto ao necessário controle de temperatura e umidade. Soma-se a isso a inadequada posição das bocas de insuflamento do ar condicionado dentro das salas de exposições, o que impossibilita manter os mesmos níveis de temperatura e umidade nos diversos pontos das salas.

Há, portanto, necessidade de um novo projeto. Esse projeto precisa ser feito obrigatoriamente em conjunto com um novo projeto de luminotecnologia e de qualquer reformulação do espaço que seja desejável. Esses projetos têm que ter a coordenação do arquiteto responsável pelo projeto de reforma do museu. É necessário um rigoroso acompanhamento técnico na instalação do sistema de ar condicionado e na contratação de um serviço de manutenção do sistema.

• Iluminação

Identificada a necessidade de novo projeto, algumas propostas preliminares foram levantadas pela diretoria, sem envolvimento de profissionais com experiência em iluminação expositiva.

• Painéis expositivos

Hoje o MAM tem um conjunto de painéis que são reaproveitados para as exposições, o que economiza recursos e materiais, mas leva a um engessamento dos projetos, pois os painéis são largos e volumosos. A aparência das exposições fica condicionada aos arranjos possíveis com esses painéis.





5.8. Programa de Segurança

A abrangência de um plano de segurança para o Museu de Arte Moderna de São Paulo precisa ser correspondente à importância patrimonial e funções sociais da instituição. A previsão de riscos deve englobar a edificação, o acervo e as pessoas, assim como conter o planejamento eficaz para situações de contingência de diversas naturezas.

Atualmente, o Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração dos Bens Culturais - ICCROM e o Programa de Cooperação para os Museus da Ibero-América - IBERMUSEUS recomendam a elaboração de um plano de gestão de riscos (IBERMUSEUS e ICCROM, 2017) que se utiliza de metodologia (ISO, 2009) que inclui a contextualização do museu, a identificação dos riscos, a análise dos riscos por escalas, a avaliação e escala de prioridades, o tratamento e o controle de riscos, além de monitoramento e revisão regular do plano. Para realização do Plano de Gestão de Riscos, o MAM deve prever a contratação de consultoria especializada e treinamento de suas equipes.

Uma reavaliação dos atuais procedimentos de segurança do MAM deve ser realizada de forma articulada com a revisão do Programa Arquitetônico. Especial atenção deve ser dada ao controle de fluxos de pessoas em áreas de carga e descarga e reservas técnicas.

Um importante passo a ser dado para desenvolvimento da segurança patrimonial do Museu é o registro dos princípios e procedimentos adotados em um documento formal e a correspondente divulgação. A formalização e publicização de uma Política de Segurança Patrimonial deve contribuir para o esclarecimento e compartilhamento dos procedimentos de segurança dentre funcionários e colaboradores, além da proteção da instituição no caso de eventuais sinistros e acidentes.



5.9. Programa de Financiamento e Fomento

Estrutura e diversificação

O MAM mantém uma estrutura de captação que funciona a partir da área de comunicação e em interface direta com a diretoria. Conforme o diagnóstico apresentado, carece de ferramentas de captação e de uma organização mais sistemática de processos, além de um programa organizado de diversificação de recursos. Segundo o relatório anual de 2018, o museu vem se esforçando nesse processo de diversificação, participando de editais para a criação de projetos em toda a sua cadeia operatória. Um exemplo desse esforço resultou neste Plano Museológico, desenvolvido a partir da submissão do museu ao Prêmio de Modernização em Museus, do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram.

Esse caminho, sem dúvida muito benéfico, articula a colaboração de diversas inteligências do

museu em busca de alternativas para subsidiar ações que opere em direção ao bem comum da instituição, no caso seu fortalecimento institucional.

O Plano Museológico vai contribuir para essa percepção de como a instituição pode trabalhar em conjunto para seu próprio fomento e financiamento, e, até que se consolide uma nova prática para a sustentabilidade, deve-se observar alguns pontos de ação.

É recomendável que o museu avalie sua estrutura de captação, buscando o fortalecimento da área com a formação de uma equipe mais estratégica e autônoma. Também deve prever uma política de captação que seja baseada em relações éticas e justas.

A área de captação poderá se estruturar como uma espécie de assessoria, que atue diretamente com a diretoria. Deverá prever, também, uma estrutura de trabalho com sistemas de pesquisa e monitoramento de cenário, a partir de um programa de CRM (Customer Relationship Management) que possa consolidar de forma ágil a gestão de relacionamentos do museu.

O planejamento da captação precisa se basear na diversificação e no equilíbrio entre as diferentes fontes de recursos. Uma diversidade de recursos, com fontes mistas, trará segurança institucional e autonomia para suas escolhas curatoriais.

Criação de um fundo patrimonial para o MAM

O fundo patrimonial, originário do inglês *endowment*, é formado por um patrimônio que deve servir de fonte de recursos previsíveis e perenes no tempo para perpetuar uma causa, deixar um legado permanente, eternizar valores, por vezes familiares, perante a sociedade. O capital é proveniente de doações de pessoas físicas, pessoas jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, heranças e legados.

A criação de um fundo patrimonial para o MAM, já previsto estatutariamente, é uma das perspectivas que pode se viabilizar a partir de um tra-

balho de médio a longo prazo. É um modelo que poderia ser instituto de imediato, nos moldes, por exemplo, do fundo patrimonial do MASP, que foi constituído em 2017²⁵. Esse modelo mobiliza grandes doações, que, no caso do MASP, começaram a ser realizadas pelos membros do conselho. O modelo requer muita transparência, planejamento e a observação de processos de gestão e governança.

Principais fundos para a cultura, ciência e educação

	Valor
Instituto Moreira Salles	800 milhões
Instituto Serrapilheira	350 milhões
Liga Solidária	48 milhões
Fundo Patrimonial Amigos da Poli	10,2 milhões
Fundo Brasil de Direitos Humanos	8,8 milhões
Fundação Abrinq	7,3 milhões
Baobá (Fundo para Equidade Racial)	7 milhões
Fundo XI de Agosto (Faculdade de Direito da USP)	6 milhões

25 O projeto do MASP começou a ser desenvolvido em 2016. O museu foi buscar informações em instituições como o Louvre, a Fundação Getty e, principalmente, o Fine Arts Museum de Houston, no Texas. "Houston tem um *endowment* de US\$ 1,5 bilhão. O superávit já paga 50% do orçamento do museu", disse à revista *seLecT* Juliana Siqueira de Sá, diretora de assuntos institucionais do MASP. A criação do *endowment* do MASP foi aprovada em abril de 2017 e em um ano arrecadou R\$ 17 milhões. "O MASP doou R\$ 1 milhão para o *endowment* no ano passado. Esse é um compromisso que o museu assumiu: doar 5% de sua receita operacional para o *endowment* até o fundo reunir R\$ 50 milhões", diz Sá. O orçamento anual do MASP está beirando os R\$ 40 milhões. "Para que o *endowment* tenha de fato um impacto relevante no orçamento, teríamos de atingir um valor pelo menos dez vezes maior do que esse", diz Juliana de Sá. "É um projeto de muito longo prazo. A primeira palavra de ordem é paciência. A segunda é governança." Revista *seLecT*, julho de 2018.

Novas formas de participação para indivíduos

O MAM tem grande potencial para buscar a diversificação de seus recursos, e uma dessas possibilidades são as ações junto a indivíduos, que poderiam começar com a ampliação dos formatos do Programa Amigos do MAM, com uma gestão online mais qualificada.

A captação junto a indivíduos é um dos movimentos que mais crescem no contexto internacional, segundo o Índice Global de Solidariedade – pesquisa realizada pela Charities Aid Foundation (CAF), organização internacional sem fins lucrativos com sede no Reino Unido, representada no Brasil pelo IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social.

Em 2017, o IDIS desenvolveu, a partir da metodologia da Charities Aid, uma pesquisa totalmente focada no Brasil: a Pesquisa Doação Brasil²⁶. O resultado, apresentado em 2018, apontou que 68% dos entrevistados haviam doado dinheiro nos últimos 12 meses, na seguinte ordem: a uma organização social, a uma igreja ou organização religiosa, ou patrocinando alguém (sem

fins comerciais). O resultado mostrou também que o êxito desse formato de captação é fruto da aproximação do doador com a causa da instituição beneficiada. Esse potencial de doação para a cultura exige um trabalho de muita depuração dos propósitos institucionais, de forma que seus objetivos sejam identificados com causas sensíveis à sociedade.

É fundamental observar as estratégias de comunicação e engajamento, para que possam partir da missão institucional do museu e seus principais objetivos como forma de propiciar aproximação e gerar pertencimento do doador com o museu. É possível estruturar ferramentas para isso, como uma pesquisa de campo que possa mapear os perfis das comunidades do MAM, seus desejos e sua compreensão sobre arte e cultura, suas formas de acesso e seu impacto na sociedade.



5.10. Programa de Comunicação

A comunicação do MAM, enquanto área do museu, é uma experiência que se estruturou em 2018 a partir da área de marketing e parceiros. Durante o diagnóstico, focamos nossas análises na perspectiva de iluminar o papel da comunicação como ferramenta estratégica do museu para o cumprimento de sua missão e de seu propósito, além de apontar ajustes que poderiam ser feitos no âmbito das ferramentas e atividades da área. Constituída por quatro profissionais, a área reúne, a partir de uma coordenadoria, as atribuições relacionadas à captação de recursos e parcerias, à marca e à comunicação interna e institucional propriamente dita. Atua ainda em parceria com fornecedores externos, a maioria em regime de colaboração *pro bono*.

A área está vinculada à superintendência do museu, podendo responder diretamente à diretoria. É uma “área-meio” estratégica e atua como prestadora de serviços para todas as

²⁶ Brasil Giving Report, 2017. IDIS Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social.

áreas da instituição, promovendo a aproximação delas com seus públicos de interesse.

Dessa forma, sua atuação deve observar processos que possam estar integrados em redes que promovam a formação de vínculos nas relações internas, externas e em toda a cadeia museológica do museu.

Como ocorre em toda área jovem, a comunicação ainda precisa ser absorvida pela equipe do MAM para que todos possam atuar com ela e a partir de suas práticas e estruturas. Além de serem desenhados e compactuados, os objetivos da área precisam ser incorporados por toda a estrutura organizacional.

É essencial que a diretoria promova a autonomia da área, de modo que o trabalho possa partir de um planejamento feito com toda a instituição de forma colaborativa. Entretanto, os processos devem ser conduzidos pela equipe de forma ágil, eficiente e, principalmente, com uma dotação orçamentária prevista no plano anual.

A comunicação é uma área estratégica, que precisa de demandas e insumos claros para gerar ações eficazes de engajamento. Um programa de comunicação eficiente deve partir de uma política consolidada da área – com publicização de seus posicionamentos e códigos de conduta, tudo modelado a partir da missão, visão e valores

do museu. Cabe à política de comunicação salvar e disseminar a identidade do MAM para comunidades internas e externas.

Comunicação e relações institucionais

As relações institucionais fazem parte das ações da área de comunicação, o que necessariamente não precisa ser liderado pela comunicação. Mas é altamente recomendável definir as atribuições prioritárias das relações institucionais, que muitas vezes se confundem com práticas comunicacionais.

O MAM hoje não tem uma atividade de relações institucionais definida, que vem sendo realizada por vários núcleos a partir de demandas quase imediatas. No entanto, é prioritário que as atividades de RI sejam definidas e organizadas, tendo para isso uma liderança que atue junto com os demais colaboradores da comunicação, assim como da diretoria, da superintendência e da curadoria.

As relações institucionais demandam todo o apoio da estrutura de comunicação, e, com clareza em suas atividades, ambas poderão fazer um excelente trabalho integrado.

Enquanto as relações institucionais promovem as aproximações, a comunicação deve trabalhar

para sua viabilidade. Isso deve se dar nas relações do museu com diversas instâncias da sociedade, a partir da criação de convênios, parcerias, projetos integrados e outras atividades que estejam a serviço da promoção da missão institucional do museu. Essas relações precisam ser estruturadas também como um programa que consolide o diálogo do museu com outros museus de arte moderna do Brasil e do exterior.

A comunicação e o trabalho de captação e parcerias

Integrada à comunicação, a área de captação e parcerias deve ser estruturada independentemente para que não haja conflitos de interesse. É preciso clarificar os propósitos de cada área e estruturá-las a partir de novas perspectivas. Esse tema é o objeto do Programa de Captação de Recursos.

Meios da comunicação

Os meios e plataformas de comunicação são, sem dúvida, os mais acessados dos atributos da marca. O tom e a textura da comunicação, ou seja, a forma como se apresenta, devem ser objeto de atenção constante e passar por revisões periódicas de atualização de conteúdo e linguagem. A comunicação do MAM deve ser

moderna, contemporânea e conectada com as tendências do tempo presente, o que já é um valor presente em seus projetos.

Entre as orientações previstas para a comunicação está a redefinição da estrutura do site, hoje pouco intuitiva. Os conteúdos ali presentes poderiam ser reorganizados a partir de lógicas mais objetivas de pesquisa e acesso. A história do museu – que se apresentou como uma força institucional na construção da matriz SWOT – pode ser requalificada, de modo a destacar seus principais marcos. Uma nova arquitetura para as questões referentes ao acervo é também indicada, com textos introdutórios e institucionais sobre sua formação, projetos e outras informações relevantes para pesquisadores e usuários do museu.

Publicações

Além dos conteúdos institucionais, pode-se criar uma linha de publicações (online ou não) para comunicar de forma mais constante o acervo com vistas à sua valorização e à facilitação de seu acesso.

Relações internas

A comunicação pode ser líder em todos os processos de comunicação do museu – e isso se aplica também à comunicação interna. Esse procedimento precisa ser outorgado pela di-

retoria e estar na política de comunicação do museu. Todas as comunicações do museu e de áreas como recursos humanos e administração devem ser feitas de forma mais efetiva e com a colaboração da comunicação, que dará o tom e a aplicação ideal para cada mensagem a ser trabalhada. Essa aproximação tem como objetivo cuidar da imagem institucional do MAM, partindo de suas dinâmicas internas. O programa de comunicação deve orientar a todos e promover uma comunicação integrada e acessível sobre todos os cursos, eventos externos, ações de abertura de exposições, ciclos programáticos, comunicados, entre outros.

Imagem e marca

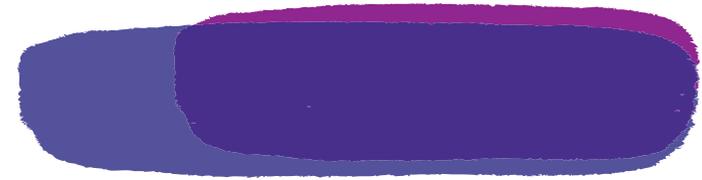
O MAM detém uma marca forte, que pode ser mais bem-explorada pelo museu. Inicialmente, é fundamental a divulgação do manual da marca e seus atributos, com os principais indicadores para sua aplicação. Um *workshop* com toda a equipe pode ser necessário durante esse processo. Não são recomendáveis mudanças constantes no uso de cores ou estilos para o uso da marca, o que pode fragilizar a percepção institucional da missão e objetivos do museu. Outro aspecto importante é a formação de parcerias, que devem sempre ser orientadas pelos objetivos institucionais do museu e por sua política de governança.

Parceiros e fornecedores

O trabalho *pro bono* junto às agências de comunicação e publicidade e outros fornecedores deve ser acionado em momentos específicos da programação do museu ou em momentos identificados com as causas do museu. A utilização de serviços *pro bono* na rotina da instituição tende a fragilizar as relações e massificar a comunicação. Em alguns casos, o serviço *pro bono* poderá ser substituído pelo trabalho voluntário, que parte de outros pressupostos de relacionamento, mais voltados para a instituição. As ações de comunicação do museu – campanhas e produtos – sempre que possível devem estar previstas no planejamento estratégico e no plano anual.

Imprensa e outros públicos de interesse

Convém manter uma boa relação com a imprensa, que vá além do lançamento das exposições, com ações periódicas de aproximação e reflexão sobre os pressupostos da coleção e dos artistas. O mesmo pode ser realizado com influenciadores da área, parceiros, sócios dos programas e outros públicos de interesse.



5.11. Programa Socioambiental

Museus podem ser sustentáveis?

Recentemente, durante conferência realizada em Londres no âmbito das relatorias da Museum Association, o diretor do Manchester Museum, Nick Merriman, trouxe à tona uma interessante discussão. Ele perguntava: quão sustentável é uma grande coleção armazenada?

Pesquisadores apontam que a manutenção de uma coleção demanda um esforço enorme, que nem sempre pode ser indicado como sustentável. Espaços de armazenagem e energia para manter a climatização são apenas alguns itens dessa conta, e ele ainda observa que “Se as coleções fossem bem usadas, isso poderia ser justificado. Muitas coleções são subutilizadas – não exibidas, publicadas ou usadas para pesquisa. É inútil mostrar a história ao mundo se custa caro à terra».

A vocação de todo museu é dar à sua coleção sentido, acesso e propósito. Nos anos 2000, o MAM trouxe a ecologia como um tema transversal para suas práticas curatoriais. E, sem dúvida, se observarmos sua história e sua inserção na paisagem do Parque Ibirapuera, temos nessa dimensão da

ecologia um eixo estratégico a ser mais trabalhado pelo museu, onde a ecologia, respaldada pela comunicação do acervo e pelas práticas educativas do museu, possa corroborar os principais temas das ODSs. Os museus estão sendo chamados a participar de um novo tempo.

Uma nova cultura é possível

É possível fazer a transição para modelos mais sustentáveis e mesmo visitar os modelos já adotados, refinando seus objetivos e auferindo novos indicadores do seu impacto. Esse trabalho precisa ser realizado em diversas escalas e em todo o ecossistema do museu, razão pela qual seria interessante que um dos núcleos pudesse ser o guardião dessas práticas, criando a ponte entre as ações do museu e as estruturas legislativas, colegiados, associações que têm a causa da sustentabilidade como eixo de ação. Outra medida importante é o desenvolvimento de um programa de *benchmarking* entre museus nacionais e internacionais, com vistas a mapear as melhores práticas no tema e também ao desenvolvimento de ações integradas e colaborativas.

Ao longo do diagnóstico, observamos alguns pontos que podem ser implementadas pelo MAM.

Concepção, planejamento e produção das exposições

- Planejamento estratégico para a projeção de projetos anuais, com o olhar voltado para a otimização de recursos
- Redução das demandas expográficas com a reutilização de materiais e caixas de armazenagem
- Diminuição de material construtivo, que possa caber em um caminhão menor, caso a exposição precise itinerar

Acervo

- Novas formas de exposição dos acervos – ampliação da presença digital
- Acompanhamento constante da conservação e do controle ambiental – uso de sistemas com certificados verdes
- Consideração de uma política de desincorporação de acervo, que analise e delibere a respeito da possibilidade de transferência de conjuntos ou peças de acervo, como doação para pequenas instituições da periferia

Comunicação

- Adoção de publicações online e criação de novos formatos de acesso virtual

- Usos constante de materiais reciclados no âmbito das atividades do educativo
- Criação de estrutura de TI para o fluxo de informação, com diminuição do volume de papel

Recursos Humanos

- Equidade na contratação de profissionais, com a inserção de minorias nas frentes de trabalho
- Contratação de mão de obra em estado de vulnerabilidade para eventos especiais
- Adoção de políticas de diversidade sexual
- Criação de programas especiais com jovens aprendizes para formação de mão de obra qualificada e geração de renda

Institucional

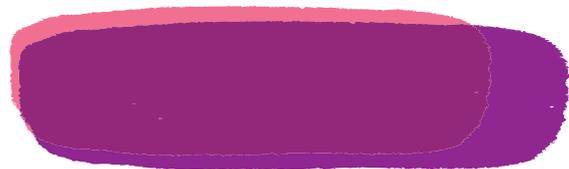
- Revisão de critérios para compras e contratação de serviços, com a exigência de certificações
- Análise de patrocínios e doações, levando em consideração aspectos éticos e o perfil socioambiental

Infraestrutura

- Maior número de bebedouros espalhados pelo edifício e entorno
- Criação de um ponto de reciclagem no entorno do museu, com proposições curatoriais para a produção artística
- Política de descarte de resíduos

Consumo

- Diminuição na venda de garrafas de água no restaurante – com o fornecimento gratuito de água a partir de filtro local, prática já adotada em inúmeros restaurantes do mundo e também nas unidades do Sesc São Paulo
- Revisão dos produtos comercializado na loja, com uma nova e sustentável curadoria, adoção de produtos feitos por comunidades, certificados e com impacto ambiental reduzido
- Fim da venda de ímãs



5.12. Programa de Acessibilidade Universal

O Museu de Arte Moderna de São Paulo é reconhecido interna e externamente pelo caminho empreendido em direção à acessibilidade universal. Os valores da acessibilidade e da inclusão já são traços distintivos que ajudam a compor a vocação e as motivações do museu e estão presentes nos diálogos da equipe e no reconhecimento do meio museológico.

A consolidação e expansão desse trajeto passa pela necessidade de explicitação desse valor nas declarações e documentos fundamentais do museu, tais como missão, Política e Manual de Recursos Humanos, Regimento e Código de Ética e Conduta, políticas e planos para cada uma das áreas, além de peças de comunicação. A elaboração de uma política específica para a promoção da acessibilidade em suas dimensões arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal também pode ser um meio para a incorporação do tema em todas as decisões e ações da instituição.

O educativo do MAM vem sendo um importante agente impulsionador da consciência relacionada à acessibilidade junto a toda a equipe (ainda que não deva ser a única equipe a difundir esses valores, pois a expansão da acessibilidade e sua inclusão no MAM dependem justamente de sua introjeção completa pela instituição) e pode auxiliar as demais áreas para promover a continuidade do desenvolvimento da acessibilidade no interior do museu. Sugere-se a realização de atividades internas regulares com essa temática. Esse tipo de ação intersetorial pode ser especialmente relevante para o compartilhamento dos valores institucionais entre equipes e para promoção do acolhimento e da integração de novos funcionários e colaboradores.

A reflexão e o diálogo sobre acessibilidade devem contribuir para que o museu integre cada vez mais pessoas com diferentes características em suas equipes e construa condições para sua permanência, além de estimular o surgimento de perspectivas e experiências mais diversas e plurais em toda a cadeia operatória, nas atividades-meio e nas ações e produtos elaborados pelo museu e disponibilizados ao público.

O planejamento institucional e de cada um dos setores deve estar alinhado com o objetivo de desenvolvimento da acessibilidade. E, para ampliar as possibilidades de avaliação e acompanhamento das ações de acessibilidade, é preciso que sejam desenvolvidos indicadores de desempenho específicos. A contratação e permanência de profissionais, a atualização permanente de recursos expográficos acessíveis, tecnologia assistiva e acessibilidade na web devem estar previstas no planejamento e no orçamento do museu. As diretrizes em acessibilidade devem incluir um olhar para as dimensões financeira e de representatividade/diversidade na composição das equipes.

A compreensão da acessibilidade como um eixo que atravessa as concepções e ações institucionais revigora princípios éticos intrínsecos ao MAM e nutre sua relevância para a sociedade.



6. PLANO DE AÇÃO

MAM - Plano Museológico

- Documentos e Políticas** - Declarações com diretrizes gerais e parâmetros que dão sustentação ao museu e à sua experiência museológica e que precisam ser estruturados, compartilhados e consolidados por todos os colaboradores.
- Processos de gestão** - Atividades que precisam ser incorporadas ao dia a dia da instituição, partindo das políticas e documentos estruturadores
- Projetos especiais** - Atividades que precisam ser dimensionadas em cronograma e custos, podendo também necessitar outros parceiros

PROGRAMA	LINHA	AÇÕES	PRIORITÁRIO
PROGRAMA INSTITUCIONAL	Documentos e Políticas	Regimento Interno.	X
		Código de Ética e Conduta.	X
		Atualização de registros, cadastros e acompanhamento de orientações e parâmetros de políticas museológicas estaduais, nacionais e internacionais de instituições como Sisem SP, Ibram e ICOM.	X
	Processos de gestão	Revalidação ou reescrita da missão e visão do museu, com o detalhamento de seus objetivos.	X
		Redefinição dos atributos do Conselho Consultivo de Arte.	
		Estudo para a criação de um Colegiado Cidadão.	
		Relatórios de impacto financeiro.	X
		Relatório de sustentabilidade.	X
		Cessão de espaço para eventos de interesse público e social.	
	Projetos especiais	Participação em conselhos e movimentos da cultura.	
		Ampliação das ações de relações institucionais, com o desenho de parcerias nacionais, internacionais e com o entorno.	
		Campanhas institucionais - para a divulgação da missão e propósitos do museu.	
		Adesão a programas de ação cidadã que fortaleçam as causas do museu.	
		Participação em congressos, conferências e seminários culturais.	
		Veículos de comunicação acessíveis e objetivos - sites, comunicados, publicações, redes sociais.	

PROGRAMA	LINHA	AÇÕES	PRIORITÁRIO
PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS	Documentos e Políticas	Elaboração de Política de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos.	X
		Disponibilização de Manual de Gestão e Desenvolvimento de Manual de Conduta.	
		Observação da Lei no 7287, de 18.12.1984 que dispõe sobre a regulamentação da profissão de museólogo e do Decreto no 91.775, de 15.10.1985, que a regulamenta e estabelece o exercício privativo de algumas atividades ao museólogo.	X
	Processos de gestão	Revisão de Plano de Cargos e Salários.	
		Elaboração de Fluxograma institucional.	X
		Revisão do Organograma.	X
		Promoção do diálogo intersetorial e compartilhamento de propósitos institucionais.	
		Programa de desenvolvimento e qualificação profissional.	
PROGRAMA DE ACERVO	Documentos e Políticas	Política do Acervo (Gestão do acervo, Empréstimos e Manual de Procedimentos; Plano de Gestão de Riscos: Política de Incorporação de Acervo; Modelos de Documentação).	X
		Sistematização do programa Clube de Colecionadores de Gravura e Fotografia.	
	Processos de gestão	Estruturação de espaço de guarda e acondicionamento.	X
		Diagnóstico de conservação e inventário do acervo.	X
		Estruturação e qualificação da equipe.	X
		Planejamento curatorial e de gestão do acervo.	
	Projetos especiais	Implementação do programa de estudos e pesquisas sobre o acervo.	
		Organização da documentação física e digital e implementação de banco de dados.	X
		Disponibilização do acervo online e elaboração de exposições online.	

PROGRAMA	LINHA	AÇÕES	PRIORITÁRIO
PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES	Documentos e Políticas	Definição de Política de Exposições, com linhas e diretrizes.	X
		Criação de Regulamento de recepção de propostas curatoriais.	X
		Criação de Manual de Procedimentos para Exposições.	
	Processos de gestão	Criação do Fluxograma de Exposições.	X
		Organização, revisão e atualização permanente dos levantamentos cadastrais e dos modelos documentais.	
Projetos especiais	Ampliação da oferta de interatividade e acessibilidade nas exposições.		
PROGRAMA EDUCATIVO	Processos de gestão	Redação de Programa Educativo de acordo com PNEM.	X
		Ampliar e fortalecer parcerias com instituições do Parque Ibirapuera, museus, organizações internacionais e nacionais na área social e de educação.	
		Elaborar instrumentos para acompanhamento e avaliação da mediação.	X
	Projetos especiais	Programa de formação e multiplicação no campo de arte educação, educação patrimonial e acessibilidade, com ofertas de consultorias e parcerias entre instituições nacional e internacionalmente.	
	Projetos especiais	Ampliação dos recursos educativos no espaço expositivo para participação do público não agendado e materiais pedagógicos para acervo.	
PROGRAMA DE PESQUISA	Documentos e Políticas	Elaboração de Política de Pesquisa, com linhas prioritárias de pesquisa.	X
	Processos de gestão	Incorporação de sistemas de avaliação para as atividades fim do museu.	
		Análise para possível integração de ações de pesquisa articuladas à programação / plano de exposições.	
		Estruturação institucional, fortalecimento de relações e previsão de recursos para pesquisa.	X
	Projetos especiais	Desenvolvimento de uma primeira Pesquisa de Público do MAM, com potencial de expansão para Pesquisa de Público do parque do Ibirapuera.	X
	Projetos especiais	Realização bianual de evento articulado às linhas de pesquisa.	

PROGRAMA	LINHA	AÇÕES	PRIORITÁRIO
PROGRAMA ARQUITETÔNICO E URBANÍSTICO	Documentos e Políticas	Levantamento de documentação e histórico da edificação, projetos de reforma e projetos expográficos.	
		Análise da situação legal do MAM junto à PMSP e aos órgãos de tombamento.	
		Organização, revisão e atualização de levantamentos cadastrais e plantas do museu.	X
	Processos de gestão	Valorização da relação com o Parque Ibirapuera e instituições culturais do entorno.	
		Contratação especializada em arquitetura para atendimento contínuo ao museu.	
	Projetos especiais	Laudo completo sobre a marquise e projeto para sua impermeabilização e recuperação.	X
		Estudo para readequação de programa arquitetônico e projeto para reforma da edificação.	X
		Diagnóstico de acesso, modalidade de locomoção, sinalização e visibilidade.	
		Projeto luminotécnico e readequação do forro.	
		Projeto de ar-condicionado.	
PROGRAMA DE SEGURANÇA	Documentos e Políticas	Formalização e divulgação da Política de Segurança Patrimonial.	X
	Processos de gestão	Revisão dos atuais procedimentos segurança e fluxo de pessoas de forma articulada com Programa Arquitetônico.	
	Projetos especiais	Elaboração do Plano de Gestão de Riscos e treinamento de pessoal.	X

PROGRAMA	LINHA	AÇÕES	PRIORITÁRIO	
PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO	Documentos e Políticas	Criação da Política de Captação do museu – com regras de recebimento, perfil de doações e modelo de transparência e adoção de relatórios de impacto e mensuração de resultados.	X	
		Estruturação de um fundo patrimonial junto aos patronos e grandes doadores do museu e criação de um fundo acervo (com recursos vindos de empréstimos de obras ou dos Clubes de Colecionadores).		
		Reestruturação da área de captação com o desenho da matriz de trabalho e adoção de novas ferramentas de relacionamento e monitoramento.	X	
	Processos de gestão	Planejamento integrado com o mapeamento das potencialidades de captação para cada um dos programas do museu e criação de um cronograma com editais e outros modelos de financiamento.		
		Ampliação dos modelos de participação no programa amigos do MAM.	X	
		Desenvolvimento de um estudo para a criação de um novo modelo de negócios para o uso dos espaços do Museu e do Restaurante.		
		Desenvolvimento de pesquisa de campo para a construção de perfis potenciais de doadores pessoa física.	X	
PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO	Documentos e Políticas	Definição da Política de Comunicação do museu.	X	
		Organização e publicização do Manual da Marca, com a realização de <i>workshop</i> com as áreas para sua aplicação.		
	Processos de gestão	Reordenamento das atividades de captação de recursos e relações institucionais.	X	
		Integração da comunicação nas áreas do museu – definição de propostas e fluxos de trabalho.		
			Planejamento anual, com inserção de custos no plano anual das ações e mídias.	
	Projetos especiais		Criação de um programa de relacionamento com seus públicos prioritários – jornalistas, influenciadores, sócios e parceiros estratégicos – que seja anual e promova aproximação e engajamento.	
		Revisão do site, com cuidado especial a conteúdos ligados à memória institucional do museu e ao acervo.	X	

PROGRAMA	LINHA	AÇÕES	PRIORITÁRIO
PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL	Documentos e Políticas	Política de Sustentabilidade / Socioambiental com as recomendações para descarte de resíduos, uso de materiais, compras, descartes de acervo e outros itens.	X
		Acompanhamento constante da conservação e do controle ambiental - uso de sistemas com certificados verdes.	
	Processos de gestão	Revisão de critérios para compras e contratação de serviços, com a exigência de certificações.	X
		Equidade na contratação de profissionais, com a inserção de minorias nas frentes de trabalho.	
		Adoção de políticas de diversidade de raça e gênero.	
		Análise de patrocínios e doações, levando em consideração aspectos éticos e o perfil socioambiental.	
		Adoção de publicações online e criação de novos formatos de acesso virtual.	
	Projetos especiais	Diminuição na venda de garrafas de água no restaurante, com o fornecimento gratuito de água a partir de filtro local, e instalação de um maior número de bebedouros no edifício e entorno.	
		Criação de um ponto de reciclagem no entorno do museu, com proposições curatoriais para a produção artística.	
		Novas formas de exposição dos acervos - ampliação da presença digital.	
PROGRAMA ACESSIBILIDADE UNIVERSAL	Documentos e Políticas	Revisão dos produtos comercializado na loja, com uma nova e sustentável curadoria, adoção de produtos feitos por comunidades, certificados e com impacto ambiental reduzido.	X
		Inserção da acessibilidade em documentos constitutivos e setoriais.	
	Processos de gestão	Elaboração de Política de Acessibilidade e Diversidade.	
		Atividades intersetoriais com a temática da acessibilidade e inclusão.	
		Orientação de contratações e condições de permanência segundo critérios de diversidade.	
	Projetos especiais	Criação de indicadores, planejamento e avaliação sistemática da acessibilidade.	
		Expografia, tecnologia assistiva e acessibilidade na web.	

DOCUMENTAÇÃO INSTITUCIONAL CONSULTADA

Ata da Assembleia Geral Ordinária de 29 de abril de 2019	Estatuto social 2019	Regulamento interno Comitê de aquisição de bens e serviços
Ata de eleição, composição conselho 28-03-2017	Estudo preliminar de Lina Bo Bardi, 1982/83	Regulamento interno Doação, alienação e destruição de obras (versão preliminar restrita)
Ata de eleição, composição conselho 31-03-2015	Exemplos de documentação acervo - doação e licença de uso de imagem; doação direitos autorais; contrato de comodato: laudos de empréstimo, exposição, transferência, vistoria.	Regulamento interno Empréstimo de obras e uso de imagem
CRM Captação	Fluxograma de aquisições via Núcleo Contemporâneo, 2019	Relatório balanço da Gestão Milú Villela 1995-2019
Cronograma das exposições de 2011 a 2018	Levantamento planimétrico e cadastral do MAM	Relatório de atividades e proposta de reestruturação de atividades e fluxos do acervo 2018-19
Dados de visitação de 2014 a 2018	Organograma 2015	Relatório Plano anual 2017
Descrição de cargos (consultoria Mercer) 2019	Planejamento da área de acervo 2019-21	Relatórios anuais 2007 a 2018
Descrição de cargos 2016	Planejamento estratégico comunicação 2019	SISEM Certificado Cadastro Estadual de Museus
Despacho de permissão de uso, assinado pelo prefeito Faria Lima, 1967	Plano de ação acervo- Sala técnica e Reserva Principal, 2019	SISEM Relatório situacional 2017
Documento “Acessibilidade MAM”, educativo	Plano de trabalho 2019	SISEM Relatório técnico 2017
Documento “Apresentação dos programas educativos” 2019	Plano estratégico parceiros corporativos 2019	Termo de Permissão de Uso, Departamento de Patrimônio da Prefeitura de São Paulo, 1968
Documento “Fora da Tela”, educativo	Planta geral do museu	Trabalho de Conclusão de Curso “Curadoria educativa em museus de arte”, de Andressa Cristina Borba
Documento “Linhas das exposições do MAM”, maio 2019	Prêmios MAM	Workshop de comunicação Apis3
Documento “Programa Família MAM”, educativo	Projeto para Sala Técnica Acervo, 2019	
Documento “Propostas Pedagógicas 2018”	Proposta de requalificação para ampliação da educação e acessibilidade, submetida para Fundo de Direitos Difusos, 2018	
Documento “Contrapartidas Parceiros” 2019	Regulamento do Conselho Consultivo de Arte (versão em aprovação) 2019	
Estatuto social 2015		

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Cauê (org). *Clube de Gravura: a história do Clube de Colecionadores do MAM*. São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo, 2007.
- BARBOSA, Vanessa. *Os 10 melhores parques do mundo; Ibirapuera está na lista*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/os-10-melhores-parques-do-mundo-ibirapuera-esta-na-lista/>. Acesso em: 10/09/2019.
- BARDI, Lina Bo, Lina Bo Bardi. São Paulo, Instituto Lina Bo e P. M. Bardi, 1993. p. 257
- BOYLAN, Patrick (Ed.). *Como gerir um museu: manual prático*. Paris: ICOM – Conselho Internacional de Museus, 2004.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. *Our Common Future – The World Commission on Environment and Development*. Oxford University, Oxford University Press, 1987.
- BRUNO, Maria Cristina Oliveira. (Org). *Waldisa Rússio Guarnieri: texto e contextos de uma trajetória profissional*. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.
- BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museologia: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenômeno museal. In: _____. *Museologia: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenômeno museal*. São Paulo: CEMMAE, 2003 (mimeo).
- BRUNO, Maria Cristina Oliveira. *O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados*. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.
- BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Principais campos da ação museológica. *Seminário Museus e Exposições no Século XXI: vetores e desafios contemporâneos*. São Paulo: CCBB, 2004.
- CÂNDIDO, Manuelina Duarte. *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. 2a. ed. Porto Alegre: Editora Medianiz, 2014.
- CHAIMOVICH, Felipe (org). *Grupo de Estudos de Curadoria do MAM*. São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo, 2008.
- CHIARELLI, Tadeu, ALVES, Cauê e CHAIMOVICH, Felipe. Plataforma. In: *MAM[na]Oca: Arte Brasileira do acervo do Museu de Arte Moderna de São Paulo*, São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo, 2006.
- CHIARELLI, Tadeu. *Memorial*. Memorial apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Professor Titular junto ao Departamento de Artes Plásticas, 2009.
- CHIARELLI, Tadeu. O presente da arte brasileira visto no Museu de Arte Moderna de São Paulo. In: *Museu de Arte Moderna de São Paulo*. São Paulo: Banco Safra, 1998.
- CIDADES E GOVERNOS LOCAIS UNIDOS. *Agenda 21 da cultura*. CGLU – Comissão de Cultura, 2008. Disponível em: http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21c_pt.pdf. Acesso em: agosto 2019.
- CIDADES E GOBIERNOS LOCALES UNIDOS. *La cultura en los objetivos de desarrollo sostenible: guía práctica para la acción local*. CGLU – Comisión de Cultura: Barcelona, 2018. Disponível em: http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culturaods_web_es.pdf. Acesso em: agosto 2019.

- DAVIES, Stuart. *Plano Diretor*. São Paulo: Editora da Universidade de São. Paulo; Fundação Vitae, 2001.
- FIRJAN. *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: Firjan/Senae, 2019. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf> Acesso em: 14/08/2019.
- GAMA, Mara. *Um prédio polêmico*. São Paulo: Folha de São Paulo, 1998. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj14079811.htm>. Acesso em: 13/05/2019.
- HORTA, Vera. *MAM: Museu de Arte Moderna de São Paulo*. São Paulo : Dba-Dorea Books and Art, 1995.
- IBERMUSEUS e ICCROM. *Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico*. São Paulo: IBERMUSEUS e ICCROM, 2017.
- IBRAM. *Instrução Normativa nº 3*, de 25 de maio de 2018. Brasília: IBRAM, 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/05/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-N%C2%BA-3.pdf> Acesso em: 25/04/2019.
- IBRAM. *Mais de 32 milhões visitaram museus brasileiros em 2017*. Brasília: IBRAM, 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/mais-de-32-milhoes-de-pessoas-visitaram-os-museus-brasileiros-em-2017-segundo-pesquisa-do-ibram/>. Acesso em: 14/08/2019.
- IBRAM. *Museus brasileiros receberam mais de 38 milhões de visitantes em 2018*. Brasília: IBRAM, 2019 a. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/museus-brasileiros-receberam-mais-de-38-milhoes-de-visitantes-em-2018/>. Acesso em: 14/08/2019.
- IBRAM. *Plano Nacional Setorial de Museus - 2010/2010*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus - Ibram, 2010. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf> Acesso em 30/04/2019.
- IBRAM. *Plataforma Museus BR*. Brasília: Ibram, 2019 b. Disponível em: <http://museus.cultura.gov.br/>. Acesso em: 14/08/2019.
- IBRAM. *Política Nacional de Educação Museal*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus - Ibram: 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Documento-Final-PNEM1.pdf> . Acesso em: 25/04/2019
- IBRAM. *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*. Brasília: Ibram, 2016.
- ICOFOM. INTERDISCIPLINARITY IN MUSEOLOGY. *Museological Working Papers (MuWop)*. Estocolmo: Icofom/Statens Historiska Museum, n. 2, 1981. Disponível em: [http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/MuWoP%20%20\(1981\)%20Eng.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/MuWoP%20%20(1981)%20Eng.pdf). Acesso em: 28/05/2019
- IDIS. *Brasil Giving Report*, 2017. IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Disponível em: <https://www.idis.org.br/country-giving-report-2017-brasil/>. Acesso em: agosto 2019.
- LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (eds.). *Planning our museums. Ottawa: Museums Assistance Programme*, National Museums of Canada, 1983.
- LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate. *The manual of strategic planning for museums*. Lanham, MD: AltaMira Press, 2007.
- MAIA, Ana Maria. Museu de Cera, Pavilhão da Marquise, Pavilhão Bahia, Museu de Arte Moderna de São Paulo, In: MAM. *P.33 Formas únicas da continuidade no espaço*, 2013.

MAIRESSE, François; DESVALLÉS, André (ed). *Conceitos-chave de Museologia*. Tradução e comentários Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury. São Paulo: ICOM Brasil, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Secretaria de Estado da Cultura, 2013

MASON, Thimoty. *Gestão Museológica: desafios e práticas*. São Paulo: EDUSP, Fundação Vitae, 2004. (Série Museologia 7)

MENSCH, Peter van. *O Objeto de Estudo da Museologia*. Rio de Janeiro: Uni-Rio/UGF, 1994.

MINISTERIO DE CULTURA. *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, España, 2005.

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO. *Doação Paulo Figueiredo*. São Paulo: MAM, 2001.

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO. *Educação e acessibilidade - experiências do MAM*. São Paulo, MAM, 2018.

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO. *Fotografias no acervo do MAM*. São Paulo: MAM, 2002.

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO. *História e(m) movimento: MAM 60 anos*. São Paulo: MAM, 2008.

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO. *MAM 60*. São Paulo: MAM, 2008.

MUSEU DE ARTE MODERNA DE SÃO PAULO. *MAM 70: MAM e MAC USP*. São Paulo: MAM, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), 2015. Disponível em <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. *Decreto N° 91.775*, de 15 de outubro de 1985. Regulamenta a Lei n° 7.287, de 18 de dezembro de 1984, que dispõe sobre a profissão de Museólogo e autoriza a criação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Museologia. Disponível em: http://cofem.org.br/legislacao_/legislacao/#decreto-91775 . Acesso em: 10/09/2019

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. *Lei n° 7287*, de 18.12.84. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de museólogo. Disponível em: http://cofem.org.br/legislacao_/legislacao/#lei-7287 . Acesso em: 10/09/2019

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. *Lei n° 11.904/09*. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm>

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. *Lei n° 11.904/09*. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm> Acesso em: 25/04 2019.

REDE NOSSA SÃO PAULO. *Viver em São Paulo: cultura na cidade*. São Paulo: Rede Nossa São Paulo/IBOPE Inteligência, 2019. Disponível em: <https://www.nossasaopaulo.org.br/>. Acesso em: 14/08/2019.

SALASAR, Desirée Nobre. *Um museu para todos: manual para Programa de Acessibilidade*. Pelotas: Ed da UFPel, 2019. Disponível em: <http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/handle/prefix/4390>. Acesso em: 01/08/2019.

SECRETARIA MUNICIPAL DO VERDE E MEIO AMBIENTE. *Minuta do Plano Diretor do Parque Ibirapuera - processo participativo*. Disponível em: <https://participe.gestaourbana.prefeitura.sp.gov.br/pdp-ibirapuera>. Acesso em: 10/09/2019

SILVA, Edgar. *Aos 63, Ibirapuera é o parque mais visitado da América Latina*. Folha de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/banco-de-dados/2017/09/1873255-aos-63-ibirapuera-e-o-parque-mais-visitado-da-america-latina.shtml>. Acesso em: 11/09/2019

THE ART NEWSPAPER. *The Art Newspaper Especial Report*. London: U. Allemandi & Co. Publishing Ltd, N° 311, 2019. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/The-Art-Newspaper-Ranking-2018.pdf> Acesso em: 13/08/2019.

TUTTOILMONDO, Joana. *Presente nos museus: processos de formação de acervos de arte contemporânea brasileira*. Tese de doutorado. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – FAU-USP, 2010.

UNESCO. *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*, 2001. Disponível em: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf. Acesso em: agosto 2019.

UNESCO. *Recomendação referente à proteção e promoção dos museus e coleções, sua diversidade e seu papel na sociedade*. Paris: Unesco, 2015. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002471/247152POR.pdf>. Acesso em: 25/04/2019.

UNIDADE DE PRESERVAÇÃO MUSEOLÓGICA. *Nota Técnica nº 01-2018/UPPM*. Atendimento às exigências legais que tratam da atuação de museólogos como responsáveis técnicos de programas e projetos de museus. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/nota-tecnica-sobre-o-parametro-adotado-no-cadastro-estadual-de-museus-cem-sp/> Acesso em: 10/09/2019.

VALENTIM, Fábio (org.). *Um guia de arquitetura de São Paulo: 12 percursos e 124 projetos*. São Paulo, Editora Martins Fontes e Editora da Cidade, 2019, p. 286 (verbete Parque do Ibirapuera escrito por Fernanda Barbara).

Museu de Arte Moderna de São Paulo

Presidente de honra

Milú Villela

Diretoria

Presidente Mariana Guarini Berenguer

Vice-Presidente Daniela Villela

Diretora Jurídica Maria Elisa Gualandi Verri

Diretores

Camila Granado Pedroso Horta

Cesar Giobbi

Eduardo Saron Nunes

Conselho Deliberativo

Presidente Geraldo José Carbone

Vice-Presidente do Conselho Helio Seibel

Conselheiros

Adolpho Leirner

Alcides Tapias

Alfredo Egydio Setúbal

Ana Carmen Longobardi

Andrea Pereira

Antonio Hermann Dias de Azevedo

Antonio Matias

Caio Luis de Carvalho

Carlos Eduardo Moreira Ferreira

Carmen Aparecida Ruete de Oliveira

Danilo Miranda

Denise Aguiar Alvarez

Eduardo Brandão

Fabio Colleti Barbosa

Fábio Magalhães

Fernando Moreira Salles

Francisco Horta

Georgiana Rothier P. Cavalcanti Faria

Graziella Matarazzo Leonetti

Henrique Luz

Israel Vainboim

Jean-Marc Etlin

João Carlos Figueiredo Ferraz

José Ermírio de Moraes Neto

Leo Slezzynger

Luís Terepins

Marcos Amaro

Maria da Glória Ribas Baumgart

Maria Fernanda Mello

Mário Henrique Costa Mazzilli

Martin Grossmann

Michael Edgard Perlman

Michel Claude Julien Etlin

Paula P. Paoliello de Medeiros

Paulo Gaio de Castro Jr.

Paulo Proushan

Paulo Setúbal

Peter Cohn

Roberto B. Pereira de Almeida

Rodolfo Henrique Fischer

Rolf Gustavo R. Baumgart

Salo Davi Seibel

Sérgio Ribeiro da Costa Werlang

Sergio Silva Gordilho

Simone Schapira

Susana Steinbruch

Telmo Giolito Porto

Vera Negrão

Conselho Internacional

David Fenwick

Donald E. Baker

Eduardo Costantini

José Luis Vittor

Patrícia Cisneros

Robert W. Pittman

Conselho Consultivo de Arte

Marcos Moraes

Paulo Venancio Filho

Ana Maria Maia

Curadores do Clube de colecionadores do MAM

Fotografia Eder Chiodetto

Gravura Felipe Scovino

Equipe

Presidente

Mariana Guarini Berenguer

Curador

Felipe Chaimovich

Superintendente Executivo

Carlos Wendel de Magalhães (até julho de 2019)

Fábio Santiago

Administração

Gerente Nelma Raphael dos Santos

Compras Fernando Ribeiro Morosini

Coordenador Financeiro Luiz Custódio da Silva Junior

Assistentes Patricia Barbosa Vicente e Renata Noé

Peçanha da Silva

Recepção Administrativa Luiza Helena Oliveira Stock Taiba

Coordenadora Loja Solange Oliveira Leite

Assistente Romário Rocha Neto

Vendedoras Fabiana Batista e Luciana Silva de Castro

Coordenador de Patrimônio, Tecnologia da Informação

e Eventos Estevan Garcia Neto

Assistentes Alekiçom Lacerda, Carlos José Santos,

Douglas Peçanha da Silva

Analista de Tecnologia da Informação Diogo Cortez Vieira

Assistente de Eventos Luciana Pimentel de Mello

Programa de Sócios e Atendimento ao Público

Coordenadora Roberta Alves

Assistente de Sócios Daniela Cristina da Silva Reis

Supervisora de Atendimento ao Público Ana Caroline Theodoro da Silva

Assistente de Atendimento ao Público Livia Amabile Ernica

Estagiária Loys Barbosa dos Santos

Biblioteca

Coordenadora Maria Rossi Samora

Bibliotecária Léia Carmen Cassoni

Estagiária Camila Batista da Silva

Clube de Colecionadores

Coordenadora Carla Lozardo

Aprendiz Ana Carolina Conrado

Curadoria

Coordenadora Executiva Maria Paula de Souza Amaral

Produção de Exposição Ana Paula Pedroso Santana, Patrícia Pinto Lima e Marina do Amaral Mesquita

Coordenador de Pesquisa e Publicações Renato Schreiner Salem

Acervo

Coordenadora Claudia Guidi Falcon

Assistentes Ana Beatriz Giacomini Marques e Ana Luiza Maccari

Educativo

Coordenadora Daina Leyton

Assistente do Educativo Maria Iracy Ferreira Costa

Analista de Cursos Jorge Augusto de Oliveira

Educadores Barbara Ganizev Jimenez, Fernanda Vargas Zardo, Gregório Ferreira Contreras Sanches, Laysa Elias Diniz, Leonardo Barbosa Castilho e Mirela Agostinho Estelles

Estagiárias Clarissa Ricci Guimarães, Caroline Machado e Amanda Silva dos Santos

Jurídico

BS&A Borges Sales & Alem Advogados

Núcleo Contemporâneo

Coordenadora Camila Horta

Comunicação

Coordenadora Fernanda Paiva Guimarães

Analista de Comunicação Deri Andrade

Designer Beatriz Falleiros Nunes

Parceiros Corporativos

Analista de Parceiros Corporativos Andrea Lombardi Barbosa

Assistente Mariana Duailibi

Projetos Culturais

Analista de Projetos Culturais Monique Cerchiari Mattos

Recursos Humanos

Coordenadora Karine Lucien Decloedt Cesario

Assistente Ana Karolina Ferreira da Silva

Aprendiz Wellington Wulf

Plano Museológico

Grupo de trabalho MAM

Carlos Mendel Magalhães
Fábio Santiago
Felipe Chaimovich
Maria Paula de Souza Amaral

Gestão do projeto MAM

Ana Paula Pedroso
Karine Decloet
Monique Cerchiari Mattos

Coordenação

Gengibre Criativo | Comunidade de Trabalho

Museóloga

Beatriz Cavalcanti de Arruda
COREM 4R n. 224 II

Diagnóstico e redação dos programas

Beatriz Cavalcanti de Arruda
Carla Nieto Vidal
Joana Tuttoilmondo

Design do pensamento

Fernando Uehara

Consultoria de arquitetura

Fernanda Barbara



gengibrecriativo

www.gengibrecriativo.com.br

mam



MINISTÉRIO DA
CIDADANIA



O prêmio do Edital de Modernização de Museus 2018 possibilitou a realização do Plano Museológico do MAM.

Este documento foi desenvolvido entre o verão e a primavera de 2019.

Fotos e desenhos deste documento foram coletados e produzidos no entorno do MAM.