

## Programa de Gestão para o Museu Paulista, 2016-2020

### **Ações (compromissos de gestão):**

São nove as propostas de ação que considero meus compromissos de gestão.

Cinco propostas dizem respeito às necessidades imediatas de tratamento de seu patrimônio edificado, acervos e expansão física. Elas dependem, fundamentalmente, de ações políticas e contatos externos com setores privados e com setores dos poderes municipal, estadual e federal. São ações encadeadas, ditadas pelas circunstâncias atuais, e que têm, como *Visão*, uma gestão do Museu Paulista<sup>1</sup> sustentável economicamente, alcançada por meio da convergência de distintas fontes de recursos.

Quatro propostas dizem respeito à missão institucional, atendendo às necessidades ditadas pelo plano institucional de metas para cinco e dez anos e as demandas manifestas das equipes. Estas propostas envolvem desde a reflexão e reformulação parcial do plano diretor, até a formulação da nova imagem pública do Museu Paulista para o período em que permanecerá fechado, passando por temas como gestão administrativa das atividades cotidianas e de prestação de serviços à comunidade.

Para o encaminhamento de todas as propostas, a gestão compartilhada e democrática é pressuposta. Isso não significa diluir responsabilidades, mas compartilhar ideias e propostas, promover espaços para discussão e construção de consensos entre os membros das equipes do Museu Paulista.

### **Ações de 1 a 5 – patrimônio edificado, acervos e expansão física.**

- 1. Buscar soluções para, nas melhores condições e cuidados compatíveis com a sua importância, concretizar as transferências dos acervos para espaços seguros do ponto de vista patrimonial e, ao mesmo tempo, que garantam a continuidade das atividades de pesquisa/curadoria de acervos, docência e extensão à comunidade.**

No Departamento de Acervo e Curadoria, as equipes dos serviços de gestão e conservação dos acervos Textuais, Iconográficos, de Objetos, e os docentes, todos entendidos como responsáveis pelos acervos, e com o apoio das equipes do Serviço de Museografia e Comunicação Visual dedicam-se, há dois anos, aos preparativos da transferência dos acervos: em curso estão a montagem da logística das transferências, o inventário e mapa topográfico dos acervos e as etapas de higienização e embalagem dos mesmos. Nesse período também se concretizou a aquisição e instalação de mobiliário e equipamentos com apoio da FAPESP (projeto de pesquisa, linha de infraestrutura, no valor aproximado de R\$1.800.000,00, finalizado em 2015). A proposta é manter os espaços destinados aos acervos já alugados, pois eles foram concebidos para abrigar

---

<sup>1</sup> Entenda-se aqui, por Museu Paulista, o conjunto de dois museus – o Museu Paulista e o Museu Republicano Convenção de Itu, criado em 1923.

tanto equipes de conservação como as reservas técnicas. Diante da situação financeira em que a Universidade se encontra, já foram apresentadas propostas que buscam minimizar custos, com cenários alternativos no que tange à alocação dos acervos e equipes. Todos os cenários apresentados pela direção atual do Museu Paulista foram pautados pela preocupação com a segurança e com a continuidade das atividades de curadoria durante o período em que o edifício-monumento estiver fechado.

**2. Atuar junto às empresas contratadas pela Superintendência do Espaço Físico para os trabalhos de diagnóstico do edifício-monumento no sentido de garantir que esses diagnósticos atendam aos pré-requisitos essenciais para um edifício-monumento restaurado e apto a receber acervos expostos e públicos distintos.**

A atual direção do Museu Paulista produziu vasto material sobre as condições do edifício-monumento, resultado de laudos, relatórios técnicos e vistorias ocorridas nos últimos quatro anos. Além disso, logrou organizar todos os materiais produzidos (relatórios, processos, contratos) nos últimos 10 anos. Uma cronologia referenciada e um banco de imagens (fotografias e vídeos) sobre o edifício-monumento são os produtos que temos hoje para orientar e subsidiar as próximas ações de diagnóstico que terão início ainda em 2016. Porém, os diagnósticos devem ser feitos de modo a bem atender aos projetos de ocupação do Museu Paulista. Assim, espera-se que concomitantemente aos diagnósticos, o Museu possa definir suas demandas no que tange à exposição de acervos no edifício-monumento.

- Qual o conforto ambiental capaz de bem acomodar acervos (protegidos da umidade, partículas poluentes, luz solar) sem prejuízo à estrutura e aos revestimentos do edifício-monumento?
- Como serão pensados os circuitos de públicos na modernização do edifício-monumento?
- Em termos de estabilidade estrutural, quais serão as cargas móveis e imóveis que o edifício-monumento terá condições de suportar?
- Quais os modelos de segurança contra incêndio e de acessibilidade que os projetos de restauro e de modernização do edifício monumento deverão levar em conta? (pensar em soluções que respondam ao tipo de construção com paredes largas, que dificultam transmissão de redes sem fio etc.)?

Essas são algumas das questões a serem respondidas a partir dos diagnósticos para que a curadoria, os serviços educativo e de conservação possam detalhar os projetos

expositivos e de ações educativas no interior do edifício-monumento. Um compromisso dessa direção, portanto, será o de buscar uma atuação conjunta no decorrer dos processos diagnósticos pressupostos aos projetos de restauração e modernização do edifício-monumento.

Também haverá o empenho em dar continuidade ao processo de concretização das obras de modernização, restauro e ampliação do Museu Republicano “Convenção de Itu”, que contempla três imóveis: o edifício histórico, o Centro de Estudos e a Casa da USP. São imprescindíveis as obras de acessibilidade, de segurança contra incêndio e de recuperação das instalações elétricas.

**3. Buscar meios para a obtenção de área no entorno do Museu Paulista para promover a sua expansão física com a construção de edifício destinado a abrigar todas as atividades do Museu Paulista (Bloco Técnico) e garantir, assim, que o edifício-monumento seja ocupado exclusivamente com exposições e áreas de acolhimento ao público – sustentabilidade econômica, parte 1.**

Essa é uma antiga demanda das direções e equipes do Museu Paulista – a obtenção de um terreno para a construção do Bloco Técnico destinado a abrigar as reservas técnicas, laboratórios e áreas de trabalho científico e administrativo. As primeiras investidas nesse sentido, fartamente documentadas, datam de meados da década de 2000. A estratégia do Museu naquele momento foi investir na possibilidade de contar como o poder público estadual para a obtenção do terreno hoje ocupado pelo Corpo de Bombeiros, dentro do Parque da Independência. Infelizmente, o poder público estadual não abraçou esta causa, tampouco as gestões reitorais da década de 2000.

Minha proposta é atuar segundo nova estratégia, em que os poderes públicos municipal, estadual e federal se envolvam, mas de outra maneira.

Diante do atual quadro, um caminho ainda não trilhado é o de buscar patrocínio junto à iniciativa privada para a aquisição de um terreno no entorno do Museu Paulista destinado ao Bloco Técnico. Essa alternativa depende do estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada, a exemplo do convênio que objetiva angariar fundos para a restauração e modernização do edifício-monumento, assinado com a ONG Mulheres do Brasil, presidido por uma das nossas conselheiras, a empresária Luiza Trajano.

Trata-se de trilhar uma via que persegue a visão de sustentabilidade econômica para o Museu Paulista. Essa viabilidade depende de uma participação mais ativa dos setores da iniciativa privada que deve ser estimulada.

O Museu Paulista é particularmente privilegiado para investimentos da iniciativa privada graças à sua expressiva imagem pública, sua localização e sua tradicional relação com o público. Vale lembrar que, mesmo dois anos após o fechamento do Museu, ele continuava em primeiro lugar na preferência do público<sup>2</sup>. No entanto, nunca contamos, no Museu Paulista ou na reitoria, com profissionais especializados em desenvolver projetos para a atração dos setores da iniciativa privada. Nos últimos 20 anos, as iniciativas bem sucedidas foram pontuais, voltadas para a aquisição de acervos e financiamento de exposições. A crise econômica em que a Universidade de São Paulo se encontra é uma oportunidade para buscarmos novos paradigmas de gestão e sustentabilidade do Museu, levando-se em conta o seu potencial para investimentos privados.

A atual diretoria do Museu, juntamente com a reitoria, deu o primeiro passo nesse sentido, com a assinatura do convênio acima aludido. O meu compromisso, se eleita para a direção, será dar continuidade a iniciativas como essa, procurando atrair investidores para a próxima etapa, de fundamental importância: a aquisição de um terreno para o Bloco Técnico.

#### **4. Viabilizar concurso público para anteprojeto de ampliação (Bloco Técnico e áreas no subsolo), restauração e modernização do edifício-monumento.**

Em 2009, o arquiteto e professor emérito da UFMG, Joel Campolina, publicou na revista *Vitruvius* artigo relativo à sua pesquisa sobre a eficácia dos concursos públicos de arquitetura (nacionais e internacionais). Seu objetivo era verificar, com dados objetivos, se as críticas a esta modalidade de licitação tinham fundamentação. Por meio do levantamento de concursos, tabulados em fichas com dados do projeto vencedor, equipe autora e histórico das obras (se a contratação se efetivou), a pesquisa conseguiu apresentar um quadro consistente, tanto no âmbito nacional como internacional, a partir do qual é possível considerar, com otimismo, esta via como a melhor, mais isenta e democrática maneira para contemplar as necessidades de expansão do Museu Paulista. A matéria é complexa do ponto de vista formal e jurídico, mas plenamente realizável. São muitos os casos bem sucedidos, segundo Campolina:

“Nossa amostragem de Concursos Internacionais organizados pela UIA (União Internacional dos Arquitetos), a maioria situados em países democráticos mais

---

<sup>2</sup>Em maio de 2015 a Folha de São Paulo publicou pesquisa que revelou que o Museu do Ipiranga é o preferido dos paulistanos. Mais de 40% dos entrevistados de escolaridade variada e zonas diversas da cidade responderam que o Museu Paulista é o seu preferido (FSP, 30/05/2015)

desenvolvidos, demonstra que as obras correspondentes foram construídas e se tornaram emblemáticas. Basta citar edifícios como o Centro Pompidou e o Arco *La Defense*, em Paris, na França, o Fórum de Tóquio, no Japão, Opera de Sidney, na Austrália, entre muitos outros, além dos que compõem os 10 exemplos catalogados” (Vitruvius, 105.04 ano 09, fev. 2009).

Mais recentemente, um exemplo a ser estudado é o do Museu Nacional do Chile, que passou por uma completa reformulação, não só de suas instalações físicas como também de seu plano museológico, em um processo aberto e em constante diálogo com a sociedade (cf. Museu Histórico Nacional, *Reflexión y Diálogo para un Nuevo Guión*, Santiago, Chile, 2013). Por sua complexidade, outro exemplo que pode nos servir de referência é a experiência do Rijksmuseum, Amsterdam. Os arquitetos (Cruz Y Ortiz, Espanha) foram contratados por concurso público internacional, e a trajetória de efetivação do projeto enfrentou as dificuldades típicas do setor público bem como da própria sociedade, por ocupar espaço que prejudicaria a circulação das bicicletas. A obra estimada para ficar pronta em cinco anos demorou dez anos e consumiu o dobro do orçamento estimado. Trata-se de um exemplo fértil com muitas lições sobre a necessidade de compartilhar decisões e projetos desse porte com os órgãos de preservação, a sociedade em geral e a comunidade local.

##### **5. Buscar apoios e patrocínio (Lei Rouanet) para contratação de projeto executivo e construção – sustentabilidade econômica, parte 2.**

Seguindo a mesma linha de raciocínio, a contratação de projeto executivo e financiamento das obras deverão contar, majoritariamente, com aportes externos, na forma de patrocínios, *crowdfunding*, editais públicos, dentre outras. É preciso ter claro que a Universidade de São Paulo, atualmente, e nos próximos anos, não terá condições financeiras para arcar com os custos de projeto e obras. Esta é uma realidade incontornável.

A sustentabilidade econômica do cotidiano de um Museu só é possível mediante um planejamento de programas de longa e média duração. A alternativa que se busca não é inédita no mundo. Especialmente nos Estados Unidos, as parcerias com empresas privadas são fundamentais para a manutenção, de longo termo, de programas educacionais, de conservação e curatoriais. Empresas que se encarregam de premiar e garantir financeiramente a realização de uma exposição, por exemplo, ou de um

programa educativo que envolva publicações e outras ações presenciais, são primordiais para a sustentabilidade financeira dessas instituições.

Existe, ainda, a possibilidade de se instituir os sócios contribuintes, que aportariam valores estipulados anualmente e que teriam como contrapartida o direito a determinados benefícios, como cessão de espaço para eventos, visitas monitoradas etc. O *Metropolitan Museum of Art* é uma das muitas referências nesse sentido que podemos citar aqui. A contribuição de sócios poderia ser revertida em aportes financeiros para a manutenção da infraestrutura.

A sustentabilidade econômica parcial seria alcançada por meio da convergência de recursos. A Universidade de São Paulo se encarregaria do corpo de servidores – técnicos e docentes, pois é este corpo de servidores e a possibilidade de carreira estável que garantem a continuidade de projetos e metas a longo prazo, além da excelência pressuposta a um museu universitário. A iniciativa privada, por meio de programas de patrocínio permanentes (premiação anual para curadorias expositivas, por exemplo) colaboraria com a difusão do acervo, atualização das exposições e das atividades educativas e de extensão. Museus são, tradicionalmente, espaços em que os setores privados se sentem estimulados a apoiar, em virtude do valor imediatamente agregado à imagem pública das instituições patrocinadoras.

Por fim, a renda gerada com loja, restaurante, cafeteria, venda de imagens, locação de espaços e bilheteria, que por lei deve ser recolhida para o Fundo de Pesquisas do Museu Paulista, poderia ser aplicada exclusivamente na aquisição de acervos, qualificação das equipes e contratação de profissionais para projetos específicos.

Trata-se, portanto, de um modelo que procura otimizar as fontes de recursos, não onerando exclusivamente nenhuma delas.

#### **Ações de 6 a 9 – Gestão compartilhada, plano museológico, imagem institucional.**

#### **6. Promover debates em duas instâncias: primeiramente, entre as equipes do Museu Paulista e Museu Republicano Convenção de Itu e, posteriormente, com setores da Universidade e da sociedade em geral, para:**

- a) revisão do plano diretor<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup> O Plano Diretor do Museu Paulista em sua nova fase, a saber, Museu de História especializado no campo da Cultura Material da sociedade brasileira, foi idealizado pelo Prof. Dr. Ulpiano Toledo Bezerra de Meneses, diretor do Museu Paulista de 1989a 1993. O Plano definia, conceitualmente, a atuação do

- b) elaboração de novo plano museológico,
- c) criação da identidade institucional.

Os debates aconteceriam por meio de seminários, encontros e divulgação nas redes sociais, acerca das necessidades de infraestrutura do Museu Paulista e do processo de implementação das metas acima elencadas.

O Museu Histórico Nacional do Chile é novamente uma referência para pensarmos a promoção ampliada da discussão sobre o lugar do Museu Paulista e do Museu Republicano Convenção de Itu na sociedade.

Outra referência contemporânea é o processo de gestão compartilhada e a elaboração do Plano Museológico levado a cabo pelo Museu da Cidade, sob direção de Beatriz Arruda.

Minha proposta é iniciar este processo com a reflexão crítica do Plano Diretor implementado em 1990 (de autoria do então diretor, o Prof. Ulpiano Toledo Bezerra de Meneses) para, daí, chegarmos na elaboração do Plano Museológico. A dinâmica a ser adotada deve ser definida pelas equipes, mas acredito que a formação de grupos de trabalho dedicados a áreas distintas pode ser um caminho salutar.

---

Museu e de seu modo de operação, partindo da noção de curadorias como ações solidárias nas áreas de pesquisa, conservação e extroversão dos acervos. Foram definidas linhas de pesquisa que orientam os projetos de curadoria, a política de acervo (inclusive bibliográfico), de difusão e educacional. Com a instituição, na Universidade, das avaliações quadrianuais, o Plano Diretor foi sendo atualizado, a partir das realizações e metas concretas, ditadas pelas diretrizes gerais constantes no Plano. Passados 25 anos, e com a possibilidade de ampliação de áreas expositivas e de interação com o público, bem como dos espaços para a curadoria plena dos acervos (laboratórios de conservação, áreas de estudos), impõe-se a necessidade de reflexão do Plano Diretor; não para alterá-lo, mas para explorar suas potencialidades em novos patamares.

**7. Promover renovação na gestão do Museu com a racionalização de atividades, criação de protocolos e sua informatização para controle de fluxos.**

Este processo responde a demandas de pelo menos 10 anos, durante os quais algumas das muitas propostas de racionalização e formalização das atividades-meio e atividades-fim (e sua relação) foram implementadas. A gestão que se encerra foi marcada por esforços em racionalizar e formalizar – vale dizer, tornar transparente, regular e acessível – o conhecimento dos fluxos e protocolos que viabilizam a curadoria. Dando continuidade a esses esforços procurando atender a demandas formuladas pelas equipes da Divisão Administrativa e do Departamento de Acervo e Curadoria, pretendo promover a elaboração de novos e o aprimoramento e/ou implementação efetiva dos já existentes protocolos para regular fluxos da rotina do Museu, como tratamento físico, documentação e empréstimos de acervos, projetos de curadoria financiados por agências de pesquisa, participação dos membros das equipes em eventos, cursos e estágios, planejamento do calendário anual de eventos, planejamento e relatórios acadêmicos e financeiros, planejamento estratégico e elaboração de indicadores relativos ao plano de comunicação institucional.

Um dos principais objetivos desta ação promover a integração e respeito mútuo entre as equipes envolvidas nas atividades-fim e nas atividades-meio. Pretende-se, por meio da informatização dos protocolos, promover a transparência das ações administrativas e das atividades-fim da instituição via rede intranet, que permitirá, também, agilizar a circulação de informações relativas à vida funcional, às rotinas financeiras, às atividades culturais e de pesquisa em curso e às decisões de amplo alcance da reitoria.

**8. Promover a qualificação das equipes de forma planejada e consonante com as metas definidas de pesquisa, extensão e ensino; buscar articular esta qualificação das equipes às atividades dos demais órgãos e unidades da Universidade, buscando atuar de forma conjunta em projetos de pesquisa e de formação profissional, em âmbitos nacional e internacional.**

A qualificação das equipes deverá ser continuada e, ao mesmo tempo, expressar coerência com o plano museológico e o perfil institucional pretendido. Os próximos quatro anos serão dedicados a repensar e reordenar o Museu, tanto em termos espaciais como conceitualmente. Será o momento para elaborar o novo plano museológico e seu plano expositivo decorrente, de modo a atender às demandas de uma instituição

ampliada e modernizada em suas instalações. Com essa meta em mente, serão incentivadas propostas e estratégias de qualificação das equipes que as permitam aprimorar o processo de transferência e o tratamento dos acervos em novos espaços, a formulação de propostas para que o edifício se torne um ambiente capaz de atender, de forma democrática e ampliada, o público visitante, assim como o desenvolvimento de instrumentos de extroversão dos acervos por meios virtuais (sistemas documentais). A internacionalização do Museu, meta que se coaduna com a visão mais geral da Universidade, deve ser também considerada nas propostas de qualificação das equipes, de modo que estágios, visitas técnicas e participações em encontros profissionais possam ter resultados mensuráveis por indicadores tais como publicações, apresentações em congressos, convênios e colaborações profissionais. Espera-se, ainda, que os processos de restauração e modernização do Museu possam ser transformados em uma plataforma de reflexão e troca de experiências entre profissionais da área durante os próximos cinco ou seis anos, fazendo jus, assim, ao tripé que sustenta a Universidade, pautado pela produção e difusão de conhecimento. Essa meta poderá ser alcançada por meio da promoção de eventos de caráter científico em que especialistas e pesquisadores de outras instituições de dentro e fora do país sejam convidados a colaborar e refletir com as nossas equipes sobre as ações em curso no processo de requalificação do Museu Paulista e do Museu Republicano Convenção de Itu.

**9. Durante o período que o edifício-monumento do Museu Paulista estiver fechado, incrementar as alternativas de atendimento à comunidade (atividades de extensão) por meios presenciais e virtuais.**

Como manter viva a imagem e as ações de extensão à comunidade de um Museu cuja história e presença no imaginário nacional é indissociável do lugar que ele ocupa – as colinas do Ipiranga?

A sua privilegiada localização permite combinar ações locais, no entorno do edifício, e ações virtuais. A instalação do Serviço Educativo na Av. Nazaré já garante atividades com grupos especiais, bem como palestras, seminários e aulas. Virtualmente, a proposta deve ser mais ambiciosa e aqui, novamente, o Rijksmuseum e o investimento em uma plataforma interativa e pró-ativa nos serve de modelo. Na gestão que se encerra, no âmbito da Comissão de Cultura e Extensão, demos início a uma discussão com o intuito de reformular por completo os atuais sites do Museu Paulista e do Museu Republicano Convenção de Itu. É proposta desta gestão dar início imediato a esta reformulação. Ela

começa por um estudo sobre a identidade visual da Instituição para, em seguida, definir o perfil do site, considerar um *webdesign* voltado para um público amplo, investir em um banco de dados e no aprimoramento dos mecanismos já existentes para consulta à Biblioteca do Museu Paulista que permita a pesquisa dos acervos à distância. A proposta é que as ações envolvendo o site e demais redes sejam definidas por um plano de comunicação a ser elaborado em conjunto, por equipes responsáveis pelas áreas de documentação, biblioteca e atendimento ao público.

As nove ações acima estão consonantes com as metas definidas no Plano Institucional do Museu Paulista para cinco (2015-2020) e dez anos (2025).

São Paulo, 5 de abril de 2016

Solange Ferraz de Lima  
Professora-Associada Museu Paulista da USP

Rosaria Ono  
Professora Titular Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP