museu
da cidade de
são paulo

PLANO MUSEOLÓGICO 2021 2026

CIDADE DE SÃO PAULO
CULTURA

museu da cidade de são paulo

PLANO MUSEOLÓGICO

2021 - 2026

JANEIRO DE 2021

Museu da Cidade de São Paulo

Plano Museológico do Museu da Cidade de São Paulo: 2021-2026 / Museu da Cidade de São Paulo. São Paulo, 2021.

147 p. : il. color.

1. Museu da Cidade de São Paulo – Plano Museológico. 2. Administração Pública – Políticas Museológicas. I. Título.

Ficha elaborada pelo Bibliotecário João de Pontes Junior – CRB-8/6829

PLANO MUSEOLOGICO DO MUSEU DA CIDADE DE SÃO PAULO 2021 - 2026

CIDADE DE SÃO PAULO
CULTURA

Museu da Cidade de São Paulo
Rua Roberto Simonsen, 136 – Sé (sede)
São Paulo, SP - 01017-020
+ 55 11 3116-6210
museudacidade@prefeitura.sp.gov.br
www.museudacidade.prefeitura.sp.gov.br
2021

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO PAULO

Secretário Municipal de Cultura
Alê Youssef

Secretária-Adjunta
Ingrid Soares

Chefe de Gabinete
Taís Lara

Assessoria Jurídica
Boris Calazans

DEPARTAMENTO DOS MUSEUS MUNICIPAIS

MUSEU DA CIDADE DE SÃO PAULO

Diretor
Marcos Cartum

Assessoria de Relações Institucionais
Marfisia Lancellotti

Assessoria de Comunicação
Elaine Ignatti

Gestão da Casa Modernista e Chácara Lane
Ellie Gatos Kazakos

Núcleo de Museologia e Acervos
Maurício Rafael (supervisor), Brenda Alves Marques, Fabiana Miwa, João de Pontes Junior, Mariza Melo Moraes, Silvia Shimada Borges, Shirley Silva, Ivan Rezende (estagiário)

Centro de Documentação - Cedoc
Emília Maria de Sá, Fernanda Mendes Queiroz

Núcleo de Curadoria
José Henrique Siqueira (supervisor), Felipe Garofalo Cavalcanti, Gabriela Rios, Mônica Caldiron, Sofia Castilho, Paula Braggion (estagiária)

Núcleo Educativo
Nádia Bosquê (supervisora), Natália Godinho

Núcleo do Acervo Arquitetônico
Lannes Galil Moura, Regina Helena Vieira Santos, Ricardo Aguillar, Roberto de Souza

Núcleo de Administração
Eliane Aparecida de Oliveira (supervisora), Danilo Montingelli, Fernando Luiz de Camargo, George Paulo de Oliveira, Luiz Fernando da Silva

Núcleo de Produção
Tereza Cristina Ribeiro Lacerda (coordenadora), Carolina Pontieri (estagiária)

Equipes Terceirizadas
AEP Arteducação Produções (ação educativa), Grupo Paineiras (limpeza e serviços gerais), MRO Serviços (manutenção e conservação predial), MRS Segurança (vigilância patrimonial)

PLANO MUSEOLÓGICO DO MUSEU DA CIDADE DE SÃO PAULO

Período de organização
12 de dezembro de 2019 até 22 de dezembro de 2020.

Organização, coordenação e responsabilidade técnica
Maurício Rafael
Museólogo – COREM 4/R – 290-I
Supervisror de Museologia e Acervos

Grupo de Trabalho para elaboração do Plano Museológico do Museu da Cidade de São Paulo
Instituído pela portaria Secretaria Municipal de Cultura nº 275/2019
Maurício Rafael (coordenador)
Brenda Marques Alves
Danilo Montingelli
Fernanda Mendes Queiroz
Gabriela Rios
João de Pontes Junior
Lúcia Ágata
Marfísia Lancellotti
Nadia Bosquê
Rafael Itsuo Takahashi
Roberto de Souza
Tereza Cristina Ribeiro Lacerda

Colaboração
Heloíza Soler
Natália Godinho

Relatoria das reuniões
Lúcia Ágata

Revisão
João de Pontes Junior
Marfísia Lancellotti

Redação final
Maurício Rafael

Agradecimentos
O GT para elaboração do Plano Museológico do Museu da Cidade de São Paulo agradece às museólogas Beatriz Cavalcanti de Arruda, Elaine Aparecida Jardim e Fiorela Bugatti Isolan – que foram convidadas a participarem de algumas reuniões e trouxeram elementos conceituais e práticos, que propiciaram o aprofundamento dos debates e consequente formulação da redação deste documento.

“A ação transformadora dos museus começa pela reflexão nova
que eles fazem sobre si mesmos.”

Waldisa Rússio Camargo Guarnieri

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos constituintes da cadeia operatória museológica 19

Figura 2. Casa do Bandeirante, março de 1954 29

Figura 3. Comissão IV Centenário visita a obra de restauro 29

Figura 4. Casa do Bandeirante após a restauração 29

Figura 5. Expografia da Casa do Bandeirante em 1970 29

Figura 6. Casa do Grito 30

Figura 7. Cripta Imperial 30

Figura 8 Museu de Rua – Percurso Histórico, 1977 31

Figura 9. Museu de Rua – Vale do Anhangabaú 1979 31

Figura 10. Casa do Tatuapé 32

Figura 11. Capela do Morumbi 32

Figura 12. Casa da Imagem, Beco do Pinto, Solar da Marquesa de Santos 29

Figura 13. Matéria do Jornal da Tarde em 25/11/1985. 34

Figura 14. Início da Expedição São Paulo em Mogi das Cruzes, 1985 34

Figura 15. Documentário "Aldeias guaranis em São Paulo", 2002 36

Figura 16. Cartaz da "Expedição SP 450 anos" 36

Figura 17. Casa do Sertanista 38

Figura 18. Sítio da Ressaca 38

Figura 19. Sítio Morrinhos 38

Figura 20. Chácara Lane 38

Figura 21. Pavilhão Lucas Nogueira Garcez - OCA 39

Figura 22. Casa Modernista 39

Figura 23. Mapa de dispersão das unidades museológicas do Museu da Cidade de São Paulo 40

Figura 24. Organograma atual do Museu da Cidade de São Paulo (Decreto 58.207/2018) 44

Figura 25. Proposta de revisão do organograma do Museu da Cidade de São Paulo (2019) 46

Figura 26. Oratório 53

Figura 27. Canastra 53

Figura 28. Chaleira 53

Figura 29. Viaduto do Chá (1912/15) 54
Figura 30. Amostra de exemplar em negativo de vidro 54
Figura 31. Início da organização do acervo arquivístico (2017) 63
Figura 32. Acervo arquivístico tratado e organizado 63
Figura 33. Fachada do Sítio da Ressaca com interdição 67
Figura 34. Fachada posterior da edificação com interdição 67
Figura 35. Fachada posterior da Casa Modernista 68
Figura 36. Estrutura anexa à Casa Modernista 68
Figura 37. Elementos que favorecem o planejamento e execução de projetos expográficos 70
Figura 38. Exposição "Marquesa de Santos: uma mulher, um tempo, um lugar" 71
Figura 39. Exposição "Equações da Metrópole" 71
Figura 40. Cultura Central x Periférica 73
Figura 41. Conversando sobre Monumentos 73
Figura 42. Catálogo – Guilherme Gaensly (2011) 74
Figura 43. Revista Memoricidade (2020) 74
Figura 44. Logotipo do Museu da Cidade de São Paulo (até 2013) 76
Figura 45. Logotipo do Museu da Cidade de São Paulo (2013 até 2019) 76
Figura 46. Logotipo do Museu da Cidade de São Paulo (a partir de 2019) 76
Figura 47. Sarau LGBT 78
Figura 48. Ação educativa em libras 78
Figura 49. Conversa sobre a cidade 78
Figura 50. Fachada do Museum of the City of New York 87
Figura 51. Fachada do Museo de la Ciudad de Mexíco 87
Figura 52. Galeria Future City Lab. 88
Figura 53. Vista parcial da exposição "Miradas de la ciudade 88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Índice de visitação externa ao Museu da Cidade (a partir de 2015)_____ 78
Gráfico 2. Índice de dispersão de público durante o ano de 2019_____ 80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Demonstrativo da realidade orçamentária do DMU 47
Quadro 2. Distribuição dos servidores na estrutura do Museu da Cidade de São Paulo 48
Quadro 3. Principais áreas de responsabilidade de cada setor 49
Quadro 4. Composição do Acervo Arquitetônico e seus níveis de proteção 52
Quadro 5. Pontos mais sensíveis das unidades a serem enfrentados pela gestão 65
Quadro 6. Apresentação das forças e fraquezas - resultado SWOT 83
Quadro 7. Apresentação das oportunidades e ameaças - resultado SWOT 84
Quadro 8. Proposta de direcionamento temático para as unidades do MCSP 96
Quadro 9. Proposta de composição de equipe do gabinete da direção do MCSP 104
Quadro 10. Proposta de composição de equipe da Supervisão de Museologia DMU/MCSP 105
Quadro 11. Proposta de composição de equipe da Supervisão de Curadoria do DMU/MCSP 105
Quadro 12. Proposta de composição de equipe da Supervisão do Educativo do DMU/MCSP 105
Quadro 13. Proposta de composição de equipe da Supervisão de Arquitetura do DMU/MCSP 106
Quadro 14. Proposta de composição de equipe da Supervisão de Administração do DMU/MCSP 106
Quadro 15. Proposta de composição de equipe da Supervisão de Produção do DMU/MCSP 107
Quadro 16. Entrelaçamento do Programa Curatorial com os campos específicos das unidades 117
Quadro 17. Análise de complexidades estruturais das unidades do MCSP 125
Quadro 18. Estabelecimento de prioridades para ações de intervenção das unidades do MCSP 126
Quadro 19. Intervenções necessária em cada unidade do MCSP 128
Quadro 20. Análise resumida sobre as intervenções para acessibilidade nas unidades do MCSP 132

SUMÁRIO

Apresentação 11

1. Sobre o Plano Museológico do Museu da Cidade de São Paulo 11

2. Museus de Cidade como signos de um território 16

3. Museu da Cidade de São Paulo: contextos e conjunturas 20

3.1 Antecedentes: a formação de um acervo 20

3.2 A cidade como objeto museológico 24

3.3 Novas propostas, mesmos objetivos 29

4. Diagnóstico museológico: dilemas e potencialidades 36

4.1 Perfil institucional 36

4.2 Preservação e acervos 43

4.2.1 Acervo arquitetônico 44

4.2.2 Acervo de bens móveis históricos 45

4.2.3 Acervo fotográfico 46

4.2.4 Acervo história oral 47

4.2.5 Acervo arquivístico 48

4.2.6 Acervo bibliográfico 48

4.2.7 Acervo digital 49

4.2.8 Gestão dos acervos 50

4.2.9 Espaços de guarda e tratamento técnico dos acervos 52

4.3 Pesquisa e produção de conhecimento 54

4.3.1 Centro de documentação 55

4.4 Segurança, gestão de riscos e acessibilidade física 56

4.5 Comunicação e programação 62

4.5.1 Exposições 62

4.5.2 Encontros, palestras e seminários 65

4.5.3 Publicações 66

4.5.4 Produção cultural 67

4.5.5 Comunicação institucional 68

4.6 Educação e formação de públicos 69
4.6.1 Acessibilidade 72
4.6.2 Formação de educadores 72
4.6.3 Atendimento de público espontâneo 73
4.6.4 Atendimento de público agendado 74
4.7 Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças 74
5. Benchmarking: a experiência de outros museus de cidade 78
6. Reposicionamento institucional: reafirmação dos sentidos do Museu da Cidade de São Paulo 82
6.1 Missão e valores institucionais 84
6.2 Visão 85
6.3 Objetivos 85
6.4 Abordagens temáticas das unidades 88
7. Programas do Museu da Cidade de São Paulo: o desafio de planejar e desenvolver 90
7.1 Programa Gestão Institucional 91
7.2 Programa Gestão de Pessoas 95
7.3 Programa de Acervos 101
7.4 Programa de Pesquisa 105
7.5 Programa de Exposições 108
7.6 Programa Educativo e Cultural 113
7.7 Programa Arquitetônico-Urbanístico 117
7.8 Programa de Segurança e Gestão de Riscos 123
7.9 Programa de Acessibilidade 124
7.10 Programa de Comunicação 125
7.11 Programa de Financiamento e Fomento 130
7.12 Programa Socioambiental 132
7.13 Programa Curadoria Digital 133
8. Estratégias de avaliação 136
Referências 137

APRESENTAÇÃO

O Museu da Cidade de São Paulo é uma instituição que há mais de quatro décadas está em processo de construção, ainda que a ideia de sua criação seja bem mais antiga, integrando as propostas de Mario de Andrade para o Departamento de Cultura nos anos 1930. Teve diversas denominações, originalmente subordinado, como Seção ou Divisão, às estruturas do Arquivo Histórico e do Patrimônio Histórico. O Museu obteve oficialização efetiva como instituição independente apenas no ano de 2016, quando foi constituído, por Decreto Municipal, o Departamento dos Museus Municipais (DMU).

O lançamento do Plano Museológico vem preencher uma lacuna existente ao longo de toda essa longa trajetória, marcando um momento especial no processo de consolidação do Museu da Cidade de São Paulo. Finalmente, a instituição poderá contar com um instrumento de planejamento estratégico de gestão para orientar sua atuação.

Além de fixar estruturas funcionais e diretrizes técnicas, o Plano estabelece as bases conceituais que definem a singularidade do Museu como um "museu de cidade": em relação ao seu objeto, sua missão e seus eixos curatoriais. Com isso, permite definitivamente afastar o risco de que venha a desviar-se de seus objetivos, algo que no passado já o levou a realizar atividades que em parte descaracterizaram seu verdadeiro potencial. Nesse sentido, a clareza quanto à singularidade do objeto do Museu da Cidade de São Paulo representa a premissa central deste Plano, na compreensão de que, embora trabalhe com a história e com a arte, ele não é um museu de história nem de arte. Tendo a cidade como seu objeto principal, situa-se num lugar de confluência em que esses conteúdos (acrescidos de muitos outros, tais como: arquitetura, urbanismo, antropologia, arqueologia, sociologia,

psicologia social, geografia e geologia) são tratados no sentido de oferecer condições de percepção e consciência da complexidade que dá forma e imagem à cidade – no passado, no presente e na abertura para o futuro – como território, paisagem e relações sociais.

O Plano enfatiza também a preocupação com o registro do contemporâneo como uma linha de abordagem a partir da qual o Museu deve se consolidar, sobretudo ao romper o ocultamento de lugares, pessoas e grupos sociais que constituem a cidade real. Tal foco pode se dar, a meu ver, sob a perspectiva inspiradora de duas chaves fundamentais propostas pelo museólogo catalão Jorge Wagensberg para a compreensão do que deve ser um museu na atualidade: "realidade" e "estímulo" (no texto intitulado "O Museu 'Total', uma ferramenta para a mudança social"). Diz ele:

> "Um museu é um espaço dedicado a fornecer um estímulo para o conhecimento [...] do que chamaria de *museologia total.* [...] Significa que a realidade, seja em objetos ou em fenômenos, é um aspecto insubstituível de um museu, uma necessidade. Eu iria até mais longe: um museu é realidade concentrada. Em um bom museu ou uma boa exposição, você acaba saindo com mais perguntas do que quando entrou. O museu é uma ferramenta para a mudança, para a mudança individual e, portanto, para a mudança social também. O museu é insubstituível no estágio mais importante do processo cognitivo: o início. Saindo da indiferença para a vontade de aprender. E não há nada como a realidade para fornecer o estímulo. A realidade estimula mais que qualquer uma de suas representações".

Este documento, elaborado de forma participativa, e em continuidade às contribuições realizadas anteriormente, pretende deixar um legado para nortear corretamente os caminhos futuros do Museu da Cidade de São Paulo. É parte do amplo trabalho de qualificação, em diversas frentes, empreendido pela atual gestão na direção de tornar a instituição claramente comprometida com a formação e o aprofundamento permanente da consciência dos habitantes sobre sua cidade. Com o Plano, as atividades do Museu estarão agora amparadas nas normativas recomendadas pelas instâncias reguladoras do campo museal nacional e internacional. Representa também um passo importante no processo de institucionalização definitiva do Museu, oferecendo subsídios para que sua estrutura seja finalmente consolidada.

Marcos Cartum
Diretor
Departamento dos Museus Municipais
Museu da Cidade de São Paulo

1.
SOBRE O PLANO MUSEOLÓGICO DO MUSEU DA CIDADE DE SÃO PAULO

> "De instituições elitistas, colonizadoras e excludentes, os museus têm procurado os caminhos da diversidade cultural, da repatriação das referências culturais, da gestão partilhada e do respeito à diferença de forma objetiva e construtiva. De instituições paternalistas e autoritárias, os museus têm percorrido os árduos caminhos do diálogo cultural e da convivência com o outro. De instituições isoladas e esquecidas, os museus têm valorizado a atuação em redes e sistemas, procurando mostrar a sua importância para o desenvolvimento socioeconômico. De instituições devotadas à preservação e comunicação de objetos e coleções, os museus têm assumido a responsabilidade por ideias e problemas sociais." (BRUNO, 2007, p. 6)

Parte indissociável do território habitado pelas pessoas, o museu está naturalmente integrado à vida cotidiana. E como tal pode ser um centro de informação e reflexão, onde o indivíduo se reencontra com elementos constituintes de sua referência identitária, com a memória e as dinâmicas do espaço urbano e, por consequência, de seus habitantes. Os museus configuram-se como agentes de integração entre os indivíduos e as mais diversas narrativas culturais. São lugares de pesquisa, de reabilitação e de fortalecimento das identidades culturais, assim como de formação e produção de conhecimento, para tomada de consciência crítica do seu público.

A gestão de um museu exige ações integradas que permitam a melhoria de seus recursos financeiros e humanos e ao mesmo tempo lhe permitam exercer, com a excelência necessária, a preservação dos bens culturais sob sua guarda. O equilíbrio entre recursos, frequentemente escassos e deficitários, e as novas expectativas dos públicos de museus e dos seus financiadores, por vezes, constroem situações de conflito entre sua missão, seus valores e suas ações.

Nesse sentido, cada vez mais se faz necessário estabelecer um processo de estruturação de planejamento para essas instituições, com o objetivo de viabilizar métodos para a qualificação dos processos museológicos desenvolvidos por esses equipamentos culturais e consequente fortalecimento da imagem institucional e alcance de suas funções básicas.

Desde o início de 2019, o Museu da Cidade de São Paulo (MCSP) vem desenvolvendo ações destinadas ao aprimoramento de seus instrumentos de gestão, bem como ao reposicionamento, à qualificação e ao fortalecimento de sua missão. O Plano Museológico, aqui apresentado, é um dos resultados deste novo direcionamento gerencial da instituição – e se alinha com outros documentos como a Política de Gestão de Acervos, desenvolvida também neste ano.

A redação deste planejamento, com temporalidade prevista para os próximos cinco anos, atende e está consonante com as normatizações nacionais e internacionais, tais como: Lei nº. 11.904, 14 de janeiro de 2009 (Estatuto de Museus)[1] e o Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. O documento também segue as diretrizes da Política Nacional de Museus (PNM), da Política Nacional de Educação Museal (PNEM) e do Código de Ética do ICOM[2].

O Plano Museológico é um instrumento de gestão que apresenta o perfil institucional, as vinculações administrativas e as responsabilidades, por meio da definição de linhas de atuação estruturadas a partir da identificação da vocação museológica da instituição. Este trabalho ainda pretende analisar e fornecer subsídios para o desenvolvimento equilibrado das atividades de preservação, pesquisa e comunicação das referências patrimoniais do Museu da Cidade de São Paulo. Esses três elementos supracitados compõem as bases operacionais da cadeia operatória museológica[3], que visam ao atendimento às funções básicas e socais estabelecidas para os todos os museus.

---

[1] Em seu Artigo 56, a Lei nº. 11.904/2009 especifica que o Plano Museológico é compreendido como "ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade".

[2] *International Council of Museums* (Conselho Internacional de Museus), organização não-governamental que mantém relações formais com a UNESCO, executando parte de seu programa para museus.

[3] Considera-se que a preservação, pesquisa e comunicação constituem os parâmetros definidores e elementares da cadeia operatória museológica, sempre amparados pela perspectiva delineada pelas ações de planejamento e avaliação, esperadas dentro da gestão museológica. (CÂNDIDO, 2014)

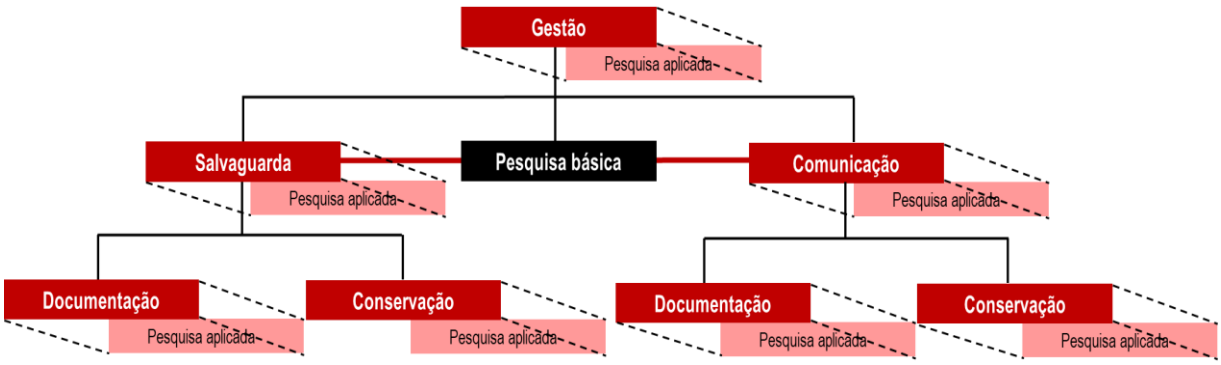


Fig. 1 - Elementos constituintes da cadeia operatória museológica
Fonte: Baseado em CANDIDO, 2014

O processo de construção desse documento busca, por meio de reuniões do Grupo de Trabalho do Plano Museológico do MCSP, estabelecer condicionantes para a instituição desenvolver suas atividades alicerçada nos parâmetros técnicos e metodológicos da Museologia, com foco na identificação e análise do comportamento do indivíduo em relação ao seu patrimônio. Vislumbra-se que esse trabalho possibilite o planejamento a curto, médio e longo prazo, das atividades do Museu.

De acordo com o Decreto Federal 8.124/2013 já mencionado e que regulamenta o Estatuto de Museus, tal documento deverá abranger obrigatoriamente o diagnóstico e formatação de doze programas que abarcam o funcionamento de um museu, sendo eles: Institucional; Gestão de Pessoas; Acervos; Exposições; Educativo e Cultural; Pesquisa; Arquitetônico; Segurança; Financiamento e Fomento; Divulgação e Difusão; Socioambiental; Acessibilidade – podendo haver outros desdobramentos e novos programas, caso perceba-se a necessidade.

Baseado em Almeida (2013) podemos considerar como aspectos fundamentais e principais benefícios propiciados pela estruturação do Plano Museológico:

a) possibilitar o equilíbrio e a estabilidade na gestão do museu, independentemente de sua direção e de seu corpo de trabalhadores;
b) implantar uma estrutura básica de funcionamento;
c) assegurar a salvaguarda do acervo;
d) tornar clara a missão e as ações do museu para os funcionários e para o seu público;
e) definir com clareza as ações coletivas e individuais no interior do museu, estabelecendo as responsabilidades de cada área de trabalho;
f) propiciar o uso mais eficaz dos recursos;
g) pensar no museu como um organismo complexo e interdependente, a partir dos princípios estabelecidos no Estatuto de Museus e demais documentos normativos, e na importância de estabelecer um equilíbrio entre a cadeia operatória museológica;

h) identificar situações emergenciais ou de risco iminente;

i) levar em consideração a capacidade de solução dos problemas, através dos recursos de pessoal e orçamentários disponíveis;

j) preparar o museu para novas realidades.

O conteúdo desta publicação, portanto, compromete a instituição a respeitar um planejamento que oriente a aplicação de recursos financeiros e técnicos do museu, com o propósito de preservar e difundir sua herança patrimonial, refletida na constituição das coleções do Museu e nas atividades ligadas à sua comunicação visando as reflexões contemporâneas sobre a cidade de São Paulo – nosso principal acervo operacional.

Existem diferentes metodologias para a proposição e realização desses processos de trabalho que, muitas vezes, evidenciam distintos modelos de gestão administrativa ou se adequam melhor aos campos de conhecimento de atuação do Museu ou, ainda, visam ao aprimoramento da instigante interlocução com as sociedades. Nesta perspectiva o grupo de trabalho criado para elaboração do Plano Museológico do MCSP, instituído por meio da Portaria da Secretaria Municipal de Cultura (SMC) nº 275/2019, após amplo debate e baseado nos pressupostos de Cândido (2013), definiu que contribuição deste planejamento para o Museu da Cidade de São Paulo reside no entrelaçamento de alguns fatores:

a) elaboração do diagnóstico museológico, entendido como a primeira etapa para se pensar ou repensar um museu. Constitui-se de levantamentos e análise de dados através de reuniões com a equipe da instituição, pesquisas documental, bibliográfica, dos acervos, de público, etc;

b) identificação da essência da vocação do museu (identidade) e de seus respectivos compromissos públicos;

c) redefinição de sua missão, de seus objetivos, de seus valores e de sua visão – buscando o alinhamento com as perspectivas contemporâneas da Museologia e vinculação com a sua respectiva categoria de instituição museológica;

d) diretrizes para estruturação de linhas programáticas com ênfase para as atividades referentes aos procedimentos de pesquisa, salvaguarda e comunicação, mas reconhecendo a relevância das atividades-meio para a consecução das responsabilidades institucionais. Tais diretrizes permitirão o futuro desenvolvimento de projetos visando ao atendimento das necessidades apontadas no diagnóstico do Plano;

e) diretrizes para o monitoramento e avaliação deste documento pela equipe do Museu da Cidade de São Paulo durante a vigência deste plano (cinco anos), a partir de sua

publicação. É desejável que, periodicamente, o conteúdo deste Plano Museológico seja alvo de estudo e avaliação para possíveis ajustes.

As informações aqui produzidas são resultantes de estudos de fontes primárias (legislações, relatórios[4], plantas arquitetônicas, planejamentos, projetos e pesquisas acadêmicas), consultadas ao longo do processo; da interpretação sobre esses documentos básicos; e, por fim, reuniões realizadas para reflexões e análises conjunturais entre o grupo de trabalho conforme mencionado anteriormente.

Outro ponto relevante que emerge na estruturação do Plano Museológico do Museu da Cidade de São Paulo é a sua conexão com os princípios norteadores e objetivos da Secretaria Municipal de Cultura (SMC) e do Departamento dos Museus Municipais (DMU), estruturas coordenadoras do MCSP. Também são intuitos a interlocução e articulação com os demais equipamentos culturais vinculados à SMC, dentro de uma perspectiva de atuação em rede, visando promover o fomento e desenvolvimento projetos e ações de preservação, pesquisa, valorização, fortalecimento e difusão das inúmeras identidades culturais presentes na cidade.

Maurício Rafael
Museólogo – COREM 4/R 290-I
Supervisor de Museologia e Acervos
Museu da Cidade de São Paulo

[4] Os membros do grupo de trabalho utilizaram, durante as discussões para primeira etapa de construção deste documento, o diagnóstico museológico, cuja redação foi formulada pela historiadora Andréa Dias Vial no ano de 2016, durante a gestão da museóloga Beatriz Cavalcanti de Arruda. O referido relatório apresenta informações detalhadas sobre a trajetória do Museu da Cidade de São Paulo, bem como a compilação das reflexões formatadas pela equipe da instituição naquele período. Em virtude de alternâncias de gestões nos anos subsequentes, não houve continuidade no trabalho, porém seu conteúdo apresenta elementos que propiciaram o desenvolvimento deste novo planejamento museológico.

2.
MUSEUS DE CIDADE COMO SIGNOS DE UM TERRITÓRIO

> "A cidade não é apenas o resultado da superposição de um conjunto de sistemas naturais e um conjunto de sistemas de coisas criadas pelo homem. A cidade é o chão e mais a população, isto é, uma identidade; o fato e o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. A cidade é a base do trabalho, da residência, das trocas materiais e espirituais e da vida, sobre os quais ele influi." (SANTOS, 2002, p. 96)

Pensar no conceito de museu de cidade e na sua relação com o território onde esses equipamentos estão inseridos é uma tarefa complexa, mas necessária, pois a instituição museológica é desafiada a responder às necessidades deste período de incertezas, onde predomina a não-linearidade, quando as percepções de tempo, espaço e cultura são modificadas rapidamente.

Por ser um produto cultural proveniente da intervenção humana, a paisagem da cidade é o resultado de duas lógicas que se complementam: a físico-espacial e a histórico-social. Na cidade, o tempo torna-se visível: os edifícios, os monumentos, as vias públicas, as habitações, os espaços de convivência, e acabam sendo mais aparente que o testemunho escrito, mais sujeito ao olhar de muitos sujeitos do que os artefatos dispersos ou agrupados em espaços herméticos. E o museu consequentemente faz parte dessas lógicas espaciais, como aponta o historiador Lewis Mumford (*apud* PEIXOTO, 2005, p.73):

> Graças ao fato material da preservação, o tempo desafia o tempo, o tempo choca-se com o tempo; os hábitos e os valores passam além do grupo vivente, assinalando com diferentes estratos de tempo o caráter de qualquer geração. Camada sobre camada, as eras passadas conservam-se na cidade até que a própria vida esteja ameaçada de sufocamento; neste ponto, num gesto claro de defesa, o homem inventa o museu.

É possível, portanto, visualizar uma pequena linha norteadora da história do museu, dividindo-a em cinco fases (FABIANO JR, 2007). A primeira, focada na constituição e preservação de acervos, mostra o museu em espaços adaptados, em palacetes, seguindo circuitos fechados de visitação, como locais de conhecimento e pesquisa (como guardiões de memória e depósito de sabedoria passada). A segunda fase volta-se para a discussão da apresentação do acervo ao público e a terceira, preocupada com formas de atrair o visitante e com as decorrentes estratégias culturais e educativas. Sendo assim, a consolidação do modelo de museu de cidade, em todo o mundo, deu-se ao longo do século XX, tendo como sua referência articuladora as ações e campanhas arqueológicas que, via de regra, lograram encontrar não só o lócus das primeiras ocupações de determinado território, como também o eixo de sentido e os testemunhos materiais da cidade que ali se desenvolvera, no anseio de construir uma historiografia oficial daquele território (VIAL, 2016). Neste estágio, é interessante também notar a necessidade de transformar o museu em peça emblemática para as mudanças ocorridas na cidade. São duas as vertentes dessas mudanças: a primeira norteia-se pela transição agrícola/industrial da sociedade, e a segunda, em virtude dessa transição, encaminha-se para a necessidade da criação de identidade da organização dos poderes das cidades até então criadas.

A quarta fase**,** em sintonia com o grande fluxo de informação causado pela globalização, atenta ao papel do museu como um centro de informação e produção de conhecimento. E, por fim, tem-se a quinta e última fase, quando a atuação do museu é percebida como centro energético e interativo, despojado da pretensão de ranços, de ser portador de verdades, depositário esclarecido do que deve ser ou não ser conhecido no plano estético pelo visitante.

Nessa perspectiva cronológica, a partir segunda metade do século XX dá-se início a uma revolução no pensamento museológico internacional, que erigiu um novo patamar de reflexão, a partir das conclusões obtidas no Seminário Regional da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) sobre a Função Educativa dos Museus, realizado no Rio de Janeiro, em 1958[5]. A discussão teórica intensificou-se progressivamente com a carta relativa à Mesa de

[5] As deliberações do encontro resultaram na formatação de um documento referência que propôs adequações dos fatores expositivos ao aspecto educativo dos museus, a fim de superar as barreiras que o separavam do público. Evidencia a relação do museu com a educação e tem como destaque o valor didático da exposição. O documento afirma de que a exposição pedagógica, se respeitar as condições de ser lógica, propositiva e interativa, ao invés de impositiva (BRUNO, 2003).

Santiago, em 1972[6], que apresentou o conceito de museu integral, da Declaração de Quebec, em 1984, que lançou os fundamentos da Nova Museologia[7], e da Declaração de Caracas, em 1992, que conceituou o museu como um canal de comunicação.

Assim, ao discutir o papel do museu, a partir de sua participação ativa na dinâmica cultural da cidade, parte-se do pressuposto que a cultura está imbricada com as relações sociais urbana – e por consequência a sociedade, sua cultura e suas identidades estão relacionadas e são constitutivas da instituição museu. Nessa perspectiva o museu de cidade apropriou-se do modelo de museu histórico, com forte inclinação pedagógica, voltado a perpetuar a memória local para as futuras gerações. Adquiriu facetas patrimoniais diferenciadas em cada país, região ou cidade, e é ainda hoje uma linhagem muito ativa que, progressivamente, passou a incorporar às suas dinâmicas patrimoniais o estudo do modo de vida das populações, lançando mão de metodologias de diferentes disciplinas do conhecimento, tais como a história oral, a interpretação iconográfica, a história das mentalidades, a contextualização histórica, o planejamento urbano, entre outras.

Estas reflexões sobre a cidade como arena cultural de um povo seguem uma linha de estudo que interpreta a urbe e seus museus como suporte de mudanças culturais e transformação social na contemporaneidade. É importante, portanto, compreender a cidade, o urbanismo e a paisagem, como patrimônios de responsabilidade coletiva, considerando que os bairros, as ruas, os rios e as edificações constituem registros documentais da história da cidade, de sua memória e da memória de seus habitantes, conforme aponta a definição de "museu de cidade" adaptada do conceito de museu[8] pelo então membro do conselho do ICOM, Amareswar Galla, em 1995 (*apud* FARAH, 2019, p. 37):

> "[...] um museu de cidade é uma instituição ou mecanismo cultural sem fins lucrativos, dinâmico e em permanente desenvolvimento que deve estar em serviço da sociedade e do desenvolvimento urbanos e aberto ao público, o qual coordena, adquire, conserva, pesquisa, comunica e exibe para o estudo, educação, reconciliação de comunidade e prazer, o patrimônio tangível e intangível, móvel e imóvel que evidenciam diversos grupos e seus contextos. Os Museus de Cidade são centros de atividades coordenadas para a representação cultural de diversos grupos urbanos mediante:
> a) a celebração da identidade compartilhada, senso de pertencimento e autoestima de diversos grupos;

[6] Documento reconhecido como a mais importante contribuição da América Latina para o pensamento museológico internacional e sua importância decorre da inserção da questão do papel social dos museus, sua inserção nas cidades em contexto de explosão demográfica, e a idéia de museu integral sintonizado com os problemas da sociedade e capaz de atuar como instrumento para seu desenvolvimento (CÂNDIDO, 2012).

[7] A tomada de posição na ocasião se baseou na reflexão sobre as transformações ocorridas no cenário museológico internacional. Dela decorrem: o reconhecimento da necessidade de ampliar a prática museológica e de integrar nessas ações as populações; o reconhecimento de novas tipologias de museus, a convocação ao uso da interdisciplinaridade e de métodos modernos de gestão e comunicação; e a priorização do desenvolvimento social (BRUNO, 2003).

[8] A atual definição de museu do ICOM é: "O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, 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 deleite" (ICOM, 2007).

> b) fornecer foco e recursos para atividades de desenvolvimento cultural comunitário relacionando o patrimônio cultural e natural do centro urbano e seus arredores;
> c) estabelecer um centro de coordenação para a preservação, apresentação, continuação e gestão dos esforços artísticos, culturais e patrimoniais dos grupos."

É possível concluir, portanto que, para um "museu de cidade", mais importante que os artefatos, preservados sob a sua égide, é a experiência humana e a relação que os indivíduos constroem com o espaço onde habitam. Essa conscientização de sentir-se parte integrante, dependente e agente transformador do ambiente, identificando seus elementos e a interação entre eles, a fim de poder contribuir ativamente para a melhoria do mesmo, justifica a existência de uma instituição museológica que se propõe a discutir a cidade como seu "acervo operacional" em diálogo com o "acervo institucional", preservado no interior do museu conforme aponta Meneses (2003)[9].

Nesta relação entre acervo institucional, acervo operacional e público, os museus são essenciais para o exercício da cidadania, devendo estimular a convivência da pluralidade, da diversidade e do convívio com a diferença. Portanto, a redação deste documento, ao longo de seu conteúdo, busca salientar a importância da instituição museu na formação sociocultural do indivíduo, de maneira que lhe possibilite estabelecer correlações entre a sua realidade espacial e adquira capacidade crítica e reflexiva e não mais ser um mero espectador.

Hoje os museus são parte indissociável da cidade, independentemente de sua tipologia, e estão integrados à vida cotidiana. Espaços de reflexão e convivência, essas instituições se guiam cada vez mais pelo olhar interdisciplinar, em que os conflitos dos encontros são a marca da época, e a cidade, o palco principal desses conflitos.

No caso deste planejamento, ressoa nas próximas páginas a necessidade do Museu da Cidade de São Paulo ser um centro de informação e reflexão sobre a capital paulista, onde o indivíduo possa conhecer e refletir sobre a diversidade, especificidades e ambiguidades da maior cidade do hemisfério sul. Este seria um bom início de conversa para definir as diretrizes futuras para a instituição.

[9] Ulpiano Bezerra de Meneses (2003) faz uma distinção entre acervo institucional e acervo operacional. O primeiro, museológico no sentido restrito, constitui-se de bens móveis que denotam um valor documental e que formam coleções sistemáticas, circunscritas nos limites institucionais do museu. Já o acervo operacional é aquele que ultrapassa as fronteiras do museu, para abarcar um território ou uma comunidade, podendo ser constituído de espaços urbanos, paisagens, objetos, equipamentos, etc. Visto dessa maneira, a ideia de acervo rompe com certo imobilismo que tradicionalmente os museus impõem aos objetos, em favor da atividade de pesquisa e da geração de conhecimento.

3.
MUSEU DA CIDADE DE SÃO PAULO: CONTEXTOS E CONJUNTURAS[10]

> "Assumir a cidade como foco central de atenção museológica dependeu de algumas décadas de experiências que, entre outras questões, abordam o território de forma isolada e o passado colonial de maneira estanque; criaram os mitos fundadores e privilegiaram alguns personagens; tocaram na problemática dos imigrantes; valorizaram a indústria, a ciência e a técnica e, em especial, multiplicaram os vetores patrimoniais artísticos." (BRUNO, 2004, p. 24)

3.1 ANTECEDENTES

O Museu da Cidade de São Paulo (MCSP) é uma instituição singular em meio aos demais museus no Brasil. Seu processo de criação não foi desencadeado exclusivamente a partir de uma coleção, de um edifício, ou ainda de um marco regulatório – aspectos que, geralmente, cercam a formação de uma instituição museológica. Sua constituição é o resultado de diversas ações voltadas à preservação, valorização e difusão da memória e do patrimônio da capital paulista, muitas vezes desconectadas de um projeto sistêmico, em que um acervo de imóveis espalhados pela cidade desempenhou sempre um papel fundamental, tornando-o um museu descentralizado. Tal

[10] O conteúdo apresentado neste tópico foi baseado em três pesquisas: a primeira, desenvolvida pela museóloga Beatriz Cavalcanti de Arruda, em sua dissertação de mestrado defendida em 2014 pelo Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia (PPGMus/USP); a segunda pela historiadora Andréa Dias Vial no ano de 2016, conforme já mencionado anteriormente; e a terceira, feita por Ana Clara Garcia Farah, no ano de 2019, para o seu trabalho de conclusão de curso, apresentado na Faculdade Arquitetura e Urbanismo (FAU/USP) em 2019. Os textos foram adaptados visando o alinhamento e unidade com este documento.

característica tem origem numa trajetória anterior à sua criação formal, oficializada pelo Decreto nº 33.500 de 15 de julho de 1993, marcada por intenções que foram se acumulando e deixando como legado um conjunto inicial de casas históricas que formam a base da estrutura polinucleada.

A trajetória do MCSP começa na década de 1930, quando, em 1935, Fábio da Silva Prado assume a prefeitura da cidade de São Paulo. Essa nova estrutura administrativa incluiu a criação de novos serviços, entre eles o Departamento de Cultura, chefiado por Mário de Andrade. Enquanto diretor do Departamento de Cultura (1935 até 1938), Mário propôs a criação de um museu que representasse a cidade de São Paulo (FARAH, 2019). Por meio do Ato nº 1146 de julho de 1936 é criado o Museu Histórico da Cidade de São Paulo. A Subdivisão Histórica do Departamento de Cultura seria a responsável por instalar e manter o Museu, além de recolher documentos e "quaisquer objetos de valor histórico que cheguem ao seu poder". Apesar do marco legal, esse primeiro museu não chegou a existir de fato (VIAL, 2016).

No entanto, a idealização desse Museu motivou a geração e organização de acervos imóveis e de coleções fotográficas relativas à cidade. Nessa época, além de ter feito pesquisas históricas e levantamentos sobre bens imóveis de valor histórico da cidade, o município também adquiriu a coleção do fotógrafo Aurélio Becherini, que continha aproximadamente 1000 chapas de vidro emulsionado com imagens (autorais e de coleções de outros fotógrafos) do centro da cidade datadas de 1860 a 1920.

Tanto a coleção fotográfica inicial, quanto outras que foram se somando ao longo do tempo, ficaram sob responsabilidade do fotógrafo Benedito Junqueira Duarte, chefe da Seção de Iconografia do Departamento de Cultura, de 1935 a 1964. O fotógrafo, além de produzir mais de 4000 imagens e uma série de filmes sobre a cidade, implantou técnicas de identificação, catalogação e indexação que nortearam toda a organização da Seção de Iconografia e servem de referência informacional e catalográfica até os dias atuais (ARRUDA, 2014).

Nos anos de 1940, as atribuições da antiga Subdivisão Histórica são segmentadas entre Divisão de Estatística e Comunicação Social e a Divisão de Arquivo Histórico. Durante a década de 1950, o cenário museológico paulista testemunhou o início da valorização das casas bandeiristas – imóveis rurais de taipa remanescentes dos séculos XVII, XVIII e XIX – dispersas pela cidade. Em razão das comemorações do quarto centenário da fundação da cidade, essas casas começaram a ser restauradas e organizadas para funcionarem como espaços museológicos relativos à memória colonial (BRUNO, 2004). A obra que inaugurou o ciclo de restaurações das casas bandeiristas e estabeleceu o modelo de intervenção nesses imóveis foi a da Casa do Bandeirante, entre 1954 e 1955. O projeto ficou sob responsabilidade do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Fig. 2 - Casa do Bandeirante, março de 1954
Fonte: Acervo fotográfico MCSP

Fig. 3 - Comissão IV Centenário visita a obra de restaur
Fonte: Acervo DPH/SMC

A Comissão do IV Centenário da Cidade de São Paulo, autarquia criada pelo poder público municipal para responsabilizar-se pela organização geral dos festejos da passagem do quarto centenário da fundação da cidade, em 1954, promoveu o recolhimento de centenas de peças de mobiliário, utensílios de cozinha, ferramentas, adornos domésticos, imagens religiosas e outros objetos em regiões do interior de São Paulo e Minas Gerais (principalmente no Vale do Paraíba), que passaram a compor o mobiliário das casas (ARRUDA, 2014).

Fig. 4 - Casa do Bandeirante após a restauração
Fonte: Acervo fotográfico MCSP

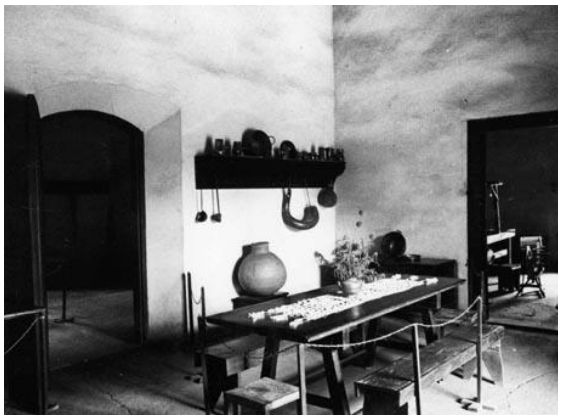


Fig. 5 - Expografia da Casa do Bandeirante em 1970
Fonte: Acervo fotográfico MCSP

Os projetos museográficos dos imóveis fortaleceram alguns textos que estavam sendo produzidos sobre o período colonial paulistano que valorizavam o mito do bandeirante, como desbravador e herói nacional. Em 1958, o Arquivo Histórico passa a ser responsável pela gestão de algumas dessas casas de taipa: Casa do Bandeirante e Casa do Grito, além da Cripta Imperial[11].

[11] Em 1953, começou a ser construída a Cripta, no subsolo do Monumento à Independência do Brasil, onde seriam depositados os despojos da Imperatriz Leopoldina, em 1954. Em 1972, consolidou-se a sua sacralização com a vinda dos despojos de D. Pedro I e, posteriormente, em 1984, dos restos mortais de D. Amélia, segunda Imperatriz do Brasil.

Em 1969, a Seção de Iconografia (antes pertencente à Divisão de Estatística e Comunicação Social) é incorporada ao Arquivo Histórico Municipal (AHM). Esse importante acervo fotográfico da cidade de São Paulo foi fundamental para a criação da futura Divisão de Iconografia e Museus (DIM), germe do atual MCSP. Já no ano seguinte, em 1970, outra edificação bandeirista, a Casa do Sertanista, torna-se também um museu subordinado ao mesmo AHM (VIAL 2016).

Em 1975, o antigo Departamento de Cultura foi incorporado pela recém-criada Secretaria de Cultura do Município, por meio da Lei nº 8.204 de 13 de janeiro de 1975, transformando-se no Departamento de Patrimônio Artístico-Cultural. No mesmo ano, este departamento foi dividido entre Departamento de Informação e Documentação Artísticas (IDART) e Departamento de Patrimônio Histórico (DPH).

Fig. 6 - Casa do Grito
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Fig 7- Critpa Imperial
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

O DPH foi organizado em: Divisão Administrativa, Divisão de Preservação, Divisão de Arquivos e Divisão de Iconografia e Museus (DIM). A DIM foi então composta por duas seções técnicas: Seção de Administração de Museus (STAM) e Seção Técnica da Memória Histórica da Imagem Fotográfica da Cidade de São Paulo (STMHIFCSP) e quatro seções administrativas: expediente, restauração e montagem, arquivo de negativos e fotografias da cidade. Além disso, a DIM herdou todos os imóveis dos Museus Municipais, assim como os acervos móveis expostos nas casas e a coleção fotográfica, organizada por Benedito Junqueira Duarte desde 1935 (ARRUDA, 2014). Esse conjunto de bens culturais formam a base do acervo institucional do Museu da Cidade.

3.2 A CIDADE COMO OBJETO MUSEOLÓGICO

Alinhados com as novas perspectivas museológicas internacionais, especialmente as referendadas em 1958, 1971 e 1972[12], o arquiteto Júlio Abe Wakahara foi convidado em 1977 pela diretora da DIM, a arquiteta Maria Estela Mélega Prandini e pela Secretária de Cultura, Maria Eugênia Franco, quando ambas propuseram o primeiro projeto para a implantação do Museu Histórico da Imagem Fotográfica da Cidade de São Paulo (ARRUDA, 2014).

Nessa perspectiva Wakahara impantou em 1977 o projeto "Museu de Rua", um trabalho de leitura visual comparativa da cidade em suas épocas: a antiga na fotografia do painel e a atual na própria paisagem urbana. Ao longo do ano foram desenvolvidas exposições que ocuparam diferentes regiões do centro da cidade. Mesmo estando em ruas movimentadas, os painéis mantiveram-se intactos durante toda a exposição, atestando o respeito do público pela exposição (ARRUDA, 2014). A partir de então, outras exposições foram realizadas dentro do projeto, que representou um marco na museologia brasileira, permitindo a democratização do acesso ao acervo fotográfico da cidade a um diversificado público que circulava pelo centro da capital paulista.

Fig. 8 - Museu de Rua – Percurso Histórico, 1977
Fonte: Acervo fotográfico MCSP

Fig. 9 - Museu de Rua – Vale do Anhangabaú 1979
Fonte: Acervo fotográfico MCSP

Nos anos seguintes, a DIM promove uma transformação expográfica das casas bandeiristas, a partir da revisão histórica sobre os mitos de origem paulista cunhados anteriormente e do acervo de bens móveis, adquirido para compor cenários nessas casas. No início da década de 1980, a mesma Divisão passa a gerenciar também a Casa do Tatuapé, a Capela do Morumbi e o Sítio da Ressaca.

[12] Seminário Regional da UNESCO (Rio de Janeiro, 1958), sobre a função educativa dos museus. IX Conferência Geral do ICOM (Grenoble, 1971), cujo tema foi "O museu em serviço do homem, hoje e amanhã". Mesa-redonda de Santiago no Chile (1972) sobre o papel social dos museus na América Latina.

Fig. 10 - Casa do Tatuapé
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Fig. 11 - Capela do Morumbi
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Paralelamente a esse movimento, em 1983, a museóloga Ana Maria Leitão Vieira formula o "Projeto Museu Escola: implantação do Serviço Educativo do Museu da Cidade", um programa teste para uma nova formatação do MCSP. Nesse projeto, Vieira definiu o Museu da Cidade "como museu-processo, obra aberta, orientado para uma memória paulistana em busca de sua identidade cultural" (VIEIRA, 1983 *apud* ARRUDA, 2014). O projeto desenvolveu percursos de visitação destinados a escolas, de reconhecimento visual do centro da cidade. O passeio era feito a pé durante o qual os alunos conheciam edifícios históricos de várias épocas e os trabalhos de restauro (FARAH, 2019).

A década de 1980 foi um marco importante, tanto para a museologia no contexto internacional quanto para o histórico do Museu da Cidade de São Paulo. Internacionalmente, em 1984, aconteceu o 1º Encontro Internacional Ecomuseus – Nova Museologia, em Quebec, Canadá, onde, baseada nas deliberações propostas na Declaração da Mesa-Redonda de Santiago (1972), foi lançada a Declaração de Quebec. Esse documento convidou a comunidade internacional a reconhecer e aceitar todas as novas tipologias existentes de museu e o Movimento Internacional da Nova Museologia, que propõe romper com alguns paradigmas da museologia de cunho mais tradicional e elitista.

A criação de novas categorias de museus, como ecomuseu, museu comunitário, museu de vizinhança, dentre outras tipologias abertas a uma população e a um território, contribuíram, também, para que as ações museológicas possam ser processadas fora do espaço restrito do museu, abrindo, assim, amplas possibilidades para a realização de novos processos de musealização.

Esses princípios, mais preocupados com a participação comunitária, com a extensão territorial e ampliação do conceito de patrimônio cultural, rapidamente reverberaram em propostas museológicas dentro da Divisão de Iconografia e Museus e deram continuidade aos projetos desenvolvidos nos anos anteriores e que vislumbraram ações dialógicas com o habitante da capital paulista. Nesse mesmo ano, a DIM desenvolveu o Programa Museu Comunidade, um trabalho conjunto entre os técnicos da Divisão e comunidades de bairros paulistanos. A primeira etapa do

programa era o contato com a comunidade e o desenvolvimento de uma exposição fotográfica sobre aquela localidade (ARRUDA, 2014).

Consequentemente, o projeto pretendia implantar um museu de bairro, dentro de alguma estrutura física já existente na localizadade (escola, biblioteca, teatro, centro comunitário), que deveria reunir, desenvolver e sistematizar acervos documentais e tridimensionais sobre a vida local; depoimentos dos membros mais antigos da comunidade, através da coleta de história oral; mapeamentos sobre ritos, festas e tradições culturais do entorno; e, por fim, inventário do patrimônio arquitetônico que constituía referência cultural significativa para a comunidade (FARAH, 2019).

Essas estruturas museológicas seriam geridas pela comunidade do bairro e teriam assessoria de funcionários da DIM. Ao longo dos anos seguintes foram desenvolvidos núcleos museológicos nos bairros: Tatuapé, Santo Amaro, Freguesia do Ó, Cambuci, Santana, Barra Funda, Pinheiros, Butantã, Vila Mariana, Ipiranga, Mooca, Vila Prudente, Itaquera, São Miguel, Penha, Vila Maria.

Com a experiência dos projetos anteriores ("Museu de Rua", "Programa Museu Escola" e "Programa Museu Comunidade"), um novo projeto é lançado em 1985 para o Museu da Cidade de São Paulo, com sede no Solar da Marquesa de Santos, centro da cidade. O intuito da proposta era construir uma instituição de alcance popular, onde o Museu deveria estar atento para atingir através de sua comunicação, públicos distintos, com olhares também distintos, sobre um mesmo território.

Fig. 12 - Casa nº 1 / Casa da Imagem, Beco do Pinto, Solar da Marquesa de Santos
Fonte: Fotomontagem de Victor Hugo Mori

O projeto consistia em implantar no Solar da Marquesa de Santos o Centro de Referência da Memória Paulistana, formado por um banco de dados central e referencial a todas as coleções organizadas na cidade, além de exibir uma exposição permanente cujo tema seria o processo de implantação do Museu da Cidade de São Paulo e exposições temporárias sobre diversos temas.

O projeto ainda propunha a implantação de núcleos museológicos espalhados por bairros da cidade, nos quais a própria comunidade seria responsável por reconhecer os assuntos que comporiam

tal núcleo (continuidade do Programa Museu Comunidade). Ou seja, o museu deveria estabelecer uma política museológica descentralizada e aberta à participação comunitária. Dando continuidade à proposta, as casas históricas pertencentes à DIM complementariam os trabalhos dos novos núcleos museológicos, instalando em suas dependências instâncias de estudo temático ligadas à história da cidade de São Paulo. Por exemplo, a Casa do Bandeirante seria o núcleo da história da colonial paulista e a Casa do Sertanista o núcleo de cultura indígena (ARRUDA, 2014).

Ainda que várias iniciativas tenham sido tomadas e que a proposta completa de implantação tenha sido redigida, o projeto para implantação do Museu da Cidade de São Paulo, de 1985, não foi concretizado por diversos fatores, especialmente financeiros e de recursos humanos. No entanto, ainda em 1985, a SMC apoiou um projeto do Centro Cultural São Paulo (CCSP) que foi de grande importância para o futuro do MCSP: a "Expedição São Paulo". A proposta[13] propunha "colher relatos e impressões que revelassem a metrópole, assim como haviam feito outros viajantes que retrataram a imagem da cidade oitocentista da primeira metade do século XIX" (WAKAHARA, 2004).

EXPEDIÇÃO

Notas de um grande diário de viagem

SÃO PAULO

jornal da tarde

Fig 13 - Matéria do Jornal da Tarde em 25/11/1985.

Fig. 14 - Início da Expedição São Paulo em Mogi das Cruzes, 1985. Fonte: FARAH, 2019

Em 1985, doze especialistas – das áreas das ciências ambientais, arquitetura, urbanismo, antropologia, sociologia e história – cobriram um roteiro que partiu de Mogi das Cruzes e terminou em Itapevi. A rota foi inspirada nos percursos dos viajantes do século XIX com o objetivo de ver os contrastes na paisagem urbana, cem anos após essas primeiras viagens. O itinerário foi acompanhado pelo Jornal da Tarde, que publicou diariamente no jornal, de 25 a 30 de novembro daquele ano, as impressões, fotografias e depoimentos colhidos ao longo da viagem (MAGNANI, 2004).

[13] Julio Abe Wakahara justificou que "o ritmo acelerado das transformações impunha a necessidade de reconhecimento, de sentir mais de perto, de descobrir e expor a nova cidade-metrópole na sua complexidade; para isso, era necessário mergulhar fisicamente na megalópole, cruzar suas entranhas de um extremo a outro, observar o impacto das transformações nas suas edificações, nas ruas e na população" (WAKAHARA, 2004).

Na década de 1990, durante a gestão de Luiza Erundina na prefeitura, o Departamento de Patrimônio Histórico (DPH), ao qual se subordinava a antiga DIM, publicou plano de ação (VIAL, 2016) e sua integração aos eixos políticos da SMC, que incorporou muitas propostas desenhadas e atividades desenvolvidas nas décadas de 1970 e 1980, das quais se destacam:

a) reestruturação e reorganização das atividades das casas históricas, contemplando uma rede formada pelos seguintes exemplares arquitetônicos: Casa do Bandeirante, Casa do Sertanista, Capela do Morumbi, Casa do Tatuapé, Sítio da Ressaca e Casa do Grito; entendidos como locais vocacionados para atividades museológicas que extrapolam o desenvolvimento de exposições históricas e avançam para a execução de atividades educativas, ações culturais e ocupação desses imóveis por iniciativas comunitárias;
b) registro da memória paulistana, por meio de metodologias de trabalho que privilegiem a experiência humana sobre o território. Essa diretriz reverberou num intenso trabalho de história oral, que consolidou a formação de uma coleção de depoimentos dos habitantes da cidade. Este acervo será melhor apresentado nos próximos capítulos deste Plano;
c) registro sistemático de imagens da cidade, por meio de um processo contínuo de documentação fotográfica das características ambientais, sociais e urbanas da cidade de São Paulo e suas transformações, atualizando assim o acervo fotográfico;
d) criação de um centro de referência dentro de uma perspectiva semelhante ao projeto anterior, projetado em 1985, de referenciar aspectos, situações e movimentos relevantes para a compreensão da origem, desenvolvimento e perspectivas futuras da cidade;
e) assessoramento técnico para os movimentos sociais, visando a constituição de centros de memória locais e contribuir para que os gestores sejam capazes de garantir a salvaguarda dos suportes utilizados para o registro das referências selecionadas.

No decorrer dos anos seguintes, a partir de 1993, quando Paulo Maluf assume a gestão da prefeitura, a maior parte dos projetos foram interrompidos, sendo apenas mantido o Projeto de Memória e História Oral, que formou o acervo de história oral do atual MCSP (FARAH, 2019).

3.3 NOVAS PROPOSTAS, MESMOS OBJETIVOS

Oficialmente, o Museu da Cidade de São Paulo foi criado em 1993, por meio do Decreto 33.400 de 15 de julho daquele ano, ainda na gestão de Maluf, sob responsabilidade da DIM, com sede no Solar da Marquesa de Santos. Entretanto, o decreto não apresentou um projeto para a implantação

do MCSP, nem uma preocupação mais assertiva em sistematizar e enfatizar as problematizações acerca das questões vividas da cidade, priorizando o desenvolvimento de projetos esparsos.

Posteriormente, no final da gestão da Prefeita Marta Suplicy, a Secretaria Municipal de Cultura e o Instituto de Políticas Públicas Florestan Fernandes apresentaram um projeto de reorganização do Museu da Cidade, oficializado pelo Decreto nº 44.470 de 8 de março de 2004, com o intuito de viabilizar sua implantação. Este projeto tinha como objetivo principal que o MCSP se transformasse numa fonte de informações sobre São Paulo e sua população, para conhecimento e usufruto das futuras gerações (VIAL, 2016). A proposta de implantação visava garantir a sua operacionalidade, já que o decreto de 1993, apesar de desenhar a missão e objetivos do museu com clareza, não permitiu sua efetivação, por não ter criado as condições necessárias de infraestrutura, de recursos humanos e financeiros para a sua efetiva implantação (MARCHIORI, et al. 2020.).

Entretanto, o marco regulatório de 2004 também não apontou a estrutura organizacional do Museu - mencionando, em seu artigo 5º, que competia à Secretaria Municipal de Cultura implantar e gerenciar o MCSP e a adoção das medidas necessárias para a implantação do Sistema Municipal de Museus, o que não foi concretizado (VIAL, 2016).

Fig. 15 - Documentário "Aldeias guaranis em São Paulo", 2002
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Fig. 16 - Cartaz da "Expedição SP 450 anos"
Fonte: MAGNANI, 2004

Ainda em 2004, durante a programação comemorativa dos 450 anos de fundação do núcleo urbano da cidade, foi realizado o projeto "Expedição São Paulo 450 anos: uma viagem por dentro da metrópole". A ação, inspirada na Expedição desenvolvida pelo CCSP em 1985, consistiu na viagem de duas equipes completas formadas por especialistas de diferentes áreas do conhecimento, pesquisadores, documentaristas e que atravessaram o território paulistano, uma no sentido leste/oeste, outra no sentido norte/sul durante uma semana inteira.

O projeto pretendeu responder algumas perguntas, tais como: qual a configuração da São Paulo do século XXI? Qual era sua população, onde morava, de que se ocupava, onde e como se divertia, que problemas enfrentava? O que havia nos espaços visitados? No decorrer de uma semana foram feitas visitas, entrevistas e observações, tudo registrado em relatórios e fotografias e compilados na publicação acima mencionada. A perspectiva do projeto também foi marcar o início de uma nova proposta para o Museu, baseada em uma abordagem sociomuseológica[14].

Apesar das intensas atividades e reformulação em sua dinâmica de atuação, a sede planejada, situada no Palácio das Indústrias (antiga sede da Prefeitura de São Paulo) e a estruturação de seus novos programas, não foram efetivadas por decisão da gestão subsequente, liderada pelo então prefeito José Serra, que optou por ceder o prédio para impantação do museu científico Catavento, vinculado ao governo estadual paulista. Novamente o projeto de implantação do Museu da Cidade de São Paulo sofreu descaracterizações que o afastavam, mais uma vez, de seus objetivos iniciais atuando, nos anos seguintes, numa perspectiva museológica mais tradicional.

O projeto de 2004 para o MCSP incluía uma nova configuração e estruturação de suas unidades, a partir de um núcleo central, constituído pelas unidades localizadas no centro histórico da cidade de São Paulo: Solar da Marquesa de Santos, Beco do Pinto, Casa Nº 1, e a este núcleo central estavam vinculadas as seis casas históricas já mencionadas no Decreto nº 33.400/1993, acrescidas pela Cripta Imperial e o Sítio Morrinhos, sede do Centro de Arqueologia de São Paulo.

Entre 2006 e 2009, uma crise institucional se instaurou na DIM, culminando na troca quase total do quadro de funcionários e consequente diminuição no quantitativo de recursos humanos especializados, o que provocou um hiato no desenvolvimento de atividades museológicas e produção documental que registrasse as ações praticadas no período (ARRUDA, 2014). Neste mesmo período o Núcleo de História Oral foi extinto, causando a interrupção da atualização dessa linha de acervo.

Seis anos depois da proposta de 2004, uma nova reestrutração é consolidada, utilizando-se do Decreto nº 51.478 de 11 de maio de 2010, transformando o MCSP em uma divisão do Departamento do Patrimônio Histórico. O novo marco regulatório, além de extinguir a DIM e vincular o Museu ao DPH, estruturou a instituição museológica em duas seções técnicas (Acervo e Curadoria), aprofundando as atribuições desses setores técnicos (MARCHIORI, et al. 2020). A mesma reestruturação mantém a proposta inicial de atuação em rede, a partir da vocação de cada uma das unidades e da proposição de atividades museológicas de preservação e comunicação permanentes, deixando a cargo da direção os usos a serem dados a cada uma delas (VIAL, 2016).

14 A Sociomuseologia visa consolidar o reconhecimento da Museologia como recurso para o desenvolvimento sustentável da humanidade, pautado pela igualdade de oportunidades e na inclusão social e econômica.

Fig. 17 - Casa do Sertanista
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Fig. 18 - Sítio da Ressaca
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Fig. 19 - Sítio Morrinhos
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Fig. 20 - Chácara Lane
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

Além do acervo imóvel, o Museu da Cidade também mantém sob sua guarda os seguintes segmentos de acervo: bens móveis históricos; fotográfico; história oral. Cabe ainda destacar que o Centro de Arqueologia de São Paulo (CASP), gestor do acervo arqueológico municipal[15], ocupa o Sítio Morrinhos[16], imóvel pertencente à estrutura do MCSP. O Museu não participa dos processos de seleção, salvaguarda e comunicação do acervo arqueológico do município.

Ainda em 2013 o MCSP passou por uma reestruturação e houve uma tentativa de fusão com o Arquivo Histórico Municipal. A gestão integrada pretendia otimizar o trabalho e consolidar a metodologia de trato dos acervos. Na realidade, essa associação desestabilizou as equipes, enfraqueceu as instituições, fragmentou suas equipes e gerou consequências que permancem, como a dificuldade de consolidar a imagem institucional do Museu e o partilhamento do orçamento.

[15] Este acervo, por sua especificidade considerado patrimônio nacional, atualmente está sob responsabilidade do Departamento do Patrimônio Histórico - por meio do Centro de Arqueologia de São Paulo (CASP) - que armazena, pesquisa e comunica o acervo arqueológico do município; proveniente de prospecções realizadas em diferentes localidades da cidade.
[16] Existe uma proposta de transferência integral da gestão do Sítio Morrinhos para o Departamento do Patrimônio Histórico (DPH). Entretanto essa decisão ainda necessita ser oficializada.

No final da gestão do então prefeito Fernando Haddad, em 2016, ocorreu uma reorganização da Secretaria Municipal de Cultura e que, novamente, impacta o Museu da Cidade. Dentre as novidades do Decreto 57.528, de 12 de dezembro de 2016 está a criação do Departamento dos Museus Municipais (DMU), estrutura que deveria coordenar o Museu da Cidade de São Paulo, a Casa da Imagem, o Pavilhão das Culturas Brasileiras[17] e o Pavilhão Lucas Nogueira Garcez - OCA.

Nesta perspectiva a política museológica do município de São Paulo e o planejamento das ações das instituições acima ficam sob a responsabilidade do Departamento dos Museus Municipais, desvinculando-se do Departamento do Patrimônio Histórico. Entretanto a mesma legislação preconiza o desenvolvimento de ações articuladas entre DMU, DPH e o AHM, a fim de implementar a política de preservação e valorização do patrimônio cultural do município. Também deslocou a Casa da Imagem e a OCA da estrutura do Museu, desvinculação que, na prática, não ocorreu. Apesar dessa delimitação administrativa e da imputação de novas atribuições ao DMU, o novo Departamento não foi estruturado com dotação orçamentária própria, nem com a criação de cargos e funções, ficando dependente da deliberação do DPH para financiamento de projetos, prejudicando o planejamento anual de atividades.

Fig. 21 – Pavilhão Lucas Nogueira Garcez - OCA
Fonte: Cláudia Alcovér / MCSP

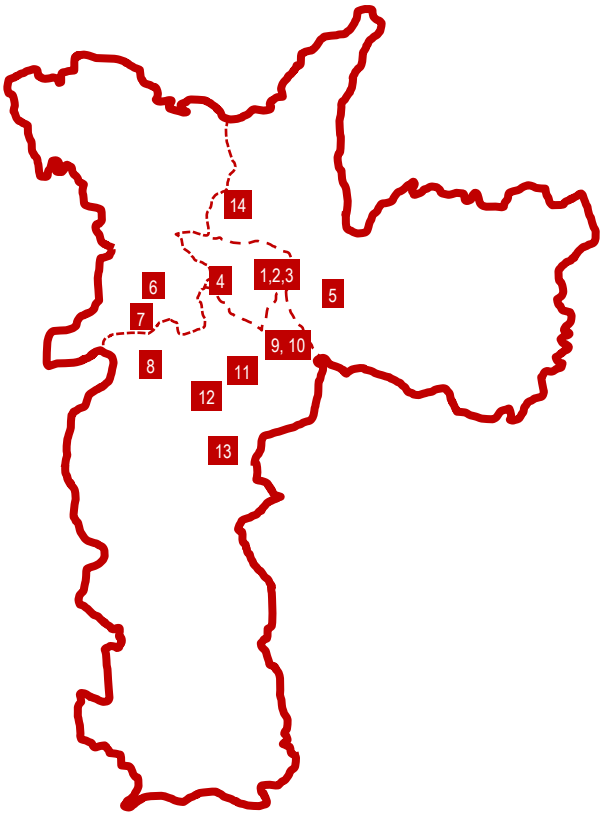
Fig. 22- Casa Modernista
Fonte: Marcelo Min / Editora Abril

Durante os próximos anos o MCSP adota uma linha de atuação que privilegia a ocupação das unidades com exposições de arte contemporânea, com o objetivo de dinamizar os espaços, porém sem um alinhamento com a missão do Museu. Neste mesmo período apenas as unidades Solar da Marquesa de Santos, Casa da Imagem e Capela do Morumbi receberam uma linha curatorial de atuação. A falta de orçamento impediu o desenvolvimento contínuo de exposições nos demais

[17] O Pavilhão das Culturas Brasileiras (atualmente denominado Museu das Culturas Brasileiras) é uma instituição criada em 2009 e destinada para a preservação e difusão das culturas do povo brasileiro e suas diferentes expressões. O espaço, que possui 11 mil metros quadrados, está localizado no Parque Ibirapuera e é gerido pelo Departamento dos Museus Municipais. Pela especificidade do acervo, o alcance geográfico de seus bens culturais e sua missao, se configura como instituição museológica independente do MCSP.

imóveis. A inexistência de documentos norteadores como o Plano Museológico e Regimento Interno também permitiram atividades descontinuadas. Além desses aspectos e com dificuldades em manter sua extensa estrutura de imóveis históricos, o DMU adotou como prática a cessão onerosa dos espaços internos do Pavilhão das Culturas Brasileiras e da OCA para eventos de terceiros, como forma de ampliar os recursos orçamentários para o desenvolvimento de ações técnicas do Museu.

Com o advento da gestão de João Dória Junior ocorre nova reestruturação da SMC, por meio do Decreto nº 58.207 de 24 de abril de 2018. Tal qual a anterior, essa legislação não estabelece condições para realização dos procedimentos da cadeia operatória e, novamente, não contempla o DMU com orçamento. A criação do Departamento deveria ser acompanhada da estruturação de recursos humanos e financeiros que permitissem o MCSP estruturar seu quadro de funcionários a fim de poder atuar permanentemente na salvaguarda, pesquisa e comunicação dos acervos. Em sua nova configuração física, o Museu passa a contar com quatorze unidades distribuídas no território da cidade:



1) Solar da Marquesa de Santos;
2) Beco do Pinto;
3) Casa da Imagem de São Paulo;
4) Chácara Lane;
5) Casa do Tatuapé;
6) Casa do Bandeirante[18];
7) Casa do Sertanista
8) Capela do Morumbi;
9) Casa do Grito;
10) Cripta Imperial;
11) Casa Modernista;
12) Pavilhão Lucas Nogueira Garcez;
13) Sítio da Ressaca;
14) Sítio Morrinhos.

Fig. 23 - Mapa de dispersão das unidades arquitetônicas do Museu da Cidade de São Paulo

[18] A atual gestão do Museu da Cidade de São Paulo submeteu à SMC uma proposta de alteração na nomenclatura de duas unidades que compõem a sua rede. De "Casa do Bandeirante" para "Casa do Butantã" e "Casa do Sertanista" para "Casa do Caxingui". Essa proposição é fruto de processos de revisão da história social paulistana e consequente questionamento acerca do mito do herói bandeirante para o desenvolvimento da metrópole paulistana. No entanto, essas modificações não foram oficializadas e, portanto, este documento ainda fará referência às nomeações originais.

A partir de 2019, uma série projetos dedicados à discussão da memória e da cidade começam a ser priorizados, em detrimento daqueles que trazem abordagens distintas na produção da arte e da cultura contemporânea que tinham sido frequentes até então. Desde então, o Museu realizou vários encontros dentro do ciclo de seminários abertos ao público, denominado "Diálogos no Museu"[19]. Os seminários vislumbraram, num primeiro momento, a apresentação, discussão e reflexão sobre os diferentes aspectos da trajetória do MCSP e trouxeram contribuições ao reposicionamento institucional, prevendo seu alinhamento com as perspectivas desenhadas para um "museu de cidade".

Essa ação dialógica permitiu que a instituição problematizasse potencialidades e lacunas na sua atuação como equipamento cultural que pretende contribuir para o desenvolvimento social da cidade e de seus habitantes. Ao final da execução desse ciclo de debates foram elencadas prioridades para a sua requalificação – dentre elas a elaboração deste planejamento museológico.

Tais diretrizes devem promover a aproximação do Museu com as atribuições esperadas para um museu de sociedade, ou seja, lançar o Museu da Cidade São Paulo como um fórum sobre questões urbanas, com potencial de ser uma ferramenta despertadora no indivíduo, da sua capacidade de digerir uma informação, mas ao mesmo tempo questionar, interagir e formular novas propostas, como defendeu o patrono da educação brasileira, Paulo Freire (1997, p. 30):

> "Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções [...] assim, pode transformá-la e com seu trabalho pode criar um mundo próprio: seu eu e suas circunstâncias."

[19] O projeto foi concebido pelo Núcleo de Museologia e Acervos, com a colaboração externa da museóloga Elaine Aparecida Jardim. Rapidamente contou com a adesão dos demais setores técnicos do MCSP e foi ampliado em uma ação institucional para discussão de temas diversos e, a partir do início de 2020, coordenada pela direção do Museu.

4.
DIAGNÓSTICO MUSEOLÓGICO: DILEMAS E POTENCIALIDADES

> "O Museu de Cidade deve ser uma referência inestimável para conhecer a cidade, entendê-la (no seu passado e no presente), fruí-la, discuti-la, prever seu futuro, enfim, amá-la e preocupar-se com ela e agir em consequência." (MENESES, 2003, p. 257.)

4.1 PERFIL INSTITUCIONAL

A delimitação clara e aprofundada do perfil de qualquer instituição museológica está atrelada à definição e ao desenvolvimento de sua missão e objetivos, bem como às questões de ordem jurídica, técnica e administrativa.

Permanece como marco regulatório vigente, que normatiza e estabelece diretrizes para o Museu da Cidade de São Paulo (MCSP), o Decreto nº 58.207 de 24 de abril de 2018[20], que

[20] Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Cultura, altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica, bem como transfere cargos para o Quadro Específico de Cargos de Provimento em Comissão.

reorganizou a Secretaria Municipal de Cultura e que estabelece a sua estruturação básica e divisões técnicas e administrativas. Essa legislação preconiza a continuidade da vinculação e gestão do MCSP ao Departamento dos Museus Municipais (DMU), assim como o Museu das Culturas Brasileiras, localizado no Parque do Ibirapuera e cujo repertório patrimonial é especializado nas referências da cultura popular brasileira.

De acordo com o mesmo Decreto, no seu artigo 7º o Museu da Cidade de São Paulo possui três núcleos técnicos que resumidamente possuem as seguintes atribuições:

a) Núcleo de Museologia e Acervos Municipais, responsável pela gestão, pesquisa e tratamento técnico dos acervos pertencentes à instituição e implantação dos instrumentos de qualificação museológica para o Museu;

b) Núcleo de Programação e Comunicação, que produz, coordena e divulga a agenda de exposições e outras atividades culturais desenvolvidas nas unidades do Museu; responsável ainda pela linha curatorial de programação da instituição.

c) Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Públicos, dedicado ao desenvolvimento e implantação de ações educativas específicas para as exposições e seus públicos.

Nessa perspectiva o Museu da Cidade de São Paulo se configura da seguinte forma:

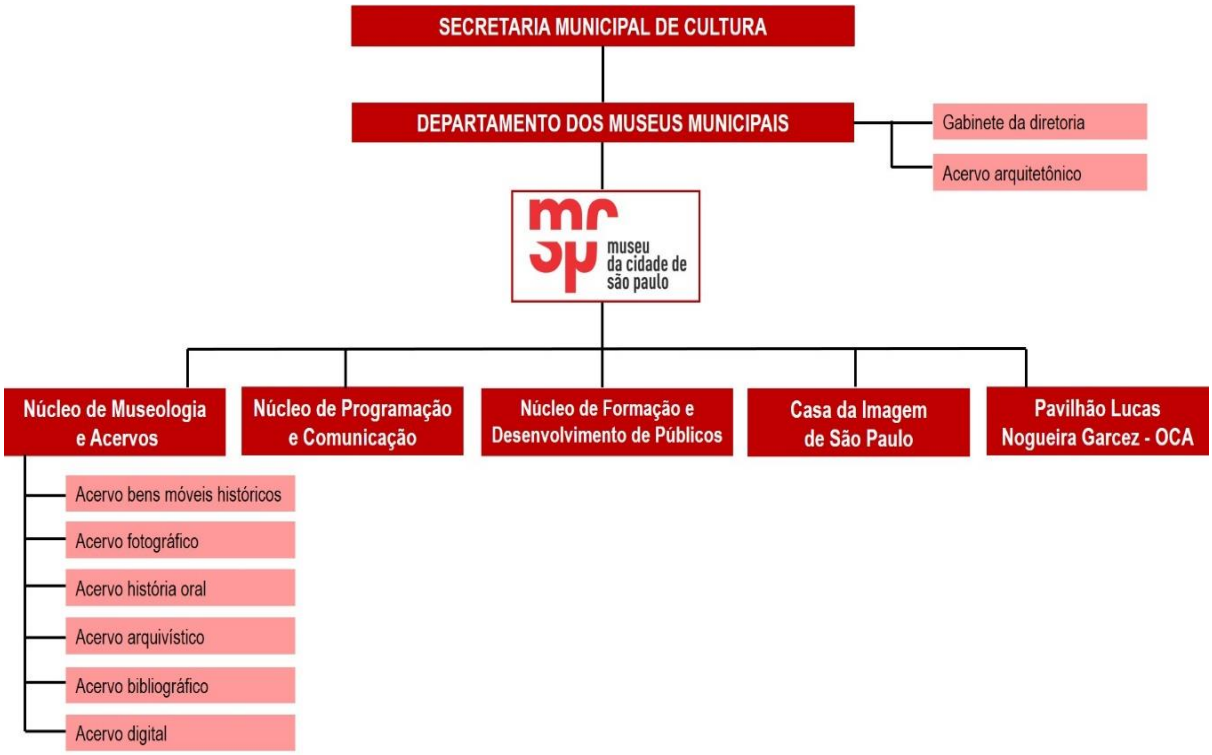


Fig. 24 - Organograma atual do Museu da Cidade de São Paulo, segundo Decreto nº 58.207/2018
Fonte: Mauricio Rafael

A configuração determinada pela Secretaria Municipal de Cultura apresenta alguns aspectos que merecem atenção, como:

a) inexistência do cargo de direção do Museu da Cidade de São Paulo;
b) não há menção de assessorias técnicas à gestão (comunicação institucional, jurídico, produção cultural, relações institucionais e parcerias);
c) nivelamentos equivocados de setores técnicos com as unidades museológicas do Museu;
d) inexistência de um setor específico para o desenvolvimento de atividades administrativas de apoio aos demais setores, de planejamento financeiro e operacional;
e) a singularidade do Museu, estruturado de forma polinucleada em unidades arquitetônicas, requer um setor que administre essas estruturas;
f) a vinculação da OCA ao Museu da Cidade não se justifica, a partir da concessão dessa e de outras estruturas localizadas no Parque Ibirapuera para a gestão privada[21];
g) inexistência de um delineamento institucional que especifique equipes distintas para o DMU (mantenedora), o MCSP (vinculada) e o Museu das Culturas Brasileiras (outra vinculada), pois a equipe do Museu da Cidade foi absorvida pelo Departamento;
h) a reestruturação não propiciou a criação de novos cargos e funções que possibilitem o correto funcionamento da instituição, mantendo a mesma estrutura de quando o MCSP se configurava como uma Divisão do DPH;
i) não há detalhamento sobre as funções específicas dos cargos lotados em cada setor.

A reorganização definida pela SMC ainda elenca uma série de atribuições técnicas, porém não determina qual a tipologia dos acervos que estão sob sua tutela, nem qual a definição para sua missão e seus valores – aspectos fundamentais e determinantes para o desenvolvimento de uma política museológica clara e coerente com um equipamento cultural público. A falta de profundidade na delimitação institucional do Museu abre brechas para desvios e personalismos no âmbito da gestão deste equipamento – repetindo ciclos viciosos do passado e que direcionaram a instituição ao isolamento e a pouca expressividade no cenário museológico e cultural.

O artigo 111 do Decreto nº 58.207/2018 estabelece quais são as unidades que compõem o MCSP e aponta um dos seus eixos de atuação, por meio da identificação da tipologia de seu acervo, resumida à coleção arquitetônica. Essa delimitação reforça a acepção de uma instituição cujas ações estão calcadas na cultura material, relegando para segundo plano as expressões simbólicas.

[21] A Prefeitura de São Paulo assinou no final de 2019 o contrato de concessão com a Construcap, empresa que irá administrar seis parques da capital paulista, entre eles o Ibirapuera, pelos próximos 35 anos. A concessão à iniciativa privada permite que a empresa seja responsável pelos serviços de gestão, operação e manutenção do parque e execução de obras e serviços de engenharia nos equipamentos, assim como a melhoria das estruturas existentes, como o Pavilhão Lucas Nogueira Garcez (OCA) – que deverá sair do escopo de unidades do MCSP e ser gerido diretamente pelo DMU.

> Art. 111. O Museu da Cidade de São Paulo - MCSP, de que trata o inciso I do artigo 7º deste decreto, é constituído por uma rede de quatorze unidades: Solar da Marquesa de Santos, Beco do Pinto, Casa da Imagem, Casa do Bandeirante, Casa Sertanista, Capela do Morumbi, Sítio da Ressaca, Casa do Tatuapé, Sítio Morrinhos, Casa Modernista, Chácara Lane, Casa do Grito, Monumento à Independência e Pavilhão Lucas Garcez Nogueira – OCA.

Outras lacunas também foram identificadas pelo grupo de trabalho e fragilizam a intenção de reposicionar o Museu frente às exigências normativas e consequentemente prejudica a qualificação de suas ações museológicas. Como exemplos, a inexistência de regimento interno, que regulamenta os setores, funções e atividades - além de manuais de normas e procedimentos, que podem sinalizar a sua organização interna e oportunizar uma comunicação de forma mais clara.

Em 2019 a gestão do DMU propôs a criação de três novos Núcleos: Administração (1), que deverá ser responsável pelo assessoramento à diretoria e apoio administrativo aos demais setores; Acervo Arquitetônico (2), designado para desenvolver projetos e ações de preservação e manutenção dos bens imóveis pertencentes à rede de casas históricas; e Produção Cultural (3) com a incumbência de assessorar os demais setores no desenvolvimento, orientação e acompanhamento de ações culturais de ocupação das unidades arquitetônicas para produção de eventos e ações advindas da sociedade em geral. Também se propôs a criação das Assessorias de Relações Institucionais (4) e Comunicação (5). Entretanto essas alterações ainda não foram regulamentadas pela SMC.

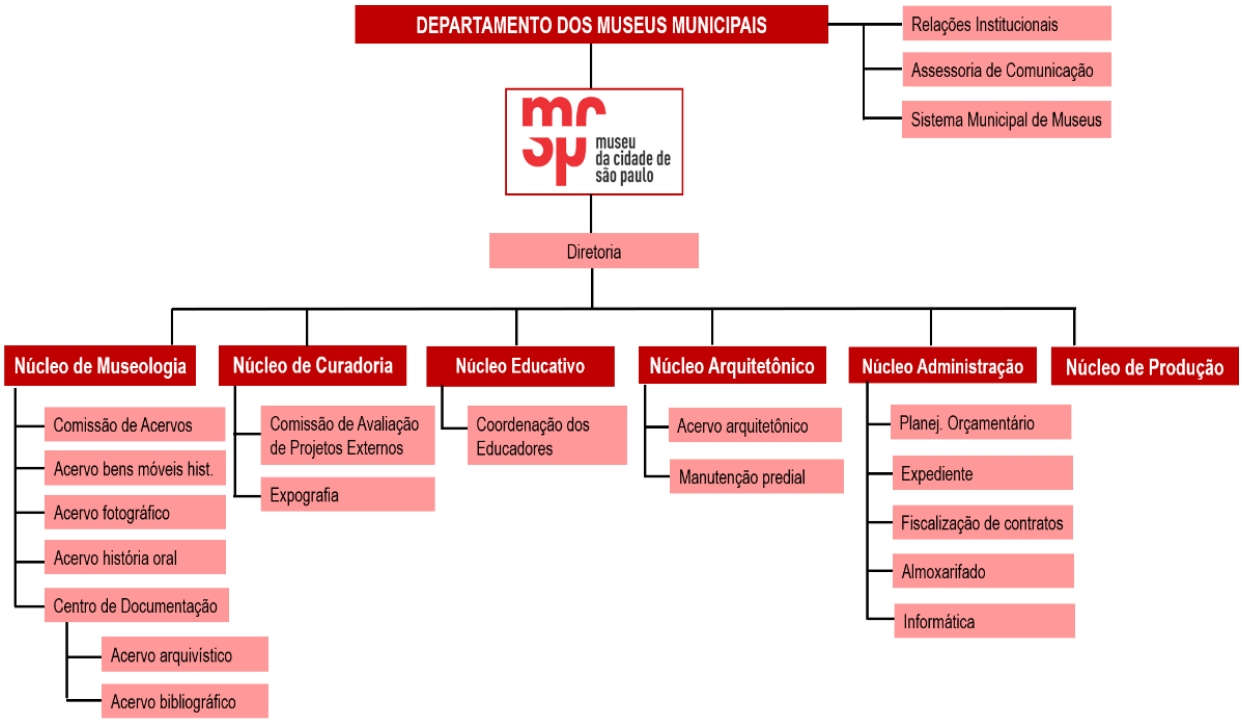


Fig. 25 - Proposta de revisão do organograma do Museu da Cidade de São Paulo (2019)

Até final de 2020, o MCSP tinha como principal fonte de recursos, primordialmente, doações em pagamento derivadas da ocupação do Pavilhão das Culturas Brasileiras e da OCA para eventos particulares, sobre os quais incorre preço público. Porém, com a concessão do Parque do Ibirapuera à iniciativa privada, esse recurso não está mais disponível, embora seja possível realizar algum evento em alguma das outras casas-museus, desde que não vá contra a missão do MCSP.

Ainda em 2020 o DMU conseguiu consolidar orçamento próprio para contratações artísticas, a exemplo do que ocorreu entre os anos de 2009 até 2013. Esta perspectiva viabiliza o planejamento de ações de comunicação para suas instituições vinculadas (exposições, publicações, seminários, workshops, ações educativas, etc), porém o Departamento ainda não dispõe de dotação orçamentária própria para manutenção, dependendo ainda do Gabinete da SMC deliberação e autorização para empenho de despesas e investimentos, até que essa situação seja revisada (MARCHIORI, et al. 2020). Abaixo segue um demonstrativo sobre a desafiante realidade orçamentária do DMU dentro do planejamento financeiro da SMC para o ano de 2020.

Qualificação	% em relação ao orçamento SMC	Fixo
Dotação própria (contratações artísticas)	0,21%	Sim
Contratos de serviços terceirizados (vigilância patrimonial, manutenção predial, limpeza, educação patrimonial)[22]	1,06%	Sim
Preservação e melhorias no patrimônio edificado[23]	0,55%	Não

Quadro 1 – Demonstrativo da realidade orçamentária do DMU
Fonte: MARCHIORI, et al. 2020

Apesar de ser um anseio antigo, o MCSP ainda não possui uma Associação de Amigos que possibilite o financiamento, apoio, a manutenção e incentivo às atividades do Museu - e especialmente o engajamento e participação do público externo em relação aos desafios da sustentabilidade financeira e capilaridade das ações museológicas na urbe. Ao longo das últimas gestões a criação de uma Associação de Amigos do Museu da Cidade de São Paulo foi debatida, mas não implantada.

Desde 2016 o Núcleo de Museologia e Acervos vem desenvolvendo projetos para submissão aos editais de fomento públicos, objetivando o tratamento e consequente qualificação dos seus acervos. Naquele mesmo ano o MCSP foi contemplado com o projeto que viabilizou a digitalização do acervo de História Oral, pelo edital Preservação de Acervos da Secretaria de Estado da Cultura.

[22] Valores compartilhados com o Arquivo Histórico Municipal.
[23] Valores compartilhados com o Departamento do Patrimônio Histórico e Arquivo Histórico Municipal.

Atualmente, o quadro de recursos humanos do Departamento dos Museus Municipais consta de um Diretor, vinte e oito funcionários lotados em sua estrutura e 8 estagiários que atendem as demandas do Departamento dos Museus Municipais e de suas duas instituições vinculadas. Essa configuração atual desafia e quase impossibilita o desenvolvimento equilibrado das atividades de salvaguarda, pesquisa e comunicação da instituição. A distribuição de cargos também é desequilibrada, não havendo equiparação salarial entre os supervisores / coordenadores dos Núcleos – bem como entre os técnicos destes setores. Cabe salientar que não existe o cargo de diretor do Museu da Cidade, sendo essa função extinta quando o DMU foi criado. Abaixo segue detalhamento da distribuição de funcionários na estrutura que atende ao MCSP:

Setor / Núcleo	Cargo Diretivo[24]	Número de funcionários			
		Efetivos	Comissionados	Estagiários / JMC	Total
Diretoria (DMU)	DAS-14	3	-	-	3
Administração	-	5	-	-	5
Museologia e Acervos	DAS-12	4	4	2	10
Curadoria	DAS-12	1	4	1	6
Formação e Desenvolvimento de Públicos	DAS-9	-	2	3	5
Acervo Arquitetônico	DAS-5	3	1	1	5
Produção	DAS-11		1	1	2
Gestão da Casa Modernista e Chácara Lane	DAS-11	-	1	-	1
TOTAL		**16**	**13**	**8**	**37**

Quadro 2: Distribuição dos servidores na estrutura do Museu da Cidade de São Paulo

Sua composição quantitativa é insuficiente para o atendimento das inúmeras atribuições concernentes à cadeia operatória museológica, bem como o desenvolvimento de atividades administrativas. Há quase uma década a Secretaria Municipal de Cultura não promove concursos públicos para admissão de profissionais com formação especializada para o atendimento qualificado de suas demandas de políticas públicas, bem como para a estruturação técnica de seus equipamentos públicos.

Sob o ponto de vista qualitativo a instituição precisa ampliar sua equipe, a partir de sua perspectiva multidisciplinar, para propiciar o diálogo e o desenvolvimento de ações museológicas que contemplem a diversidade e os dilemas da cidade de São Paulo. Como exemplos de lacunas no âmbito da formação profissional destacam-se as formações de Museologia; Arquivologia; Biblioteconomia /

[24] Cargos de livre escolha, nomeação e exoneração, de caráter provisório, destinando-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento, podendo recair ou não em servidor efetivo da municipalidade.

Documentalista; Arquitetura; História; Geografia; Antropologia; Pedagogia, Psicologia; Administração; Engenharia Civil; Comunicação Social; Tecnologia da Informação.

A seguir estão as áreas e principais responsabilidades de cada setor:

Setor / Núcleo	Áreas / Responsabilidades
Diretoria (DMU)	Direção dos equipamentos; planejamento e acompanhamento das ações do Museu; interlocução com SMC; relações institucionais e comunicação institucional.
Administração [25]	Assessoria administrativa; fiscalização de contratos; almoxarifado; expediente, informática.
Museologia e Acervos	Responsabilidade técnica pelo Museu; gestão, documentação e conservação de acervos; centro de documentação (acervos arquivístico e bibliográfico); publicações.
Curadoria	Gestão dos programas curatoriais; programação; expografia; publicações;
Educativo	Planejamento de programas educativos; fiscalização de empresa de educação patrimonial; estudos de públicos.
Acervo Arquitetônico [26]	Manutenção predial; preservação e ações curativas das unidades arquitetônicas; relacionamento com os órgãos de preservação.
Produção Cultural [27]	Supervisão e orientação na organização de ações culturais e ocupações das unidades arquitetônicas por terceiros.

Quadro 3: Principais áreas de responsabilidade de cada setor

Além desse quadro técnico permanente, o DMU conta com contratos de prestação de serviços de apoio específicos, sendo eles:

a) AEP - Arteducação Produções, que executa o programa educativo, planejado pelo Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Público, desenvolvendo o trabalho de mediação de diferentes tipos de público visitante nas unidades do MCSP. Ao total são quatorze educadores patrimoniais, entre mediadores fixos e folguistas.

b) Grupo Paineiras, responsável pelos serviços de limpeza e serviços gerais em todas as unidades do Museu;

c) MRO Serviços, que desenvolve as atividades de manutenção e conservação predial, contando com profissionais especializados em engenharia civil, engenharia elétrica, pintura, marcenaria, serralheria, jardinagem;

d) MRS Segurança, responsável pela vigilância patrimonial das unidades que compõem a estrutura do MCSP e dos bens culturais sob a tutela da instituição.

[25] Setor ainda não oficializado na estrutura organizacional da SMC.
[26] Idem
[27] Idem

No âmbito da formação e capacitação dos profissionais que compõem o quadro técnico do Museu da Cidade, não há um programa de incentivo à formação continuada no Museu, o que tende a ocasionar personalismos na condução: por parte da vontade das chefias imediatas na liberação e incentivo das equipes; por parte dos funcionários na disponibilidade (tempo, recursos financeiros etc) e estímulo (propósito, valorização e aplicabilidade das formações realizadas). Esta, portanto, deverá ser uma ação permanente de atualização e qualificação profissional, frente às grandes transformações no campo museológico e que tem produzido uma gradual e efetiva profissionalização dos técnicos de museus e suas práticas cotidianas, embasadas nos preceitos e normatizações impostos pelos órgãos reguladores, dos quais destacam-se: Conselho Internacional de Museus (ICOM); Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM); Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM/SP), dentre outros.

O desafio do Museu da Cidade, perante aos aspectos acima mencionados, é se reposicionar enquanto instituição museológica, enquadrar mais claramente seu raio de atuação, ampliar seu quadro de recursos humanos qualificados, estruturar parcerias e cooperações técnicas, além de elaborar e consolidar seus marcos regulatórios e jurídicos.

4.2 PRESERVAÇÃO E ACERVOS

O acervo é um dos eixos estruturantes de qualquer planejamento em museus. Os projetos relacionados às coleções que compõem o acervo do museu devem ser pensados a partir da missão institucional, assumindo que as pesquisas realizadas e as conexões por elas fomentadas possam contribuir para reflexões sobre o recorte patrimonial do Museu.

Assim como em grande parte dos museus brasileiros, o Museu da Cidade de São Paulo foi criado a partir da existência de um legado patrimonial, ou seja, a existência de acervos imóveis e móveis que foram reunidos pelo município desde 1935, data de criação do Departamento de Cultura.

Cabe ao MCSP, portanto, o estudo, problematização e estabelecimento de relações entre suas distintas coleções com o objetivo de produzir informações e conhecimento sobre a cidade de São Paulo, um território dotado de múltiplas centralidades, marcado por singularidades e por uma profusão de manifestações culturais e expressões urbanas.

Conforme mencionado anteriormente, um “museu de cidade” deve buscar a reflexão das dinâmicas de construção física e simbólica da cidade, além de retratar sua diversidade cultural e registrar a memória de sua população. Nessa perspectiva, para além do acervo institucional (intramuros), formado pelas coleções materiais reunidas nas últimas décadas, a própria cidade deve

ser tratada como acervo operacional (extramuros). Enquanto o primeiro faz referência à cidade, o segundo, mais rico e complexo, possibilita o entendimento da cidade em suas diferentes formas.

Importante destacar que a SMC detém a guarda de outros acervos[28] com representatividade e que possibilitam o debate sobre aspectos da cidade e o atendimento a missão do Museu. Esses acervos, por meio de empréstimos, podem dialogar com exposições e coleções do MCSP.

Ao longo de décadas e a partir de diferentes configurações administrativas e abordagens preservacionistas, o Museu da Cidade reuniu um acervo institucional intramuros que permite, por meio da seleção, pesquisa e difusão, as necessárias reflexões sobre o passado, as discussões sobre o presente e as projeções do possível futuro, sobre a cidade. Atualmente esse acervo está classificado em sete tipologias[29]:

a) Arquitetônico;
b) Bens móveis históricos;
c) Fotográfico;
d) História oral;
e) Arquivístico;
f) Bibliográfico;
g) Digital.

4.2.1 Acervo arquitetônico

Um dos aspectos que denota a singularidade do Museu da Cidade de São Paulo é sua estruturação física, formada por uma rede de casas históricas e um logradouro, construídos entre os séculos XVII ao XX e distribuídas nas várias regiões da cidade que representam remanescentes da ocupação da área rural e urbana da cidade de São Paulo. O quadro abaixo mostra a composição e nível de proteção das unidades pertencentes ao acervo arquitetônico do MCSP:

[28] a) Arqueológico: acervo que está sob a responsabilidade do Departamento do Patrimônio Histórico - por meio do Centro de Arqueologia de São Paulo (CASP) - que armazena, pesquisa e comunica o acervo arqueológico do município; proveniente de prospecções realizadas em diferentes localidades da cidade.
b) Arquivístico: pertencente ao Arquivo Histórico Municipal (AHM), que detém a guarda de documentos textuais, cartográficos e imagens fotográficas de distintos fundos públicos e privados que registram e preservam diferentes aspectos da história da administração pública e da vida privada paulistana.
c) Artístico: acervo de artes visuais gerido pelo Centro Cultural São Paulo (CCSP), que possui obras do período colonial e do século XIX, além de importantes peças modernistas e contemporâneas.
d) Outros acervos de instituições como Biblioteca Mário de Andrade e Museu das Culturas Brasileiras.

[29] Informações mais detalhadas e específicas estão inseridas na Política de Gestão de Acervos do Museu da Cidade, recentemente instituída. Este documento, além definir a natureza, as especificidades e o conteúdo dos acervos do Museu da Cidade de São Paulo, apresenta os critérios que deverão orientar as atividades de seleção, aquisição, organização, manutenção, manipulação e descarte de bens culturais passíveis de preservação, pesquisa e difusão. Ao estabelecer, de forma pública, a responsabilidade pelas condições de seu acervo, traduz-se como o documento formal e o guia prático para a equipe do MCSP e de seus usuários. O conteúdo da Política de Gestão de Acervos compromete a instituição a manter uma atuação ativa e propositiva de incorporação de novos acervos, assumindo que as pesquisas realizadas e as conexões por elas fomentadas possam contribuir para reflexões sobre o recorte patrimonial da instituição.

Unidades arquitetônicas	Nível de proteção (legislação)		
	Municipal	Estadual	Federal
Beco do Pinto	■		
Solar da Marquesa de Santos	■	■	
Casa Nº1 / Casa da Imagem	■		
Casa do Bandeirante	■	■	
Casa do Grito	■	■	■
Cripta Imperial	■	■	■
Casa do Sítio da Ressaca	■	■	
Sítio Morrinhos	■	■	■
Casa do Tatuapé	■	■	■
Casa do Sertanista	■	■	
Capela do Morumbi	■		
Chácara Lane	■		
Casa Modernista	■	■	■
Pavilhão Lucas Nogueira Garcez - OCA	■	■	■

Quadro 4: Composição do acervo arquitetônico e seus níveis de proteção
Fonte: Relatórios administrativos DMU

4.2.2 Acervo de bens móveis históricos

Reúne cerca de 800 peças entre móveis, utensílios domésticos, ferramentas, objetos de uso pessoal e peças sacras, de diversos suportes materiais. Sua origem está relacionada às atividades de comemoração do IV Centenário da Cidade de São Paulo (1954). Ao longo do tempo, novas aquisições foram incorporadas a este acervo, configurando uma ampliação no seu escopo original. Atualmente estão caracterizadas as seguintes coleções:

a) Coleção IV Centenário: composta por peças coletadas, consideradas representativas da vida rural paulista pela Comissão do IV Centenário, com intuito de compor a expografia de imóveis rurais de taipa remanescentes dos séculos XVII, XVIII e XIX, como a Casa do Bandeirante, Casa do Sertanista e a Casa do Grito. Esses imóveis foram restaurados com a finalidade de reconstituir o ambiente de um possível sítio paulista setecentista.

b) Coleção Imperial: formada a partir de objetos litúrgicos, comendas e adereços, provenientes da Cripta Imperial, que começou a ser construída em 1953 no interior do Monumento à Independência. A construção da cripta foi feita para receber os despojos da Imperatriz Leopoldina, em 1954, e posteriormente de D. Pedro I, em 1972. Mais tarde, em 1984, chegaram os restos mortais de D. Amélia, segunda Imperatriz do Brasil. Em 2012, com a abertura das urnas funerárias para pesquisas, foi possível identificar e coletar um par de brincos, além de comendas.

c) Coleção Patrimônio Funcional: formada a partir de doações de secretarias e autarquias públicas da Prefeitura Municipal, em tempos remotos. É composta por mobiliários funcionais (armários, mesas de escritórios, cadeiras) e equipamentos (máquinas de escrever, relógios de ponto).

d) Coleção de Artes Decorativas: composta por objetos funcionais decorativos e ornamentados (jarros, tapetes, bibelôs, caixas de joias, compoteiras, dentre outros), adquiridos nas últimas décadas para complementação de exposições históricas.

Fig. 26 - Oratório
Acervo bens móveis históricos
Fonte: Cláudia Alcovér

Fig. 27 - Canastra
Acervo bens móveis históricos
Fonte: Cláudia Alcovér

Fig. 28 – Chaleira
Acervo bens móveis históricos
Fonte: Cláudia Alcovér

4.2.3 Acervo fotográfico

Registra a transformação urbana de São Paulo desde 1860 e as obras públicas executadas pela prefeitura no século passado. Também revela aspectos socioantropológicos e culturais da cidade. Foi formado a partir da criação do Departamento de Cultura, em 1935, e complementado nas últimas décadas por outros registros fotográficos. Esse acervo é constituído pelas seguintes coleções:

a) **Coleção Original / Fábio Prado:** sua formação inicia com um conjunto de aproximadamente 2.000 imagens fotográficas do centro antigo da cidade datadas de 1860 a 1920.
b) **Coleção Departamento de Cultura:** produção fotográfica que documentou as atividades e projetos do Departamento de Cultura e da prefeitura, como: parques infantis, construção do Estádio do Pacaembu e da Biblioteca Mário de Andrade, abertura da Avenida Nove de Julho, retificação do Rio Tietê, dentre outros. São aproximadamente 20.000 imagens.
c) **Coleção Divisão de Iconografia e Museus (DIM):** A partir da década de 1980, a antiga DIM retoma o projeto de documentação das transformações da cidade, por meio da captação de imagens sistematizadas. As séries fotográficas desta coleção foram incorporadas ao acervo, a partir da compreensão da cidade como território e suas transformações sociais,

arquitetônicas e urbanísticas. Desde 2009 este mapeamento não é mais produzido, provocando lacunas na documentação fotográfica sobre a cidade.

d) **Coleção Museu da Cidade de São Paulo:** com a institucionalização do MCSP, em substituição à antiga Divisão de Iconografia e Museus (DIM), foi estabelecido um projeto de expedições periódicas e seus registros deverão compor essa coleção. Desde 2004 foi executada apenas uma expedição, que forma a base dessa coleção.

e) **Coleção Exposição:** criada a partir da reprodução de imagens dos acervos do Museu da Cidade de São Paulo, além de livros, documentos, jornais, periódicos de acervos de fotografia de outras instituições museológicas no período compreendido entre 1976 até 1992. Seu acesso está direcionado para pesquisas internas e acadêmicas.

f) **Coleção Casa da Imagem:** Conjunto de fotografias propostas pelo programa curatorial da Casa da Imagem, em complementação às outras coleções. Representando a produção fotográfica contemporânea estão obras de: Carlos Moreira, Cristiano Mascaro, German Lorca, Juca Martins, Sergio Jorge e Tuca Vieira, dentre outros.

g) **Coleção de Equipamentos Fotográficos:** reúne câmeras, acessórios e demais equipamentos de captura de imagem e vídeo de distintas épocas e fabricantes.

Fig. 29 - Viaduto do Chá (1912/15)
Fonte: Acervo fotográfico MCSP

Fig. 30 - Amostra de exemplar de negativo em vidro.
Fonte: João de Pontes Junior

4.2.4 Acervo de história oral

Atualmente reúne 574 fitas cassetes originais produzidas por meio de entrevistas nas oficinas de memória, entre meados da década de 1980 até o início dos anos 2000, visando preservar e valorizar a história da cidade e de seus habitantes. A formação desse acervo reconhece que todos os cidadãos produzem cultura e que cada um tem uma forma diferente de se expressar, permitindo uma visão mais ampla do processo histórico-cultural do território. Em 2016 o projeto que visava a

digitalização desse acervo, coordenado pelo Núcleo de Museologia e Acervos do Museu, foi contemplado pelo Programa de Ação Cultural da Secretaria de Estado da Cultura, que investiu R$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais) no projeto. As linhas de pesquisa existentes são:

a) **Memória e Processo de Trabalho:** versa a respeito da formação de um sujeito coletivo no contexto do trabalho industrial e focaliza os imaginários sobre suas histórias, as relações internas e perante outros sujeitos, bem como suas lutas sociais;

b) **Memória e História do Cotidiano:** com moradores de bairros já consolidados. Tematiza e coteja diversas histórias de vida e coletivas em relação às transformações sócio-urbanas no alcance local e da cidade como um todo;

c) **Memória e Movimentos Sociais:** focaliza a história da ação dos movimentos populares, voltados ao encaminhamento de demandas por serviços e bens de uso coletivo;

d) **Memória de Migrantes:** concentra-se na contribuição de indivíduos e grupos de migrantes na constituição da diversidade cultural da metrópole e indaga sobre suas trajetórias, formas de produção de suas identidades, práticas do cotidiano e no mundo do trabalho;

e) **Memória Étnica**: aborda a contribuição de grupos étnicos na formação da identidade e territorialidade da cidade de São Paulo.

Com a extinção do Núcleo de História Oral, em meados dos anos 2000, também foram interrompidas as coletas de depoimentos e a atualização deste acervo. Essa decisão direcionou a atuação do Museu da Cidade para uma perspectiva intramuros, ou seja, focada em exposições e ações educativas nas suas unidades arquitetônicas.

4.2.5 Acervo arquivístico

Agrega a massa documental que preserva a história do Museu e de seus acervos, a partir de 1975, por meio dos registros documentais que comprovam as atividades museológicas e culturais empreendidas pelo seu corpo funcional. Esse acervo, que reúne 41,25 metros lineares de documentação, está acondicionado no Centro de Documentação do Museu da Cidade de São Paulo (Cedoc/MCSP) e se divide em dois grandes grupos[30]:

[30] Com o objetivo de maior detalhamento relacionado às especificidades do acervo arquivístico, está em processo de elaboração proposta de documento complementar à Política de Gestão de Acervos, a ser submetido à Comissão de Acervos do MCSP. Neste documento será registrado o redimensionamento deste acervo com a descrição do arranjo em fundos, grupos e séries em conformidade com os princípios da arquivística. Todas as atividades de gestão deste acervo são pautadas pelas normas e tabelas de temporalidade instituídas pela Secretaria Municipal de Gestão (SMG) e pela Comissão de Avaliação de Documentos da Secretaria Municipal de Cultura (CSA/SMC).

a) Memória Institucional: composto por registros documentais e legislações referentes às atividades administrativas que auxiliaram e viabilizaram o desempenho das atividades museológicas do Museu, ao longo de sua trajetória.

b) Museográfico: compreende a massa documental que armazena registros das exposições, ações educativas, manutenção física de seus bens imóveis e demais ações museológicas realizadas nas unidades do Museu, ao longo de sua trajetória.

Há ainda os registros hemerográficos (jornais e periódicos veiculados a partir do início da década de 1970), que divulgaram as atividades do Museu e tratam de diferentes temas relacionados à cidade de São Paulo, acervo operacional desta instituição.

4.2.6 Acervo bibliográfico

Reúne a produção bibliográfica da instituição, obras relacionadas à Museologia e assuntos relativos à vocação das unidades, acervos, ações e pesquisas do e sobre o Museu. Está em fase de reorganização[31], priorizando as seguintes coleções:

a) Memória Institucional: produção institucional que inclui catálogos de exposições, periódicos e relatórios; produção técnico científica própria ou de terceiros, resultante de pesquisas nos acervos do Museu; publicações acadêmicas e técnico científicas que tenham como tema o Museu, suas unidades e seus acervos.

b) Museologia: considerando as especificidades da área e atentando-se para o assunto "museu de cidade", formando assim um acervo especializado na área.

c) Áreas Correlatas: relacionadas à vocação das unidades, acervos e atribuições do Museu (história, geografia e cultura da cidade; ocupação e desenvolvimento dos bairros; produção fotográfica paulistana; populações indígena e afrodescendente; arquitetura).

4.2.7 Acervo digital

Composto por mais de 400 mil arquivos digitais, provenientes da digitalização (scanner de mesa) ou fotografado (câmera fotográfica); também destinado à preservação dos acervos físicos e necessários para alimentação dos bancos de dados e à extroversão ao público. Inclui-se também nesse item toda a documentação produzida pelos vários Núcleos do Museu (e-mails, relatórios, etc).

[31] O acervo bibliográfico está em processo de seleção e reorganização considerando as diretrizes estabelecidas na Política de Gestão de Acervos, e seu tratamento segue critérios biblioteconômicos de classificação e catalogação. A maior parte do acervo está registrada em planilha de dados, que também passa por revisão, e foram iniciadas as tratativas para a inserção do mesmo no catálogo online do Sistema Municipal de Bibliotecas de São Paulo (SMB).

Há ainda a necessidade do tratamento e curadoria desse acervo resultante do impacto da produção de documentação em meio digital e ampliação de espaço dos suportes de armazenamento desses dados que aumentam constantemente, à medida que a atuação do Museu se desenvolve.

4.2.8 Gestão de Acervos

A gestão dos acervos de bens móveis históricos, fotográfico, história oral, arquivístico, bibliográfico e digital envolve atividades técnicas de conservação, monitoramento e documentação e está sob a responsabilidade do Núcleo de Museologia e Acervos do Museu da Cidade de São Paulo. O referido Núcleo estabelece as regras de uso, manuseio, acesso e outros critérios que se julguem necessários, desde que em consonância com a Política de Gestão de Acervos, recentemente formulada e Instituída pela Portaria SMC Nº 24, de 29 de abril de 2020.

A gestão do acervo arquitetônico está sob a responsabilidade de equipe do Núcleo do Acervo Arquitetônico do Departamento dos Museus Municipais, apesar deste setor ainda não estar oficializado na estrutura organizacional do MCSP. O referido Núcleo estabelece regras de uso, ocupação, acesso e outros critérios que se julguem necessários, dando publicidade a essas normas, sempre em diálogo com o DPH. As normatizações devem estar em consonância com a missão, valores e visão do MCSP e atender à legislação vigente para patrimônio cultural edificado protegido.

Esses bens imóveis, que registram o processo de ocupação e desenvolvimento da cidade e possibilitam discussões sobre os modos de viver e habitar da população ao longo dos anos, desafiam o MCSP, o DMU, o DPH e a própria Secretaria Municipal de Cultura no âmbito da preservação dos elementos arquitetônicos dessas edificações, dentro dos preceitos normativos da salvaguarda do patrimônio material.

Nos documentos e normativas do campo disciplinar da preservação, percebe-se também a preocupação com a prevenção desde a primeira carta do restauro, a Carta de Atenas para Restauração de Monumentos Históricos, de 1931[32], que menciona a necessidade de "adoção de um sistema de manutenção regular e permanente, apropriada para assegurar a preservação dos edifícios". Mais recentemente a carta de 2003 do ICOMOS[33], apresenta recomendações para garantir métodos de análise racionais e métodos de reparação mais adequados na prática da conservação e do restauro e enfatiza, na seção que trata das medidas curativas, que a terapia deve ser dirigida

[32] Disponível em: http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Carta%20de%20Atenas%201933.pdf
[33] "Princípios para análise, conservação e restauração das estruturas do patrimônio arquitetônico", formatado pelo Conselho Internacional dos Monumentos e Sítios (ICOMOS), organização associada à UNESCO. Disponível em: http://icomos.fa.utl.pt/documentos/cartasdoutrina/icomosrecomendacoesestruturas.pdf

às causas e não aos sintomas, sendo a melhor terapia a manutenção preventiva – até para a economicidade dos orçamentos destinados para gestão desses imóveis.

As unidades arquitetônicas ainda não possuem um planejamento que vise a conservação preventiva que deve prever a mitigação das causas de deterioração e reduzir as vulnerabilidades do conjunto e vem se desenvolvendo na prática através de ações multidisciplinares, técnicas e organizacionais, bem como de parcerias e cooperações técnicas no campo da pesquisa para preservação do patrimônio.

Imóveis como o Sítio da Ressaca, Casa Modernista, Casa do Grito e Cripta Imperial estão em situação de conservação muito fragilizadas e necessitam de obras de restauração urgente, sob o risco de suas visitações serem inviabilizadas por conta da segurança dos seus usuários (internos e externos). Ambas edificações já possuem projeto de restauração e requalificação e aguardam destinação orçamentária para o seu início.

O Museu da Cidade de São Paulo dispõe de uma Comissão de Acervos, instituída pela Portaria SMC N° 94 de 24 de maio de 2018, responsável pela análise e deliberação de aquisição, transferência, empréstimo, restauro e descarte de acervos, de acordo com a missão e objetivos do MCSP. Com o advento da nova Política de Gestão de Acervos foi elaborada uma proposta de reconfiguração deste colegiado, incluindo representações de setores do Museu e membros da sociedade civil com o objetivo de democratizar as discussões sobre as referências patrimoniais que mereçam a atenção e olhar preservacionista do Museu.

Em 2012 uma equipe multidisciplinar de distintos equipamentos culturais municipais, coordenada pelo então secretário-adjunto de Cultura José Roberto Sadek, em conjunto com a Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo (Prodam), desenvolveram o Portal de Acervos Artísticos e Culturais da Secretaria Municipal de Cultura[34]. Essa plataforma online disponibilizou ao público externo informações e imagens do conjunto de bens patrimoniais pertencentes ao Museu da Cidade, Arquivo Histórico Municipal, Biblioteca Mário de Andrade, Centro Cultural São Paulo, Teatro Municipal e outros equipamentos. Foi um importante avanço para a gestão, integração e comunicação dessas coleções. Entretanto, alguns anos depois a coleta de novas informações para alimentação da plataforma foi destivada, a partir da revisão orçamentária, que retirou a plataforma do ar, ficando indisponível por cerca de seis meses. Quando o Portal foi reativado em um outro servidor na Prodam, ele perdeu a conexão com os bancos de dados, ficando desatualizado desde 2012.

[34] Disponível para consultas no endereço eletrônico http://www.acervosdacidade.prefeitura.sp.gov.br

A principal fragilidade da gestão de acervos do Museu da Cidade de São Paulo reside na inexistência de profissionais especializados em documentação museológica[35], e consequentemente na viabilização de um sistema unificado de gestão de documentação que integre as diferentes linhas desses acervos, que garanta a pesquisa e preservação da informação sobre esses bens culturais, e possibilite agilidade nos processos de recuperação de informação e disponibilização para diferentes pesquisas (internas e externas).

4.2.9 Espaços de Guarda e Tratamento dos Acervos

O MCSP possui três espaços de guarda e tratamento técnico dos seus acervos, todos eles com acesso restrito à equipe do Núcleo de Museologia e Acervos do Museu da Cidade de São Paulo:

a) **Reserva Técnica de Bens Móveis:** armazena as coleções IV Centenário; Imperial; Patrimonio Funcional e Artes Decorativas e está localizada no edifício anexo do Solar da Marquesa de Santos. Os acervos acondicionados possuem diferentes suportes, como papel, fibra vegetal, cerâmica, madeira e metal – exigindo atenção em relação às oscilações ambientais. Possui aproximadamente 200m² de área útil dividida em três ambientes contendo armários deslizantes, mapotecas, estantes e mesas de trabalho. Esses espaços não possuem sistema de climatização para o controle da temperatura e da umidade relativa do ar, entretanto um Datalogger capta as informações climáticas e produz gráficos em período integral. Como a oscilação é constante a equipe utiliza, sempre que necessário, desumidificadores e ventiladores. Os ambientes ainda não possuem detectores de incêndio, iluminação de emergência, alarmes sonoros e câmeras de segurança.

b) **Reserva Técnica de Multimeios:** armazena as coleções pertencentes aos acervos Fotográfico, História Oral e Mídias Digitais. Possui aproximadamente 185m² de área útil dividida em dois ambientes, sendo um climatizado (contêiner) com temperaturas e umidades controladas próprias para a manutenção dos acervos e outro com temperatura ambiente onde estão acondicionados equipamentos fotográficos (que ainda necessitam ser inventariados), reproduções e ampliações fotográficas com molduras e ambiente para desenvolvimento de trabalhos. O acervo fotográfico está adequadamente armazenado em

[35] Conjunto de rotinas e atividades técnicas necessárias a uma eficiente gestão das informações dos acervos museológicos. A documentação tem como particularidade reconhecer os acervos museológicos, independentemente de sua natureza, como suportes de informação. Por isso, está focada na busca, na reunião, na organização, na preservação e na disponibilização de todas as informações, sobre quaisquer suportes, que digam respeito a esses mesmos acervos.Estes procedimentos impactam diretamente nas funções básicas de uma instituição museológica: a preservação, a pesquisa e a comunicação.

embalagens apropriadas confeccionadas em suporte neutro. As fotografias de grande formato, organizadas por autor, estão acondicionadas em envelopes de papel glassine e encontram-se armazenadas nas mapotecas. Recentemente foram adquiridos traineis metálicos deslizantes, para correto acondicionamento das ampliações com molduras.

c) **Centro de Documentação:** inserido em sala localizada no anexo do Solar da Marquesa de Santos, onde também estão acondicionados os acervos Arquivístico e Bibliográfico. Seu espaço de 90m^2 não possui divisões e nem climatização artificial. O acervo arquivístico, após agrupamento e higienização, está sendo classificado, organizado e acondicionado em pastas suspensas dispostas em arquivos de aço, enquanto o acervo bibliográfico também passa por reorganização e disposto em estantes metálicas reaproveitadas (inadequadas para as demandas atuais e cujo estado de conservação está comprometido por conta do longo tempo de uso). O local ainda dispõe de mapotecas para o acervo hemerográfico, mesas para consultas e estações de trabalho.

d) **Sala de Conservação:** espaço anexo à Sala do Núcleo de Museologia e Acervos, no primeiro subsolo do Solar da Marquesa de Santos. No local são realizadas ações de avaliação, higienização e pequenas intervenções visando à estagnação de processos de degradação de acervos. Área total: 15m^2

O Núcleo de Museologia e Acervos produziu, no ano de 2017, um diagnóstico do acervo localizado na Reserva Técnica de Multimeios do MCSP (PONTES JR, 2017). Foi identificado nesse trabalho um acervo constituído por diversos materiais como negativos de vidro, acetato, poliéster, nitrato, positivo em papel, positivo em acetato, e diapositivos. São 42.989 fotografias, 1.710 slides, 6.730 negativos, além de 1 gravura, 1 fotolito e 1 postal. Suas coleções estão acondicionadas em espaço climatizado, como já descrito anteriormente, com controle de umidade relativa do ar e temperatura – segundo os preceitos estabelecidos na Política de Gestão de Acervos. No diagnóstico também estão descritos os sistemas de documentação e catalogação das coleções.

O acervo de Bens Móveis Históricos, apesar de estar corretamente acondicionado em sua reserva técnica, com mobiliário que garante o seu correto acondicionamento e preservação de sua integridade física, necessita ter seu inventário revisado, condicionando sua documentação à divisão de coleções proposta pela mesma Política.

Em relação aos acervos Arquivístico e Bibliográfico, os desafios são maiores, sendo necessária a implantação de instrumentos de gestão que respeitem as especificidades das duas áreas em consonância com os preceitos da Museologia; sendo necessária a adoção de sistema eletrônico de gerenciamento dos acervos. O Centro de Documentação do Museu, instância onde

esses acervos estão acondicionados e sendo tratados, necessita modernizar seu mobiliário e ampliar seu quadro de funcionários, com a incorporação de um arquivista e pesquisadores - com o propósito de aperfeiçoar a conservação, o acesso e a difusão dos documentos e publicações sob a sua guarda, além de permitir seu crescimento. Também se faz necessário desenvolver um plano de trabalho que propicie a digitalização do seu acervo arquivístico, permitindo consultas online.

4.3 PESQUISA E PRODUÇÃO DE INFORMAÇÃO

É a pesquisa que atribui significado e uso aos acervos, justificando sua preservação e comunicação. A Lei nº 11.904/2009, no artigo 28, estabelece que "o estudo e a pesquisa fundamentam as ações desenvolvidas em todas as áreas dos museus, no cumprimento das suas múltiplas competências." Ainda, de acordo com o 1° parágrafo desse mesmo artigo, a pesquisa é uma ferramenta essencial para nortear "a política de aquisições e descartes, a identificação e caracterização dos bens culturais incorporados ou incorporáveis e as atividades com fins de documentação, de conservação, de interpretação e exposição e de educação" (BRASIL, 2009).

O Museu da Cidade de São Paulo não possui em seus quadros pesquisadores que possam prover a instituição com informações necessárias sobre seu diversificado acervo – comprometendo um dos pilares da cadeia operatória museológica: a pesquisa, envolvendo em maior ou menor grau todos os trabalhos desenvolvidos dentro de uma perspectiva processual. A pesquisa é considerada uma atividade transversal, ou seja, permeia todas as atividades da instituição. Sua abrangência atinge o apoio para a curadoria e desenvolvimento de exposições, atividades culturais e educativas, estudos de público, procedimentos de conservação e restauração, dentre outros processos técnicos.[36]

Além da carência de profissionais qualificados para o desenvolvimento dessas atividades, percebe-se a necessidade de uma maior integração no processo de investigação entre os setores técnicos da instituição, no compartilhamento de informações e na divulgação interna do conhecimento.

O Programa de Pesquisa deverá, ainda, prever sua integração com o sistema de documentação museológica, permitindo a atualização de informações sobre os bens culturais, a partir dos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores, e consequente disponibilização desse conhecimento aos públicos interno e externo.

[36] A pesquisa deverá ser responsável pela criação de um sistema de métodos que possibilitem o levantamento de qualquer informação sobre os acervos, as relações entre esses documentos e sobre a história da própria instituição.

Ao longo da última gestão vêm sendo desenvolvidas aproximações com instituições externas, para a realização de distintas pesquisas, em conjunto com as equipes do MCSP. Essa intenção gerou cooperações técnicas com instituições como a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, Museu Paulista e Pontifícia Universidade Católica e Senac (Unidade Santo Amaro).

O Museu da Cidade de São Paulo possui grande potencial para discussões acerca do território, além de sua relevância social como espaço privilegiado para a compreensão da cidade e de seus habitantes e o seu compromisso com o desenvolvimento local. Desta forma caberá à instituição o planejamento e desenvolvimento de eixos de pesquisa que associem as questões sociais contemporâneas da capital paulista com o acervo institucional.

4.3.1 Centro de Documentação

O Centro de Documentação do Museu da Cidade de São Paulo (Cedoc/MCSP) foi concebido inicialmente com propósito de atender às atividades de pesquisa e do serviço educativo da instituição; entretanto, teve suas atividades suspensas e seus acervos desmobilizados em 2013 e seu acervo, formado por conjuntos de documentos e publicações, foi desmembrado e depositado em diferentes salas do Solar da Marquesa de Santos, sem cuidados que garantisse a sua preservação e atualização.

Desde 2017, deu-se início à estruturação da sua atual configuração e funções, com visão mais ampliada e acessos mais democráticos, para os públicos interno e externo. A partir de então o Cedoc/MCSP atua de maneira transversal, contribuindo para o desenvolvimento das ações de pesquisa e comunicação desenvolvidas pelo Museu da Cidade de São Paulo em seus diferentes setores, técnicos e administrativos. São atribuições do Centro de Documentação:

a) apoio aos demais setores do Museu no desenvolvimento das ações de comunicação, conservação e pesquisa;
b) higienização e acondicionamento de obras bibliográficas e documentos de modo a garantir sua integridade e preservação;
c) gerenciamento técnicodos acervos sob sua guarda segundo critérios da Arquivologia e da Biblioteconomia;
d) cumprimento às normatizações preconizadas na Política de Gestão de Acervos;
e) divulgação de informações dos acervos, nos termos da legislação vigente;
f) difusão de obras bibliográficas, sonoras ou em outros suportes produzidas pelo MCSP;
g) produção de relatórios;
h) orientação aos setores do Museu em relação à temporalidade para guarda de documentos;
i) atendimento a pesquisadores que têm a cidade ou o Museu como objeto de estudo.

Fig. 31 - Início da organização do acervo arquivístico, 2017
Fonte: Maurício Stocco

Fig. 32 - Acervo arquivístico tratado e organizado, 2019
Fonte: Emília de Sá

Desta forma o Cedoc/MCSP apresenta a capacitade de ser um espaço multidisciplinar, para guarda e disponibilização de material documental que possibilite a interlocução com todos os setores da instituição e consequentes desenvolvimento de pesquisas, produção de conhecimento sobre os acervos intramuros (institucional) e extramuros (operacional, a cidade) e, por fim, o armazenamento dessa produção.

4.4 SEGURANÇA, GESTÃO DE RISCOS E ACESSIBILIDADE FÍSICA

Os recentes episódios de incêndio que ocasionaram a destruição total do Museu da Língua Portuguesa (São Paulo, 2015) e do Museu Nacional (Rio de Janeiro, 2018), reforçam a importância da formulação e da implantação de um planejamento que aborde aspectos relacionados à segurança preventiva das unidades arquitetônicas, dos acervos e das pessoas que circulam pelo Museu da Cidade. Além disso, a segurança contra roubos e furtos tem sido uma preocupação dos museus há anos, pois roubos e furtos são uma realidade para essas instituições – sejam brasileiras ou internacionais.

O Museu da Cidade de São Paulo está em processo de consolidação para obtenção do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) para algumas de suas unidades, como Solar da Marquesa de Santos e Casa da Imagem. Entretanto há um longo caminho a percorrer, visando não apenas a obtenção deste documento para os demais imóveis, mas também para atendimento às normas de acessibilidade física estabelecidas. Poucas unidades arquitetônicas possuem adaptações estruturais

que possibilitem o pleno acesso para pessoas com deficiência física. As edificações que integram o Museu em grande maioria são acessíveis via transporte público; porém, apresentam limitações de acessibilidade física para interior de suas unidades,comprometendo uma das funções sociais de um museu – a democratização do acesso.

Em 2017, a Comissão Permantene de Acessibilidade (CPA) da Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPD) produziu um relatório apontando a falta itens que eram necessários para melhoria da acessibilidade física nas unidades do Museu, que destacam urgência na adaptação de estruturas das seguintes unidades arquitetônicas: Solar da Marquesa de Santos, Casa do Sertanista, Capela do Morumbi, Casa do Grito, Cripta Imperial e Sítio da Ressaca. Essas demandas foram alvos de projetos realizados pela Secretaria Municipal de Cultura e o Departamento do Patrimônio Histórico, porém a implantação nunca foi viabilizada.

Para viabilizar a emissão do AVCB foi desenvolvido, pelos Núcleo de Museologia e Acervos e Núcleo do Acervo Arquitetônico, um levantamento sobre as condições de segurança de cada unidade museológica. O levantamento levou em consideração distintos aspectos, dentre eles aqueles que envolvem questões sobre roubos, furtos, invasões e vandalismo, os riscos de ocorrência de danos decorrentes de eventos naturais, como também os riscos de ocorrência de incêndios, resultantes de problemas nas instalações elétricas, falta de manutenção, vigilância ou, ainda, de fatores externos que podem afetar a segurança da instituição.

Embora a conservação das casas seja atribuição e responsabilidade compartilhada com o Departamento do Patrimônio Histórico, o Museu da Cidade de São Paulo deve instrumentalizar o DPH, com relatórios que contribuam para o planejamento e execução de ações de conservação preventiva e curativa desses exemplares arquitetônicos. Outro aspecto merecedor de atenção é a inexistência de uma dotação orçamentária exclusiva para o Departamento dos Museus Municipais e que contemple a contratação de serviços especializados para o desenvolvimento das ações supracitadas para as suas unidades arquitetônicas, de forma periódica e preventiva.

No quadro a seguir são destacados os pontos considerados sensíveis e que devem ser enfrentados pela gestão do Museu da Cidade durante os próximos anos. Os campos preenchidos denotam o atendimento aos itens avaliados - em contraposição aos campos vazios que necessitam providências urgentes.

Itens Avaliados	Casa do Bandeirante	Casa do Sertanista	Casa do Grito	Cripta Imperial	Capela do Morumbi	Sítio da Ressaca	Sítio Morrinhos	Casa Modernista	Solar da Marquesa	Beco do Pinto	Casa da Imagem	Casa do Tatuapé	Chácara Lane
Sistema de extinção de incêndios	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■
Sinalização de emergência		■					■		■	■	■		■
O edifício encontra-se em área de risco?					■	■							
Manutenção frequente das instalações de proteção	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Controle de visitas	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■
Controle de entrada e saída de bens	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vigilância dos acessos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistema de comunicação (ponto de telefone)	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■
Sistema de comunicação entre os vigilantes (rádios comunicadores)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Portas corta-fogo													
Adaptação do prédio às normas de acessbilidade									■		■	■	■

Quadro 5 - Pontos mais sensíveis das unidades a serem enfrentados pela gestão
Fonte: Brenda Alves Marques (NMAM/DMU) e Roberto de Souza (NAA/DMU)

Nem todas as unidades do Museu possuem reservas técnicas e/ou outras áreas para guarda dos acervos; há apenas duas edificações que possuem tal especificidade, sendo elas: Solar da Marquesa de Santos, local que conta com duas reservas técnicas e Centro de Documentação (Cedoc); Sítio Morrinhos, com espaço para acondicionamento de acervo arqueológico da cidade[37]. Ambas unidades precisam contar com portas corta-fogo e cortinas antichamas – evitando assim o alastramento do fogo, em caso incêndio.

Os sistemas de hidrante, localizados no piso térreo do Solar da Marquesa de Santos e da Casa da Imagem, não atendem a legislação vigente, pois não são conectados com a rede hidráulica. Outro aspecto que denota atenção, no caso do Solar, é em relação às saídas de emergência. Na parte posterior da edificação há uma escada, com estrutura metálica, que conecta os 5 pavimentos da edificação anexa. Em caso de incêndio essa área não poderia ser considerada rota de fuga, uma vez que o processo de deformação da estrutura metálica é rápido e a referida escada não possui um tratamento especial para sua resistência ao fogo.

A Capela do Morumbi e o Sítio da Ressaca merecem atenção sob o ponto de vista estrutural, pois suas edificações estão assentadas em zona de risco. A primeira está situada em área bastante suscetível ao deslizamento de terras na parte posterior do terreno. Ainda não há um estudo de estabilidade do talude, a fim de garantir o controle e acompanhamento da movimentação de terra para segurança da edificação, dos funcionários e do público. Já a segunda possui instabilidade e recalque no terreno, consequências causadas pelas trepidações frequentes causadas pela linha 1 do Metrô .

No casa do Sítio da Ressaca há algumas patologias apresentadas na edificação e que merecem intervenção imediata, como:

a) rachaduras que são ocasionadas pela ação do tempo;
b) movimentação no processo de dilatação da taipa causando conflito com o sistema de envelopamento rígido e frágil realizado no processo ocorrido na última restauração;
c) infestação de xilófagos que causaram danos em várias partes da estrutura de madeira;
d) exposição às ações climáticas que contribuem para esse processo de deterioração;
e) ausência de para-raios próximos à casa que, somada às oscilações de energia, e à vibração provocada pela realização de eventos no mesmo terreno[38], põem em risco a manutenção dessa casa histórica.

[37] Conforme já mencionado anteriormente o acervo arqueológico do município está sob a guarda do Centro de Arqueologia de São Paulo, vinculado ao DPH , apesar de ocupar o prédio anexo da casa histórica.
[38] O terreno onde está inserida a casa do Sítio da Ressaca é também ocupado pelo Centro de Culturas Negras do Jabaquara.

Fig. 33 - Fachada do Sítio da Ressaca com interdição
Fonte: Ana Clara Farah, 2019

Fig. 34 - Fachada posterior da edificação com interdição
Fonte: Ana Clara Farah, 2019

A Casa Modernista também apresenta inúmeras fragilidades em sua estrutura que denotam atenção urgente, como:

a) deterioração do complexo de edificações anexas à casa principal (edículas), que está atualmente interditado para visitação pública;
b) o piso superior da casa principal sofre com a ação das infiltrações, causadas pelas chuvas;
c) fiação elétrica que atravessa a laje das edículas e avança sobre a casa principal está exposta e oferece riscos de acidentes;
d) o muro que circunda o Parque Modernista, em sua parte frontal, está com sua estrutura abalada e apresenta forte inclinação para o lado externo, o que poderá causar acidentes envolvendo pedestres que circulam na sua calçada;
e) algumas paredes internas da casa principal apresentam sinais de infiltração e forte desgaste em sua pintura;
f) as ferragens das aberturas (puxadores de portas e janelas, esquadrias e grades) estão com estado avançado de oxidação.

Em 2012 foi contratado projeto executivo para o restauro e adequação de toda sua estrutura, contemplando a valorização dos bens existentes, a implantação de espaços de convivência no parque, ponto de leitura, adequação à acessibilidade e criação de um espaço de referência para o estudo do modernismo em São Paulo, buscando diversificar o público visitante. Entretanto, apesar dos esforços envidados pelas gestões do MCSP, a Secretaria Municipal de Cultura e o DPH não conseguiram viabilizar essa ação. Ao longo dos últimos anos a edificação foi alvo de inúmeros laudos e pareceres de diferentes profissionais do Museu que alertam para a necessidade de obras emergenciais na sua estrutura.

Fig. 35 - Fachada posterior da Casa Modernista
Fonte: Ana Clara Farah, 2019

Fig. 36 - Estrutura anexa à Casa Modernista
Fonte: Ana Clara Farah, 2019

A Casa do Sertanista está vulnerável frente à possibilidade de intrusão, já que as cercas que envolvem seu terreno estão precárias em diversos pontos, com o apodrecimento da madeira que compõe as fundações dessa estrutura.

A Cripta Imperial sofre com a falta de manutenção do Monumento à Indepedência, cuja gestão é de responsabilidade do DPH, e é atingida constantemente pela entrada de água das chuvas que se infiltram na estrutura da obra artística. Em caso de chuvas intensas, também ocorre o aumento do nível do lençol freático causando alagamento em alguns pontos de sua estrutura.

De todas as unidades arquitetônicas do MCSP, apenas a Chácara Lane possui o AVCB, contemplado ainda no próprio escopo de trabalhos para o seu restauro, ocorrido na década passada.

A instituição ainda não possui uma brigada de incêndio, não formatou sua Comissão Interna de Proteção Contra Acidentes (CIPA) e não desenvolveu um plano de gerenciamento de risco. Esse trabalho possui caráter intersetorial e deverá incluir, nos seus planejamentos e execuções, profissionais de todos os setores do Museu e não apenas profissionais de arquitetura e/ou engenharia.

Outro aspecto que denota atenção é em relação à implantação das ações expositivas nas unidades do MCSP, que precisam ser planejadas a partir de diálogos com os profissionais da área de arquitetura e/ou engenharia e que prevejam situações e gerenciamento de riscos vinculados à segurança de visitantes, da arquitetura e dos acervos.

Todos os imóveis que compõem a rede de espaços históricos do Museu da Cidade contam com a presença de vigilantes patrimoniais que fazem ronda nesses espaços durante todos os períodos. Esses profissionais são terceirizados[39], por meio do firmamento de contrato com o DMU, que estipula e fiscaliza as regras dispostas e acordadas no documento.

Muitos desses imóveis estão inseridos em parques, praças ou espaços que contemplam áreas com vegetação abundante e que merecem projeto paisagístico e manutenção constante. A empresa

[39] Empresa MRS Vigilância Patrimonial.

contratada pelo DMU responsável pelos serviços de manutenção predial[40] dispõe de um profissional específico para o trabalho de jardinagem. Entretanto a demanda de trabalho, causada pelo número expressivo de unidades com jardim envoltório, exige a contratação de um segundo profissional com a mesma especialidade visando a correta manutenção das vegetação existente.

4.5 COMUNICAÇÃO E PROGRAMAÇÃO

Um dos grandes desafios que se impõem ao Museu da Cidade de São Paulo permanece em aprimorar sua comunicação, ampliar sua visibilidade e seu diálogo com seus públicos, a fim de ser um "museu de cidade" que promova a reflexão acerca das questões relevantes e contemporâneas da cidade, identificadas a partir da interação de distintos territórios culturais que se sobrepõem e compõem um emaranhado diverso de experiências, vínculos, sentidos e valores.

4.5.1 Exposições

As exposições são o principal vetor de comunicação pública dos museus, e possibilitam maior alcance para a divulgação da produção de conhecimento gerada por qualquer instituição museológica. Nos museus, as exposições cumprem importante papel nesse processo subjetivo de valoração de determinado bem cultural. Assim, exposições de diferentes abordagens no Museu são consideradas estratégias potentes nos processos de educação e divulgação da missão da instituição.

Importante destacar a dimensão educativa, que deve estar presente em todas as etapas das exposições, na discussão e na decisão sobre aspectos teóricos e práticos. Esta perspectiva acontece na mediação onde público e educadores constroem uma relação de apropriação que pode provocar reflexões sobre diferentes formas de perceber o mundo a sua volta.

As exposições passaram por grandes transformações ao longo das últimas décadas, seja do ponto de vista das diferentes narrativas, seja pelas significativas alterações de formatos e modos de interação (intra e extramuros) com o público visitante. De acordo com Curry (2005), atualmente destacam-se as seguintes categorias de exposições:

a) exposições de longa duração: são o principal canal de comunicação do museu com seus visitantes. Seu objetivo é traduzir a identidade e missão institucional a partir dos acervos culturais e eixos temáticos definidos pela instituição. Esta categoria se configura como a principal plataforma de apresentação institucional ao público externo e pode concentrar sua

[40] Empresa MRO Serviços Ltda.

ação em um núcleo ou ser distribuído em diferentes unidades. Sua temporalidade de permanência varia de dois a cinco anos, devendo passar por revisões e ampliações, durante o período em que estiver em cartaz. Requerem avaliação e manutenção da sua expografia.

b) exposições temporárias: têm a finalidade de complementar as informações das exposições de longa duração, atender a situações de demandas públicas e calendários temáticos, além de propor inovações de forma e conteúdo.

c) exposições circulantes/itinerantes: desenvolvidas para divulgação extramuros dos conhecimentos produzidos no Museu. Podem ser desenvolvidas em instituições parceiras, locais de circulação acentuada (como estações de metrô, terminais de ônibus, prédios públicos, etc) ou ainda em bairros que não possuem ofertas culturais. Seus suportes expográficos precisam ser duráveis e resistentes – prevendo inúmeras montagens e deslocamentos.

d) exposições virtuais: visam propiciar a acessibilidade e democratização do conhecimento produzido pela instituição, independente da localização dos espectadores, que poderão acessar o conteúdo pela Internet.

O planejamento e desenvolvimento de exposições é resultado de uma série de fatores coordenados, que visam o alinhamento da missão com as atividades técnicas da instituição e consequente reverberação externa da produção de conhecimento – conforme o esquema abaixo.

Fig. 37 - Elementos basilares que favorecem o planejamento e execução de projetos expográficos

O planejamento e desenvolvimento de exposições do Museu da Cidade de São Paulo está, atualmente, sob a responsabilidade do Núcleo de Programação e Comunicação[41] que desenvolve estudos e seleciona, em comum acordo com a gestão do MCSP, temáticas e propostas de ações expográficas. A ausência de profissionais para a concepção e desenvolvimento, de forma sistemática, de processos de comunicação expositiva requer que a produção dessas exposições seja delegada a empresas especializadas neste tipo de trabalho que, a partir da supervisão e direcionamentos da equipe do referido Núcleo, executa e materializa a mostra.

Atualmente também não existe, dentro do organograma institucional, um profissional especializado e responsável pelo desenvolvimento do design expositivo. Esta atribuição fica sob a responsabilidade dos próprios curadores (contratados ou pertencentes ao MCSP), que planejam e supervisionam a disposição e forma de apresentação de objetos, a concepção visual, o leiaute do espaço, adequação e respeito às características arquitetônicas do espaço e o uso de equipamentos interativos. Cabe ressaltar que o design é um elemento indispensável no processo de conceituação e desenvolvimento de exposições – assim como de outros produtos de divulgação do Museu[42]. Sendo uma atividade profissional multidisciplinar, envolve um processo de otimização, equilibrando da melhor maneira perdas e ganhos, procurando maximizar avanços em qualidade, interatividade, funcionalidade, dentre outros.

Fig. 38 - Exposição "Marquesa de Santos: uma mulher, um tempo, um lugar" (2011)
Foto: Nelson Ramalho

Fig. 39 - Exposição "Equações da Metrópole" (2018)
Foto: Mauricio Rafael

[41] A atual gestão compreende que é necessário segmentar as áreas de Programação e Comunicação, pelas suas especificidades. Desta forma propôs à SMC, em 2020, a alteração da nomenclatura deste setor para Núcleo de Curadoria e a criação de uma Assessoria de Comunicação, que atenda todas os setores da instituição. A proposição aguarda deferimento.

[42] Logomarcas, publicações, materiais gráficos de divulgação, sinalizações internas e externas, *home* e *landing* pages, redes sociais, e demais estratégias e suportes que contribuam para a identificação da marca institucional e sua relação com os propósitos do Museu.

Ao longo dos últimos 10 anos o Museu da Cidade de São Paulo desenvolveu 117 (cento e dezessete) exposições de curta duração e 4 (quatro) exposições de longa duração; entretanto essas últimas 4 mostras ficaram concentradas em temáticas específicas e não sobre a identidade institucional do Museu. Todas essas exposições se configuraram como importantes meios de divulgação de temas relacionados a estudos sobre aspectos da história, arte e sociologia da cidade. Ainda que nem todas as unidades do museu exibam permanentemente exposições em suas dependências, especialmente por limitações de infraestrutura, segurança e orçamento, algumas delas têm conseguido manter uma programação contínua e coerente com alguns objetivos do museu.[43] Todavia, a proposta de criação do MCSP direciona para experiências expográficas que avançam alguns limites temáticos, rumo à ampliação de assuntos que visem discutir aspectos da cidade contemporânea em seus mais distintos campos do saber.

Desde 2019, após interlocução e solicitação dos demais setores do Museu, a equipe do Núcleo de Programação e Comunicação vem estruturando uma política curatorial com projetos associados à missão do museu para os próximos cinco anos e que visam o atendimento à missão do MCSP. Nesta mesma toada, foi criada a Comissão de Avaliação de Projetos Externos, cujo objetivo é analisar a pertinência e a consonância dos projetos de exposições elaborados por terceiros à missão do Museu da Cidade de São Paulo, bem como aos seus Programas Curatoriais e eixos temáticos em curso.

4.5.2 Encontros, palestras e seminários

O Museu da Cidade de São Paulo realiza periodicamente encontros, palestras e seminários referentes às exposições em cartaz, com o intuito de potencializar a ação dessas mostras, além de produzir eventos sobre temas ligados à memória, ao patrimônio cultural e aspectos da Museologia.

Iniciado em 2019[44], o programa Diálogos no Museu da Cidade representa um avanço na sistematização e alinhamento de discussões sobre as temáticas acima citadas, além de promover reflexões voltadas à missão do MCSP. O referido programa possui uma coordenação e apresenta diversos eixos, distribuídos entre os setores internos do Museu, e tem como objetivo concretizar a sua missão em ser um centro de referência polifônico sobre o território paulistano.

Em sua gênese, o programa privilegiou discussões que problematizaram diferentes aspectos da trajetória do Museu da Cidade, trazendo contribuições à produção de conteúdo tanto para uma exposição de longa duração quanto para as exposições de curta duração. No evento que marcou o

[43] Casos específicos do Solar da Marquesa de Santos, Casa da Imagem, Chácara Lane e Capela do Morumbi, que apresentam regularidade em sua programação.
[44] O projeto foi concebido pelos museólogos Elaine Aparecida Jardim e Maurício Rafael e durante o ano de 2019 foi coordenado pela primeira.

lançamento do projeto, em 23 de abril de 2019, o Professor Ulpiano Bezerra de Meneses (FFLCH/USP) proferiu conferência onde pode revisitar suas contribuições teóricas para o desenvolvimento do conceito e atuação de um "museu de cidade" – que contribuíram essencialmente para o direcionamento deste planejamento. Segundo palavras do catedrático na oportunidade:

> "O papel do Museu da Cidade deve ser oferecer um caminho alternativo para o cidadão distinguir sua própria cidade para além das informações censitárias. Isto é, além dos dados estatísticos levantados pelo censo demográfico, o Museu deve explorar as relações sociais. O distanciamento e o pré-processamento das questões urbanas pela instituição permitem uma observação consciente que, se feitos da forma certa, ensinarão o habitante a fazer perguntas sobre a cidade e, consequentemente, a planejar agir nela. Ainda, o Museu deve abrir espaço para a imaginação e utopia, para que os visitantes possam visualizar mudanças na cidade mesmo sem serem especialistas." (MENESES apud FARAH, 2019)

Atualmente o projeto atua de forma transversal e agrega contribuições de todos os setores do Museu, estruturando diferentes eixos de discussões, ampliando seu escopo inicial e permitindo estabelecer fóruns sobre questões urbanas com as comunidades acadêmica, museológica e a população da cidade. Além disso, possibilita a produção de conhecimento e o registro, atividades esperadas por instituições que trabalham com preservação de memórias (MARCHIORI, et al.2020).

Fig. 40 - Cultura Central x Periférica
Fonte: Divulgação MCSP

Fig. 41 - Conversando sobre Monumentos
Fonte: Divulgação MCSP

4.5.3 Publicações

Uma das principais missões de um museu é produzir, sistematizar e difundir conhecimento sobre a sua temática de atuação, onde livros, periódicos e catálogos e demais materiais gráficos contribuem para concretizar essa atribuição.

Nos últimos anos o programa editorial do MCSP, coordenado pelo Núcleo de Programação e Comunicação, promoveu a publicação de catálogos das exposições e de recortes temáticos do

acervo fotográfico. Os catálogos sempre incluem textos inéditos e não se restringem à documentação das exposições, mas expandem as questões levantadas pela pesquisa curatorial. Destacam-se nessa linha editorial os catálogos a respeito da produção de fotógrafos referenciais para o estudo da imagem da cidade, como Aurélio Becherini, BJ Duarte, Guilherme Gaensly e German Lorca.

Em 2020, no intuito de ampliar o escopo de produção e difusão de conhecimento sobre a cidade, o Núcleo de Museologia e Acervos propôs à direção do MCSP a criação de um periódico que oportunizasse a publicação de ensaios, artigos, entrevistas, imagens e resenhas sobre temas emergentes dentro do cenário contemporâneo da capital paulista. A partir desses princípios foi estruturada a Memoricidade – Revista do Museu da Cidade de São Paulo, que deverá publicar seu primeiro número - cujo tema central aborda as formas de invisibilidades urbanas - ainda neste ano.

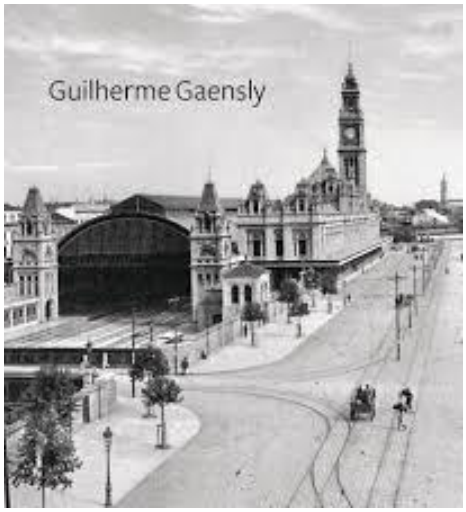


Fig. 42 – Catálogo – Guilherme Gaensly (2011)
Fonte: Divulgação MCSP

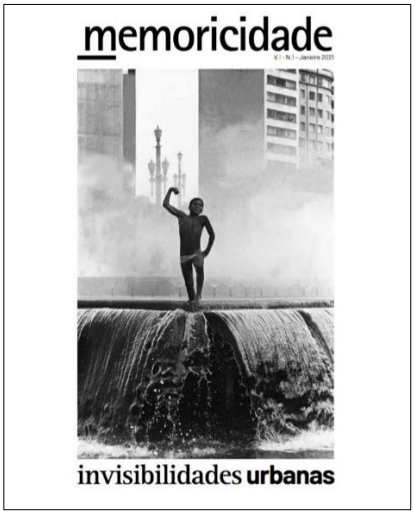


Fig. 43 – Revista Memoricidade (2020)
Fonte: Divulgação MCSP

4.5.4 Produção cultural

A intenção na criação do Núcleo de Produção Cultural do MCSP reside, dentre outros aspectos, na supervisão para execução dos projetos e produtos culturais do Museu, seguindo as diretrizes dos setores técnicos que conceberam àquele projeto. Caberá aos profissionais vinculados a esse Núcleo a viabilização logística e procedimentos necessárias para a concretização de exposições, ações culturais, seminários e demais eventos - numa atuação dialógica com os demais setores (administrativos e técnicos).

O Núcleo de Produção Cultural deverá estar envolvido em todas as etapas de um projeto cultural de comunicação, desde o planejamento até a apresentação final e avaliação dos resultados. Dependendo da necessidade do projeto, os profissionais deste setor deverão contar com o apoio de empresas de

produção a serem contratadas pelo MCSP, especialmente quando o calendário de ações culturais estiver comprometido com diferentes projetos em períodos simultâneos.

4.5.5 Comunicação institucional

A comunicação institucional está voltada à disseminação e consolidação da missão do Museu da Cidade de São Paulo, além de atuar no fortalecimento de sua imagem institucional. A busca pelo engajamento de novos públicos e a crescente virtualização da comunicação solicita aos museus uma ampliação de escopo em suas ações, atuando em variados canais, o que amplia a rede de parcerias e potencializa a permeabilidade da instituição na sociedade.

O MCSP não possui um setor de comunicação com equipe estruturada[45], tendo suas responsabilidades diluídas entre os distintos Núcleos da instituição e ainda muito dependentes da contribuição da Assessoria de Comunicação da SMC, que também possui equipe reduzida para o atendimento das demandas de divulgação dos vários equipamentos culturais vinculados à Secretaria – desenvolvendo, dessa forma, ações esporádicas de divulgação das principais ações do Museu. Essa configuração limita e prejudica a formatação de ações dialógicas uniformes e que contribuam para a formação de uma imagem institucional forte, unificada e presente entre os diferentes segmentos da sociedade e nos meios de comunicação.

Inexiste ainda um planejamento prospectivo de mídia espontânea, que propicie uma relação próxima com a imprensa e plataformas midiáticas como jornais, rádio, televisão e portais da internet. Atualmente o Museu da Cidade mantém uma relação mais passiva, ao receber as demandas pontuais desses veículos midiáticos, que buscam no Museu imagens históricas da cidade para as reportagens.

Nesse cenário ainda desafiador, é importante destacar a existência dos seguintes canais de comunicação que poderão contribuir para a qualificação das ações de comunicação institucional.

a) website[46] que apresenta os acervos, programação, unidades e equipe técnica do Museu;
b) redes sociais: Facebook (17.205 inscritos); Instagram (6.300 seguidores); Youtube (319 cadastrados)[47];
c) mailing com 700 endereços registrados.

É consenso do grupo de trabalho a necessidade de estruturação de uma equipe especializada em comunicação institucional para atender e, principalmente, ampliar os aspectos acima mencionados. Também será fundamental elaborar estratégias de unificação de linguagem visual para

[45] Dede 2017 a servidora Elaine Ignatti, da carreira de AGPP da Prefeitura Municipal de São Paulo, a partir de sua formação e experiências anteriores, desempenha atividades de interlocução com a Assessoria de Comunicação da SMC e a gestão das redes sociais do MCSP. Ainda no ano de 2018 coordenou o projeto de reestruturação do *website* institucional.
[46] http://www.museudacidade.prefeitura.sp.gov.br
[47] Informações referentes ao mês de outubro de 2020.

identificação e divulgação das unidades do MCSP, seus acervos e suas ações culturais – de forma regular, arrojada e alinhada com as redes sociais e novas tecnologias. Compreende-se que o alcance exitoso das distintas ações do Museu perpassa pelo desenvolvimento de um plano de comunicação integrado com as demandas dos demais Núcleos da instituição.

Por último, o Museu apresentou, também em 2019, o seu novo logotipo, projeto do arquiteto, designer e atual diretor do MCSP, Marcos Cartum, objetivando a atualização da marca institucional. O desenvolvimento do novo desenho, segundo a gestão, buscou traduzir graficamente a cidade de São Paulo - feita de fragmentos, em que objetos e espaços vazios compõem uma lógica única e não linear a ser decifrada (MCSP, 2019)

Fig. 44 - Logotipo até 2013
Autor: SMC

Fig. 45 - Logotipo de 2013 até 2019
Autor: Alexandre Wollner

Figura 46 - Logotipo atual
Autor: Marcos Cartum

4.6 EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PÚBLICOS

É consensual, após a trajetória evolutiva de atuação dos museus, que essas instituições sejam reconhecidas pelas suas funções educativas e sociais para o desenvolvimento de ações de pertencimento, engajamento, acessibilidade e tomada de consciência crítica do público sobre nossa realidade. Para que possa se efetivar um trabalho educativo com ampla oferta de ações e engajamento de públicos, é necessário um planejamento preliminar que envolva pesquisa, relacionamento externo com públicos diversos e instituições parceiras, perpassando por planejamento de ações, agendamento, acolhimento e receptividade.

Sob a responsabilidade do Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Públicos[48] o serviço educativo do MCSP é antigo e remonta à época da criação do Museu, passando por diferentes formatos. Teve um breve hiato no ano de 2015, quando o contrato de prestação de serviços de mediação foi suspenso. Hoje o Núcleo atua com duas funcionárias do Museu (uma coordenadora e uma assistente de coordenação) que desenvolvem o planejamento anual do

[48] Como citado anteriormente há a intenção da gestão do MCSP em modificar a nomenclatura deste setor para Núcleo Educativo, considerado mais claro e objetivo às suas atribuições.

programa educativo da instituição a ser executado pela empresa contratada[49], a qual disponibiliza o corpo de educadores patrimoniais nas doze unidades do Museu. Ficam sob a responsabilidade deste Núcleo, ainda, três integrantes do Programa Jovem Monitor Cultural da SMC.[50]

Segundo o Decreto Nº 58.207/2018, que reestruturou a Secretaria Municipal de Cultura, constam as seguintes diretrizes sobre o Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Públicos:

> I - desenvolver e implantar ações educativas específicas para cada exposição e para diferentes públicos, buscando a inclusão cultural do cidadão;
> II - estabelecer parcerias e ações conjuntas com outras unidades da SMC e outras secretarias municipais e instituições, visando ampliação do público do Museu da Cidade de São Paulo;
> III - capacitar, com treinamentos periódicos, a equipe de atendimento, incluindo educadores, orientadores de público e equipes de portaria, limpeza e segurança.

Ainda restrito às diretrizes do decreto, o Núcleo desenvolve as seguintes ações:

a) pesquisa dos acervos do Museu da Cidade para produção de conteúdos didáticos;
b) desenvolvimento de ações culturais para públicos diversos;
c) contato e relações institucionais com escolas e instituições culturais;
d) ações multiplicadoras (cursos e formações para professores e profissionais de turismo);
e) formação continuada dos educadores do MCSP;
f) contagem mensal de público das unidades do MCSP.

O Museu da Cidade recebe majoritariamente nas suas exposições os públicos escolares e turistas e seus conteúdos expositivos principais abordam a história da cidade de São Paulo – especialmente fundamentadas a partir da implantação das unidades arquitetônicas do Museu. Nos últimos anos, a partir do planejamento de ações e da análise de públicos fundamentado na procura de agendamento de visitas por outras instituições, partiu-se para a concepção e o desenvolvimento de processos educativos que atendem diferentes públicos e potencializam o trabalho realizado. Temas como promoção da memória e patrimônio, participação social, meio-ambiente e diversidade estabelecem transversalidade aos circuitos de visitação da instituição.

Atualmente o serviço educativo é oferecido em todas as unidades que compõem o Museu e realiza atendimento ao público agendado e espontâneo, por meio de visitas educativas, que consistem em conversas de caráter investigativo, interdisciplinar e reflexivo, tendo como base a relação dialógica com o público. Como ferramenta para essas relações se faz uso dos acervos, das

[49] Arteeducação Produções (AEP) - empresa que presta serviço de educação patrimonial, com 2 supervisores, 19 educadores e uma responsável pela comunicação em contato direto com a coordenação do Núcleo de Formação e Desenvovimento de Públicos do MCSP.

[50] O programa oferece aos participantes formações que envolvem aspectos da produção e gestão cultural, da diversidade e das manifestações culturais. As formações também envolvem atividades práticas nas áreas de recepção, produção e difusão cultural nos equipamentos e departamentos culturais pertencentes à Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo.

exposições em cartaz e de projetos culturais como Tramas Urbanas – Clube de Leitura, Sarau LGBT, Contação de Histórias, e demais ações de mediação que envolvem a atualização e contextualização dos acervos, publicações para professores e encontros formativos para guias turísticos.

Fig. 47 - Sarau LGBT
Reprodução MCSP

Fig. 48 - Ação educativa em libras
Reprodução MCSP

Fig. 49 - Conversa sobre a cidade
Reprodução MCSP

Outro foco é a busca de parcerias com instituições para criação de espaços de trocas e construção de projetos por período continuado. Entende-se como parcerias outras formas de atuação dos educadores, como caminhadas pelos territórios, trocas de pesquisas e encontros, entre outras ações extramuros com objetivo de fidelizar públicos e aprofundar as investigações acerca da cidade.

Abaixo, dados quantitativos que denotam o aumento gradativo de público no Museu.[51]

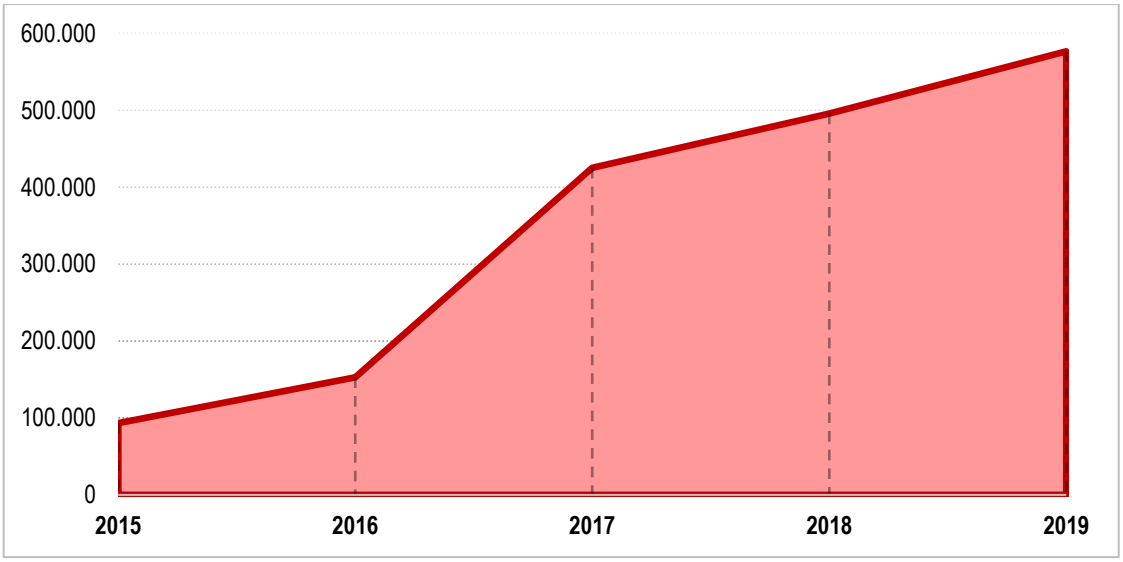


Gráfico 1 - Índice de visitação externa ao Museu da Cidade (a partir de 2015)
Fonte: Relatórios estatísticos do Núcleo Educativo do MCSP

[51] Segundo informações fornecidas pelo Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Públicos. Ainda não há a estruturação de estudos de público do MCSP, de forma sistemática e com metodologia qualitativa, que vise a identificação do perfil dos visitantes (faixa etária, gênero, domicílio, formação acadêmica e perfil socioeconômico) e a mensuração do nível de satisfação desses usuários aos serviços oferecidos pelo Museu.

Durante o período de distanciamento físico causado pela pandemia do Covid-19, o Núcleo pôde vislumbrar e concretizar, junto ao corpo de educadores, projetos visando formação continuada para professores da rede formal e informal de ensino, por meio de publicações educativas relacionadas ao acervo fotográfico e exposições temporárias, formação à distância para professores sobre história, memória e cidade, pesquisa do acervo fotográfico e diálogo por meio das redes sociais com o público. Surge, então, a vertente pesquisadora e produtora de conteúdo da equipe de educadores a respeito da cidade e da educação; permeados pela ampla acessibilidade dos conteúdos gerados.

4.6.1 Acessibilidade

É cada dia mais evidente o papel fundamental das instituições culturais de olharem na direção da acessibilidade, não somente nos termos conhecidos como a acessibilidade física - capaz de estruturar os espaços com rampas de acesso ou pisos táteis e, sim, essas adequações físicas essenciais vinculadas às necessidades das diversas vidas que circulam e fazem parte do cotidiano de uma instituição museológica

A seguir, a divisão das necessidades de acesso aos museus feita pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que contém os pontos básicos para reformular a ampliação da acessibilidade nas ações que tangenciam o Museu da Cidade de São Paulo

a) acessibilidade aos códigos culturais;
b) acessibilidade aos meios de produção cultural;
c) acessibilidade física;
d) acessibilidade sensorial;
e) acessibilidade cognitiva e informacional;
f) acessibilidade econômica e social.

Neste sentido, o Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Públicos, em parceria com os outros Núcleos do Museu da Cidade, têm como papel fundamental apoiar e identificar questões que contemplem a ampla acessibilidade de maneira transversal para todos os núcleos internos, visando tornar ainda mais dialógica a relação com a cidade e seus diversos cidadãos.

4.6.2 Formação dos educadores

Desde o ano de 2016, com a reativação do contrato de serviços de educação patrimonial, o MCSP, em conjunto com a gestão da empresa terceirizada, desenvolve reuniões e discussões imersivas mensais, com todos os educadores. Esses encontros objetivam a integração, reconhecimento do trabalho, estudos e debates de questões norteadoras para qualificação do

programa educativo e sua transversalidade com a missão da instituição e reflexões de temas como como memória, cidade, territórios, museus e patrimônio histórico.

Além desta ação norteadora, os educadores são estimulados a promoverem pesquisas sobre assuntos que tangenciam o Museu da Cidade de São Paulo e suas exposições. Para elaborar ações como formação de professores e produção de material educativo há uma imersão investigativa, bem como conversas com artistas e curadores, leitura e análise de livros para o programa Tramas Urbanas, aprofundamento em questões que circundam o universo LGBTQIA+, entre outras ações formadoras em constante movimento.

4.6.3 Atendimento de público espontâneo

Entende-se como público espontâneo aquele formado por visitantes que chegam ao Museu, sozinhos ou em grupo, sem agendamento prévio, interessados ou não na mediação de educadores. O atendimento a este tipo de público é feito diariamente em todas as unidades do MCSP. Devido a questões de localização, acesso e divulgação dos equipamentos, há diferenças consideráveis em seus índices de visitação, como pode ser verificado no quadro abaixo, referente ao ano de 2019[52]:

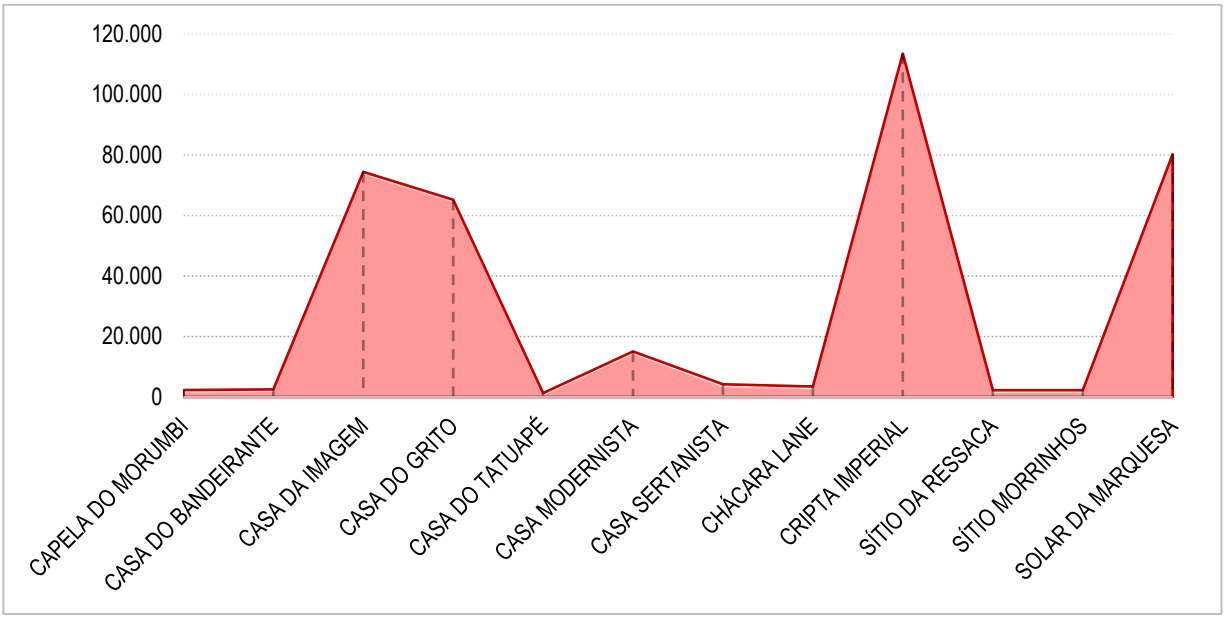


Gráfico 2 - Índice de dispersão de público durante o ano de 2019
Fonte: Relatórios estatísticos do Núcleo Educativo do MCSP

De acordo com a organização estipulada entre o MCSP e supervisão da empresa terceirizada para os serviços de educação patrimonial, educadores devem permanecer em seus postos de trabalho

[52] Segundo informações fornecidas pelo Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Públicos do MCSP.

durante todo o período de funcionamento do Museu, para recepcionar o público, esclarecer eventuais dúvidas e acompanhá-lo em roteiros pelas unidades e exposições em cartaz. A fim de evitar sobrecarga de trabalho, foram estabelecidos horários específicos para realizar os roteiros completos (visitas de maior percurso e duração). Estes horários são informados aos visitantes em cartazes afixados nos balcões de entrada dos equipamentos culturais.

4.6.4 Atendimento de público agendado

Considera-se público agendado aquele formado por grupos de pessoas que solicitam reserva de data e horário, garantindo atendimento com mediação dos educadores do Museu. Atualmente, o agendamento de visitas para grupos é feito exclusivamente por email ou telefone.

O atendimento neste contato é feito pela coordenação do Núcleo, e segue um mesmo padrão para todas as unidades e públicos: ao solicitar o agendamento, a pessoa responsável recebe um formulário para caracterização do grupo e indicação dos interesses que motivaram a procura pelo Museu, além de documento com orientações para a visita. Os horários disponíveis para realização de visitas educativas agendadas estão previstos para 10h ou 15h.

Com base nos formulários preenchidos, educadores estruturam visitas específicas para os grupos, recorrendo a métodos e materiais já utilizados ou elaborando novas estratégias para atendê-los. Em caso de necessidade, dependendo da quantidade de visitantes por grupo (numa proporção de 20 para cada educador), ocorrem deslocamentos de educadores entre os equipamentos. Da mesma maneira, solicita-se o deslocamento de educadores bilíngues em casos excepcionais.

4.7 FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

O desenvolvimento do diagnóstico museológico possibilitou ainda a percepção de aspectos estruturantes relacionados ao reposicionamento do Museu da Cidade de São Paulo, com vistas à sua consolidação como instituição sólida e atuante dentro do território paulistano. Para o mapeamento destes pontos, foi utilizada a ferramenta de análise SWOT (sigla em inglês para Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que propõe analisar a situação de diferentes processos a partir da listagem de suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA). As fortalezas e debilidades relacionam-se ao ambiente interno do projeto, enquanto as oportunidades e ameaças se referem ao ambiente externo.

Como forças, foram destacadas o acervo institucional e a configuração polinucleada da estrutura física do MCSP. Ainda no campo das potencialidades, destacam-se os aspectos:

a) o tema gerador do Museu (a cidade de São Paulo) é um ponto forte para o reconhecimento da instituição dentro do cenário cultural paulistano;
b) a singularidade institucional - no que se refere ao seu enfoque, respectiva caracterização e dispersão no território – dentro do contexto museológico brasileiro;
c) a vontade política da atual gestão do Departamento dos Museus Municipais em reposicionar e potencializar as atividades museológicas e culturais do MCSP;
d) a capacidade do acervo institucional em gerar exposições temporárias e consequente dinamização da programação cultural da instituição;
e) a potencialidade do acervo operacional para a reverberação de ações museológicas contemporâneas e inovadoras;
f) a existência de uma Política de Gestão de Acervos, formulada e alinhada com a perspectiva de reposicionamento institucional, desenhada por este Plano Museológico;

No que diz respeito às fraquezas, foram pontuados a ausência de orçamento próprio para o desenvolvimento das atividades técnicas e o número reduzido de servidores, o que inviabiliza o desenvolvimento continuado dos programas. Outros pontos levantados foram:

a) a inexistência de documentos estruturadores e reguladores essenciais para o ordenamento do bom funcionamento do Museu, tais como: como o regimento interno, e manuais de normas e procedimentos, que sinalizam para a sua organização interna;
b) necessidade de aprimorar sistema de documentação / gerenciamento dos acervos;
c) os frágeis limites e reciprocidades entre o DMU e MCSP;;
d) a falta de profissionais para algumas especialidades técnicas;
e) a inexistência de uma equipe de assessoria de comunicação fragiliza a construção de uma identidade forte e reconhecida pelo púbico;
f) o acúmulo e a simultaneidade de tarefas técnicas, administrativas e operacionais, em razão do número reduzido de profissionais;
g) o precário estado de conservação de algumas unidades – o que compromete a segurança dos acervos, dos públicos interno e externo e a imagem institucional.

Forças	Fraquezas
Inclusão recente de dotaçao orçamentária para programação artística;	Deficiência orçamentária para o cumprimento de suas outras ações técnicas e administrativas;
Estrutura polinucleada e distribuída em todas as regiões da cidade;	Contradição entre a vocação das unidades e programação das exposições;
Acesso gratuito;	Estruturação dos poucos cargos não corresponde à realidade institucional;
Equipe multidisciplinar;	Deficiência nos fluxos de informação entre a equipe;

Capacidade de trabalho da equipe de profissionais em diferentes linhas de ações;	Corpo técnico insuficiente para surprir as demandas e responsabilidades museológicas;
Acervo institucional organizado e representativo;	Não há produção de pesquisas internas sobre o acervo institucional;
Interesse de instituições e coletivos em desenvolver parcerias com o MCSP;	Inexistência de comunicação visual para identificação das unidades;
Reformulação da marca institucional;	Ausência de identidade visual entre as unidades;
Rede de casas históricas representativas para a história da cidade;	Ações comunicacionais centralizadas em poucas unidades (Solar da Marquesa, Casa da Imagem e Chácara Lane);
Consolidação do serviço educativo como premissa fundamental;	Pouco diálogo e integração entre os profissionais dos Núcleos e a direção em função de alternâncias na gestão;
Vocação institucional para problematização de questões contemporâneas do cidade;	Inexistência de ações de planejamento construídas coletivamente;
Intenção da atual gestão do DMU em reposicionar o Museu, dentro da categoria "museu de cidade".	Inexpressiva participação e engajamento da sociedade nas instâncias decisórias do Museu.

Quadro 6: Apresentação das forças e fraquezas - resultado SWOT
Fonte: GT Plano Museológico MCSP

Já a partir de uma perspectiva mais conjuntural, foram elencadas oportunidades e ameaças que importam ao processo de consolidação do Museu da Cidade de São Paulo, dentro das estruturas da Secretaria Municipal de Cultura e da administração pública.

Destacam-se como oportunidades a criação recente do Departamento dos Museus Municipais, estrutura dedicada exclusivamente para o planejamento e execução de políticas museológicas (mesmo que o DMU ainda não tenha sido estruturado com orçamento condizente com suas responsabilidades).

a) existência de projetos de requalificação de algumas unidades, por meio de projeto de restauro arquitetônico de impacto no território;
b) fortalecimento do diálogo com a rede de parceiros;
c) inserção do MCSP dentro de uma cadeia de atrativos turísticos da cidade de São Paulo, estabelecendo reciprocidades no fortalecimento entre essa rede;
d) interesse midiático sobre o MCSP, seus acervos e o contexto histórico da capital paulista;
e) a temática relativa à missão institucional possui apelo social, midiático e político.

Como ameaças, foram levantados os seguintes aspectos:

a) falta de apoio do poder público para disponibilização de transporte que possibilite o acesso de grupos escolares ao MCSP;
b) oscilações no cenário político e seus entraves para o desenvolvimento de projetos e descontinuidade quanto à gestão do Museu;

Oportunidades	Ameaças
Possibilidade de integração com outras secretarias e estruturas da prefeitura;	Tímida atuação do Museu no cenário cultural da cidade;
Fácil acesso às unidades por transporte público;	Instabilidade das gestões (nos últimos quatro anos o MCSP teve três diretores);
Todas as unidades são protegidas por legislação específica, o que favorece a captação de recursos;	Dificuldade de aproximação com o DPH e pouco interesse desta estrutura na preservação das unidades arquitetônicas;
Ampliação de parcerias institucionais;	Ausência de uma Associação de Amigos;
Potencial de atuação no território, por meio de ações coordenadas e em rede.	Desarticulação com os demais equipamentos da SMC.

Quadro 7 - Apresentação das oportunidades e ameaças - resultado SWOT
Fonte: GT Plano Museológico MCSP

5.
BENCHMARKING: A EXPERIÊNCIA DE OUTROS MUSEUS DE CIDADE

> "Uma característica do planejamento é a criação de indicadores de avaliação, associados ou não ao estabelecimento de protocolos e estratégias de controle dos padrões de qualidade. Entretanto, falar de padrões ainda é um problema na área dos museus, devido à sua resistência em se verem avaliados, especialmente comparados, o que retardaria nesses tipos de organizações a entrada de métodos já consolidados em outras áreas, como o "benchmarking", não sem adequações." (MAIRESSE, 2011, p. 186)

O levantamento das experiências dos museus vinculados à natureza socioantropológica de cidades e territórios urbanos permite compreender os diferentes perfis de cada uma dessas instituições, o que acaba por orientar as escolhas conceituais e metodológicas que embasarão os programas museológicos do Museu da Cidade de São Paulo. Embora cada contexto apresente especificidades, o exercício oferece elementos para pensar em possíveis caminhos para o reposicionamento da instituição.

Baseado em FARAH (2019), foram selecionadas duas experiências internacionais - que obviamente possuem conjunturas de governança diferentes do MCSP, porém poderão inspirar na sua ampliação de repertório de atuação desejada. São elas:

a) Museum of the City of New York;
b) Museo de la Ciudad de México.

As experiências dessas instituições possuem como característica comum a preocupação com o desenvolvimento de ações que percebam seu entorno como um patrimônio cultural a ser pesquisado e visibilizado, por meio da democratização do acesso a diferentes públicos, compreendendo o território que as circunda como extensão de seu percurso expositivo e de mediação.

Fig. 50 - Fachada do Museum of the City of New York
Fonte: Divulgação

Fig. 51 - Fachada do Museo de la Ciudad de Mexíco
Fonte: Divulgação

Ao contrário dos museus europeus, os museus americanos[53], de maneira geral, escolheram não centrar seu discurso em uma coleção de objetos, provavelmente pela falta de acervo quando foram fundados (FARAH, 2019). Mesmo assim, esses museus foram precursores em conceitos que hoje são fundamentais para a caracterização do conceito de museu de cidade, como a integração de dimensões relacionadas ao presente e ao futuro dentro do museu.

O Museum of the City of New York, fundado em 1923, construiu ao longo de sua trajetória inovações conceituais que reverberaram na consolidação para essa categoria de museu. Em 1931, o então diretor da instituição, John Van Pelt, fez um discurso na reunião anual da Associação Americana dos Museus expondo sua concepção pessoal da missão que um Museu de Cidade deveria ter. Nesse discurso, Pelt expressou que todas as cidades apresentam indícios de problemas futuros que podem ser discutidos pelo Museu de Cidade (PELT, 1931 *apud* FARAH, 2019). Ou seja, o museu de New York foi, desde a década de 1930, pensado de maneira multidisciplinar integrando disciplinas que ajudavam a discutir o presente, como a sociologia, e o futuro, como a planificação urbana.

Conectado com as mudanças ocorridas a partir da segunda metade do século XX, no que tange à conceituação e atuação dos museus, esse mesmo pensamento questiona o museu, seu lugar na sociedade e como sua relação com o homem e o meio ambiente é desenvolvida (FARAH 2019). Em 1971, o museu novaiorquino, dialogando com esse novo pensamento, rompeu com algumas barreiras ainda dispostas entre públicos interno e externo ao expor um problema cotidiano da sociedade

[53] Compreendendo que o continente americano envolve os três subcontinentes (Norte, Central e Sul).

contemporânea: o tráfico e consumo de drogas ilícitas. Na exposição temporária “Drug scene in New York” (O mundo das drogas em New York), além de abordar aspectos sobre o universo das drogas e de contratar ex-dependentes para serem os guias da exposição, o Museu também oferecia ajuda para as pessoas adictas que, após ver a exposição, achavam a ocasião propícia para pedir apoio. Com isso, o museu ultrapassou o status de uma instituição informativa e descritiva de uma situação, para um museu social com um papel no melhoramento das condições de vida dos cidadãos (FARAH, 2019).

A atual exposição de longa duração do Museu da Cidade de New York – “New York at its Core” (New York no seu Cerne) ocupa as três galerias do piso térreo do museu, totalizando quase 750m² de área expositiva. A exposição foi resultado de cinco anos de planejamento e não mostra somente os 400 anos de história da cidade, mas também reserva mais de um terço do espaço para estudar seu futuro. São quatro os temas principais da exposição que, de acordo com a curadoria, distinguem New York: dinheiro, diversidade, densidade e criatividade. Um dos espaços expositivos se chama Future City Lab (Laboratório do Futuro da Cidade) e procura enfrentar os problemas recentes que são resultado da necessidade da cidade de abrigar uma população crescente, conviver com a natureza, se locomover e ganhar a vida. A galeria é dominada por um mapa digital que exibe a metamorfose demográfica de New York e permite que os visitantes projetem casas, parques e paisagens colocando-se no local de um planejador urbano e, assim, percebendo que não há soluções perfeitas para a cidade. Além disso há perguntas provocativas ao visitante durante o percurso de visitação, como, por exemplo, o que fazer se a população diminuir ou os metrôs pararem de funcionar (FARAH, 2019).

Fig. 52 - Galeria Future City Lab.
Fonte: Divulgação

Fig. 53 - Vista parcial da exposição “Miradas de la ciudade”
Fonte: Farah, 2019

O Museo de la Ciudad de México foi inaugurado em 1964, sendo assim o primeiro Museu de Cidade da América Latina, e ocupou uma construção de valor histórico no centro da cidade (FARAH, 2019). Ao longo dos anos, a instituição foi sendo abandonada pela política pública e, no início dos anos 1990, foi fechado porque estava deteriorado e com uma exposição ultrapassada. Somente em 1997 o

governo restabeleceu o museu como projeto prioritário iniciando as obras de restauração do edifício e nomeando uma nova equipe administrativa para organizar um novo conceito do Museu.

Esse novo corpo diretivo elaborou um projeto que não restringia as atividades do museu à história da cidade, mas superava os muros do palácio revelando a herança viva da Cidade do México e a heterogeneidade da sua população. A ideia central do projeto era inserir-se nos estilos de vida dos habitantes, convocando moradores de diferentes bairros para coletar seus testemunhos orais. Assim, seria feita uma análise da cidade a partir de três pontos: a relação dos habitantes com a natureza, especialmente com a água[54]; a experiência individual de cada habitante na urbe, tratando de aspectos como a moda e vestimentas até os conceitos de moralidade; e a relação dos habitantes entre si.

Em 2017 o museu inaugurou a exposição “La Ciudad de México en el arte. Travesía de ocho siglos” (A Cidade do México na arte. Travessia de oito séculos). Essa mostra reuniu 500 obras de artistas famosos, contando a história da cidade pouco a pouco a partir dos períodos artísticos e chamou a atenção da população para o museu novamente. Foi encerrada em abril de 2018 para dar espaço a nova exposição de longa duração do Museu chamada “Miradas a la ciudad: espacio de reflexión urbana” (Visões da cidade: espaço de reflexão urbana) que incorporou novas tecnologias e espaços interativos. São oito salas que contam a história da cidade, mas também a história dos habitantes da cidade. As três últimas salas da exposição retratam a nova forma de conceber o Museu da Cidade a partir não só da história, mas também da atualidade. Há uma sala que foi chamada de Ágora, para receber conferências e debates sobre a cidade; uma sala com uma videoinstalação contemporânea de forma a poetizar a cidade atual e a última sala que retrata personagens das ruas da capital (FARAH, 2019).

As duas instituições atuam na perspectiva de serem espaços formativos de repertório desempenhando ações multifacetadas que, através da oferta de exposições, mostras de cinema, cursos, seminários, palestras, bibliotecas e ações educativas, promovem o lazer ao mesmo tempo em que contribuem para a produção, difusão do conhecimento e consequente tomada de consciência crítica e fortalecimento da cidadania.

[54] A questão da cidade com a água é fundamental, porque, por estar localizada num vale rodeada de montanhas, a cidade não tem drenagem para as águas que fluem das montanhas, sendo vulnerável a inundações. Além disso, a cidade foi estabelecida sobre o que era o lago Texcoco, que foi drenado a partir do século XVII e desapareceu completamente. Para o abastecimento de água a partir de então, começou a extrair água do subterrâneo desenfreadamente e isso causou instabilidades (desde o início do século XX, a cidade afundou nove metros em algumas áreas). Hoje, a população sofre com a escassez de água periodicamente (FARAH, 2019).

6.
REPOSICIONAMENTO INSTITUCIONAL: REAFIRMAÇÃO DOS SENTIDOS DO MUSEU DA CIDADE DE SÃO PAULO

> Um museu não pode mais se contentar de gerar o existente. Ele deve se interrogar sobre sua vocação, a evolução de suas coleções e de seus públicos, seu papel na cidade, seu lugar na cena local, nacional ou internacional (CÂNDIDO, 2014, p. 55)

Considerando a difícil tarefa de registrar o longo histórico de tentativas de implantação de um Museu da Cidade de São Paulo, condizente com a escala da maior cidade do hemisfério sul e, por fim a análise do diagnóstico museológico– e que impõe inúmeros desafios para a gestão e toda equipe do MCSP – cabem ainda algumas reflexões que podem inspirar direcionamentos mais coerentes com a expectativa depositada em um "museu de cidade" e evitar algumas dissonâncias e relutâncias que se tornaram reincidentes na trajetória desta instituição.

Seguem abaixo algumas inquietações, que se relacionam com o que foi registrado até aqui e que provocam o Museu a pensar no seu reposicionamento enquanto instituição dinâmica e conectada com as urgências de um território tão polifônico, desigual, rico em manifestações artísticas e, por fim, ainda desatento em relação a sua memória, ao seus patrimônios cultural e natural.[55]

[55] Perguntas elaboradas pela museóloga Maria Ignez Mantovani Franco em sua palestra "Museus de Cidade no século XXI: dilemas e potencialidades", proferida no 8º Patrimônio em Debate. O evento, coordenado pelo DPH, foi realizado no Museu

a) que modelo museológico poderia vir a ser, de fato, inovador para a cidade?

b) que histórias permanecem adormecidas, em latência, à espera de novas interpretações?

c) por que não conseguimos perfurar a bolha simbólica das suas unidades arquitetônicas para interagir com diferentes centralidades? E com suas múltiplas e híbridas margens periféricas?

d) o que o impede de assumir a inovação e a ousadia de dialogar em plataformas colaborativas, mergulhar nas redes sociais, assumir os ensaios coletivos?

e) como se transformar num polo de referência sobre a cidade?

f) o que impede o MCSP de ser relacional e inclusivo?

g) por que não ousa enunciar o futuro da cidade de São Paulo?

São questionamentos contundentes, porém necessários para elaborar diretrizes que podem configurar uma nova atuação para o Museu da Cidade de São Paulo – enfrentando efetivamente conjunturas e resistências que o colocaram à margem das políticas culturais da cidade nos últimos anos.

Todavia é importante reconhecer também os avanços e esclarecer ainda que, o MCSP existe oficialmente enquanto estrutura ligada ao Departamento dos Museus Municipais e à Secretaria Municipal de Cultura e que muitos projetos desenvolvidos, além de inovadores, causaram impacto no território. Entretanto é preciso estruturar estratégias que consolidem essas e outras iniciativas em programas perenes, contínuos e populares.

Também cabe salientar que alguns entraves administrativos e visões, por vezes, conservadoras de sua estrutura mantenedora impactou numa atuação mais tímida e restrita – em contraponto aos anseios das equipes da instituição, ao longo de sua trajetória.

Entretanto, a existência do MCSP, ao longo de quase trinta anos, é uma peça de resistência a oscilações políticas, crises econômicas, sociais e possíveis visões personalistas e empíricas sobre os procedimentos da cadeia operatória museológica.

A partir de leituras, escutas e análise conjuntural da atuação do Museu da Cidade de São Paulo, percebe-se a necessidade de delimitar diretrizes norteadoras para os processos de gestão e desenvolvimento museológico (qualificação de suas ações de salvaguarda, pesquisa e comunicação). Em outras palavras é a definição da área de atuação do MCSP que influenciará suas narrativas, tendo como cerne o estudo da realidade a partir de um olhar processual e seletivo.

Baseado nos pressupostos dos parágrafos anteriores, o grupo de trabalho responsável pela construção deste Plano Museológico optou pelo conceito gerador abaixo, por compreender que ele apresenta as questões centrais que balizam a atuação do Museu da Cidade visando enfrentar as complexidades próprias de sua categoria museal:

---

da Cidade de São Paulo em 13 de maio de 2016 e causou intenso debate sobre os caminhos e descaminhos da instituição ao longo de sua existência.

Conceito gerador

O Museu da Cidade de São Paulo - complexo cultural museológico, de natureza socioantropológica, geográfica e histórica - propõe constituir-se como um espaço de reflexão, que tem como objeto permanente de estudo a cidade de São Paulo, compreendendo os aspectos da cidade contemporânea a partir da perspectiva cultural e ambiental.

6.1 MISSÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

A missão de um museu reflete as principais posições da organização e dá as diretrizes para seus programas e projetos. Sua redação, baseada no conceito gerador, deve traduzir a prática institucional que deve ser reforçada e também revisada periodicamente.

A literatura técnica no campo da gestão museológica recomenda alguns parâmetros para a definição de uma missão institucional. Para Cândido (2014) a importância da missão está relacionada ao futuro da instituição, à permanência dos projetos e à sua credibilidade, assim como ao reconhecimento do público. A mesma autora aponta que a definição de missão é um conjunto de palavras que contém de forma resumida as finalidades, os valores, as metas, a estratégia e o público-alvo da instituição, de maneira informativa e inspiradora. A missão,, portanto, responde a questões fundamentais, como:

a) Para que existimos (finalidade)?
b) Em que acreditamos (valores)?
c) O que queremos alcançar (metas)?
d) O que fazemos (função)?
e) Para quem o fazemos (público/parceiros)?

A partir desses critérios, da análise histórica e conjuntural da instituição e sob um olhar revisionista nas missões anteriores, propõe-se a seguinte redação para a missão do MCSP:

Missão

Gerar, sistematizar e socializar o (re)conhecimento sobre a cidade de São Paulo, fomentando a reflexão e a conscientização de seus habitantes e visitantes, contribuindo para transformação e o desenvolvimento da sociedade.

A redação da missão do MCSP projeta os seguintes valores institucionais a serem agregados:

Valores

- Ética e valorização da dignidade e da experiência humana;
- Diálogo permanente com seus públicos interno e externo;
- Inovação e entusiamo com ideias, métodos e ações contemporâneas;
- Articulação entre pequisa, preservação, comunicação e formação;
- Contribuição para a transformação social e ambiental da cidade.

6.2 VISÃO

A visão é única para cada instituição e se propõe a apresentar como o equipamento museológico pretende estar num futuro de médio e longo prazo e deve refletir suas expectativas frente a seus públicos, acervo, conteúdos, gestão e expansão.

As indicações no subcapítulo anterior direcionam para o entendimento que este Museu tem a intenção de consolidar a seguinte visão futura:

Visão

Tornar-se um museu de cidade que reflita a complexidade e diversidade da megacidade São Paulo.

O Museu da Cidade de São Paulo busca, portanto, tornar-se um espaço de interação com a sociedade e a geração de informação. Nele, a socialização do conhecimento produzido acerca da cidade é indissociável da aplicação de metodologias que estimulem a participação e a democratização dos conteúdos gerados, tornando o público um agente interativo e não apenas receptor.

6.3 OBJETIVOS

A definição de seus objetivos permite ao Museu especificar como a instituição pretende atingir a missão e a visão propostas. Eles compõem uma lista de caminhos que permitem alcançar o que foi estabelecido nos itens anteriores, por meio de projetos e ações variadas. Nesta perspectiva, as diretrizes deste campo buscam trabalhar com objetivos para a gestão, os acervos, as exposições, os programas educativos, a governança e recursos humanos do museu, a fim de garantir a sua efetiva realização.

Objetivo principal

Tornar-se uma fonte de informações sobre a cidade de São Paulo, sua população, suas identidades e suas referências culturais para conhecimento e usufruto da sociedade.

Na linha das proposições são objetivos específicos do Museu da Cidade de São Paulo:

Objetivos específicos

- Constituir-se como museu de sociedade, de natureza socioantropológica, geográfica e histórica, comprometido com a contemporaneidade e com os problemas sociais do território;
- Estabelecer linhas de pesquisa que permitam a produção de informações e conhecimentos relacionados com a missão institucional;
- Ampliar as ações de comunicação, integrando-se ao circuito cultural da cidade e possibilitar a participação de agentes externos nesta consolidação;
- Assegurar a manutenção física do patrimônio imóvel do Museu;
- Integrar e participar ativamente dos Sistemas Brasileiro, Estadual e Municipal de Museus;
- Associar a instituição ao Conselho Internacional de Museus (ICOM), e participar das atividades do Comitê Internacional para as Coleções e Atividades de Museus de Cidades (CAMOC/ICOM);
- Desenvolver ações articuladas com os organismos da Secretaria Municipal de Cultura;
- Implantar sistema de gestão do acervo que integre seus acervos, a fim de ampliar a capacidade do museu de divulgar seu acervo e aprimorar o atendimento à pesquisa;
- Posicionar-se como espaço aberto ao exercício da cidadania, abrindo-o para temas e atividades que permitam ao público debater a cidade;
- Ampliar a rede de parcerias, estabelecendo novas relações com instituições atuantes em âmbitos nacional e internacional, que tenham ações convergentes com o Museu.

Esses objetivos somam-se às normas preconizadas pelo ICOM que definem um museu como "uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite".

Além desses, os demais aspectos elencados até aqui direcionam para o reposicionamento do MCSP que perceba o acervo operacional e sociedade como seu maior bem cultural, em diálogo com o que está preservado e exposto na instituição. Caberá agora o desenvolvimento de proposições que busquem e consolidem o equilíbrio entre a preservação, a pesquisa e a comunicação das referências culturais da instituição – de forma que privilegiem a relação com seu público e consequente participação e interação. Afinal, o objeto museológico não fala por si só e seu discurso narrativo precisa contemplar

a diversidade de uma megacidade como São Paulo, evitando estudos e representações unilaterais de uma base social, econômica e/ou ideológica, conforme o posicionamento crítico abaixo:

> O museu raramente guarda a farda de um operário, mas tenho certeza de que guarda a casaca que o Sr. Fulano de Tal usou em determinada cerimônia. Decorre daí um outro poder que o museu possui: o de comunicar aos seus visitantes o poder de uma classe social, ou de uma etnia, ou de uma geração (SANTOS, 1999, p. 19)

O Museu da Cidade de São Paulo e seus profissionais devem valorizar os objetivos e não somente os objetos. Perceber que a apropriação cultural acontecerá com êxito a partir do instante no qual a "voz" do sujeito for mais importante do que a "voz" do objeto, e que este último deve servir de instrumento para privilegiar memórias e contextos que ficam à margem dos processos históricos oficiais.

6.4 ABORDAGENS TEMÁTICAS DAS UNIDADES

É possível afirmar e destacar o potencial da contribuição que as unidades arquitetônicas do Museu da Cidade de São Paulo possuem para o território e a sua relevância social como espaço privilegiado para o desenvolvimento de projetos irradiadores para a cidade e seus habitantes.

Entretanto, ao longo de sua trajetória institucional, percebeu-se a dificuldade de estabelecer direcionamentos temáticos para cada uma de seus imóveis permitindo, além do alcance da missão institucional, o fortalecimento de vínculos e engajamento de públicos.

Nesta perspectiva, o grupo de trabalho responsável pela elaboração deste documento propõe linhas de diretrizes para o desenvolvimento de ações de comunicação para cada unidade, a partir de algumas tendências para problematização e apropriação de assuntos emergentes.

Essa proposta se baseia nas contribuições elaboradas pelo Professor Dr. Ulpiano Bezerra de Meneses (2003), onde a cidade é compreendida como o objeto primordial da atuação de um "museu de cidade", em três dimensões, conforme segue abaixo:

a) A cidade como artefato: compreensão da cidade como elemento fabricado ou socialmente apropriado, segundo padrões sociais, para o estabelecimento de uma forma, uma função ou um sentido; seja em suas configurações topográficas, dos seus traçados urbanos, das suas formas arquitetônicas, dos seus arranjos espaciais, das suas estruturas, dos seus equipamentos, ou ainda dos seus infinitos objetos.

b) A cidade como campo de forças: a urbe como espaço de tensões, conflitos e energias em confronto constante, de natureza territorial econômica, política, social, cultural e assim por diante. O território é o produto deste campo de forças, a partir de sua formação, ocupação e transformação (a urbanização, seus fatores e seus efeitos).

c) A cidade como imagem (representações sociais): práticas que dão forma e função ao espaço ocupado, dando sentido ao território. É a dimensão que compreende a cidade enquanto imagem de uma representação. A imagem que os habitantes fazem da cidade.

As distintas ações comunicacionais poderão abarcar uma ou mais formas de linguagens (fotografia, audiovisual, instalações artísticas, fóruns de discussão permanente, etc.) com diálogos multidisciplinares e que permitam a reflexão sobre temas emergentes para a cidade. A seguir, proposta de direcionamento temático para cada unidade do MCSP, seguindo os preceitos acima.

Unidades Arquitetônicas	Dimensões			Sugestão de Temáticas[56]
	Forma / Artefato	Campo de Forças	Imagem / Repr. Sociais	
Solar da Marquesa de Santos[57]	■	■	■	A cidade como objeto museológico (exposição de longa duração); história da Marquesa de Santos.
Capela do Morumbi	■			Instalações *site specific*
Beco do Pinto	■			Arte urbana
Casa da Imagem		■	■	Imagem da cidade e do cidadão
Casa do Bandeirante	■	■		Movimentos sociais, questões de gênero e direitos humanos
Casa do Grito			■	Questões ambientais (rios, ocupação do solo, reservas naturais)
Casa Modernista	■	■		Urbanismo, história da arquitetura modernista; modos de habitação
Casa do Sertanista	■		■	Povos originários e questões étnicas
Casa do Sítio da Ressaca		■	■	Cultura afrobrasileira
Casa do Tatuapé			■	Memória do trabalho e migrações
Chácara Lane	■			Desenho como elemento de criação, tendo a cidade como referência
Cripta Imperial			■	Relações de governança e participação popular
Sítio Morrinhos	■	■	■	Arqueologia

Quadro 8: Proposta de direcionamento temático para as unidades do MCSP.
Fonte: GT Plano Museológico MCSP

[56] Sugestões que servem como exemplos ilustrativos de materialização de temas que atendem às dimensões propostas. Algumas unidades como a Casa da Imagem e Capela do Morumbi já possuem vocação estabelecida e atuam na perspectiva de fortalecer essa identidade.

[57] O Solar da Marquesa de Santos como unidade central e articuladora do Museu da Cidade de São Paulo deverá desenvolver e oferecer, além de uma exposição de longa duração, outras ações comunicacionais que relacionem essas três dimensões e sua distribuição nas demais unidades.

7.
PROGRAMAS DO MUSEU DA CIDADE DE SÃO PAULO: O DESAFIO DE PLANEJAR E DESENVOLVER

> "O principal desafio, neste momento, reside em desenvolver procedimentos museológicos que decodifiquem a cidade como artefato, como campo de forças e representação social." (MENESES, 2003, p. 98)

O diagnóstico museológico apresentado anteriormente, elaborado a partir de um trabalho compartilhado com a equipe de profissionais e parceiros diretamente envolvidos no projeto, permitiu o mapeamento das potencialidades e desafios relacionados ao processo de reposicionamento do MCSP.

Os dados e demandas coletados ao longo da primeira fase subsidiaram o desenvolvimento da segunda etapa do trabalho, que consistiu no desenvolvimento de diretrizes básicas para o desenvolvimento dos programas do Plano Museológico, em atendimento à legislação e normatizações para o campo museológico. As diretrizes dos programas, elencadas a seguir, têm a função de orientar a estruturação dos diferentes campos de atuação da instituição, fortalecendo e contribuindo para sua implantação e consolidação, tendo como premissa a interação com os corpos diretivos do DMU e SMC.

Tidos como partes de um todo, os treze programas que compõem o plano relacionam-se entre si. É o caso, por exemplo, do Programa de Exposições, que estabelece articulações com os Programas de Acervo, Arquitetônico, de Pesquisa, Educativo e Cultural, Segurança e Acessibilidade que necessitam atuar de forma transversal e articulada, envolvendo todos os setores do Museu para

sua execução. As ações e projetos previstos para cada os programas devem ser periodicamente avaliados e atualizados em função das prioridades definidas pela equipe do MCSP. Os apontamentos a seguir refletem necessidades para o Museu, e incluem a projeção de ações para os próximos anos, a partir do seu reposicionamento institucional, condizente com os propósitos de um museu de cidade.

7.1 PROGRAMA GESTÃO INSTITUCIONAL

"[...] o presente é uma escolha de futuros possíveis." (SANTOS, 2002, p. 47)

O Programa Gestão Institucional compreende os aspectos relacionados ao desenvolvimento das diretrizes da instituição quanto às questões de ordem jurídica, técnica e administrativa, além das ações estratégicas de planejamento com vistas à plena execução de sua missão e objetivos. Ressalta-se ainda a necessidade e responsabilidade da gestão em propiciar que os desenvolvimentos desses programas contemplem todos os setores do MCSP, buscando um trabalho que facilite ações integradas.

Esse Programa, portanto, abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa, bem como os processos de articulação e cooperação entre a instituição e diferentes instituições, como a Secretaria Municipal de Cultura, e demais instâncias da Prefeitura Municipal de São Paulo (secretarias, autarquias, empresas públicas), outros museus e espaços culturais, escolas, universidades, agências de fomento e financiamento e outras instituições já pertencentes ao espectro de parceiros do Museu, além da comunidade em geral. Também é fundamental o estreitamento de relações e atendimento aos parâmetros norteadores estabelecidos por instâncias reguladoras como Instituto Brasileiro de Museus, Sistema Estadual de Museus de São Paulo e Conselho Internacional de Museus, favorecendo, assim, o intercâmbio técnico, científico e cultural e possibilitando avanços.

Para a desejada requalificação institucional e seu reposicionamento frente aos desafios contemporâneos do cenário social e cultural brasileiro, a gestão da instituição, apoiada pelos seus demais setores, precisará desenvolver planejamentos estratégicos que prevejam: a manutenção e a ampliação dos recursos humanos; reformatação de seu organograma, desenvolvimento de ações de atualização de equipamentos, requalificação de suas unidades museológicas, a documentação e gestão de risco dos acervos e, por fim, sua comunicação com o público.

Um aspecto fundamental e que merecerá atenção especial da gestão será a retomada de dois projetos considerados emblemáticos para a trajetória do Museu: as expedições ocorridas em 1985 e 2004 e a reativação do Núcleo de História Oral. A reestruturação e continuidade destas ações, de forma

regular e periódica, se configuram como oportunidades *sui generis* de capilarizar a atuação do MCSP em territórios da cidade mais afastados da região central da cidade, mapear e documentar (por meio registros textuais e audiovisuais) as transformações e peculiaridades dos territórios a serem visitados (com possibilidade de promover coletas contemporâneas de acervo) e, especialmente, promover reflexões e outras ações museológicas sobre a experiência humana, desenvolvidas a partir da interação indivíduo/coletividade sobre o ambiente natural. As pesquisas advindas destes dois projetos possuem potencial inequívoco para o desenvolvimento da missão da instituição e consequentemente reposicionamento e requalificação desta atuação, de forma mais orgânica, democrática e visionária. Não ficam diminuídas, a partir desta perspectiva, as demais ações que foram listadas nos demais programas – porém, a compreensão reside em que esses projetos potencializam todas as atividades.

Entretanto, a transformação do Museu só poderá ser alcançada a partir da estruturação de um projeto de lei municipal que reconfigure o DMU, suas instituições vinculadas, amplie e equilibre seus cargos e funções e, por fim sua dotação orçamentária dentro do planejamento da SMC. Assim, é importante destacar este marco regulatório, vinculado à ampliação e constância da previsão orçamentária, como fatores preponderantes para aumentar o alcance social do Museu. Outro aspecto essencial para o reposicionamento institucional do Museu é a reorganização dos seus setores internos, prevendo o desenvolvimento equilibrado das atividades concernentes à cadeia operatória museológica, bem como a criação de estruturas de assessoramento técnico para a gestão da instituição.

Após estudos o GT responsável pela elaboração deste documento alcançou o consenso sobre a transformação da estrutura dos atuais Núcleos em Supervisões (Museologia; Curadoria; Educativo; Arquitetura; Administração e Produção Cultural), proposta que se alinha com a nomenclatura adotada pela SMC. As Supervisões continuam vinculadas ao DMU, para amparo técnico e administrativo do MCSP e outras instituições associadas ao Departamento, porém faz-se necessário designar equipes específicas destes setores para o atendimento exclusivo do Museu da Cidade. Também é necessária a criação das Assessorias de Relações Institucionais, de Comunicação, e de Programação, vinculadas à gestão do Museu, responsáveis por estratégias de intermediação, divulgação e aproximação com outras organizações, bem como planejar ações culturais e estimular o engajamento da sociedade nessas atividades, e assim ampliar a relevância da instituição perante o cenário cultural da cidade.

Outra estrutura importante para esse redesenho institucional é a Coordenação das Unidades cuja responsabilidade estará em coordenar os espaços do Museu e estabelecer articulações com as Supervisões para o atendimento de necessidades técnicas e operacionais, visando o correto funcionamento dessas estruturas e o financiamento para manutenção desses imóveis.

Segue proposta de novo organograma para o Museu da Cidade de São Paulo, a partir das reflexões acima:

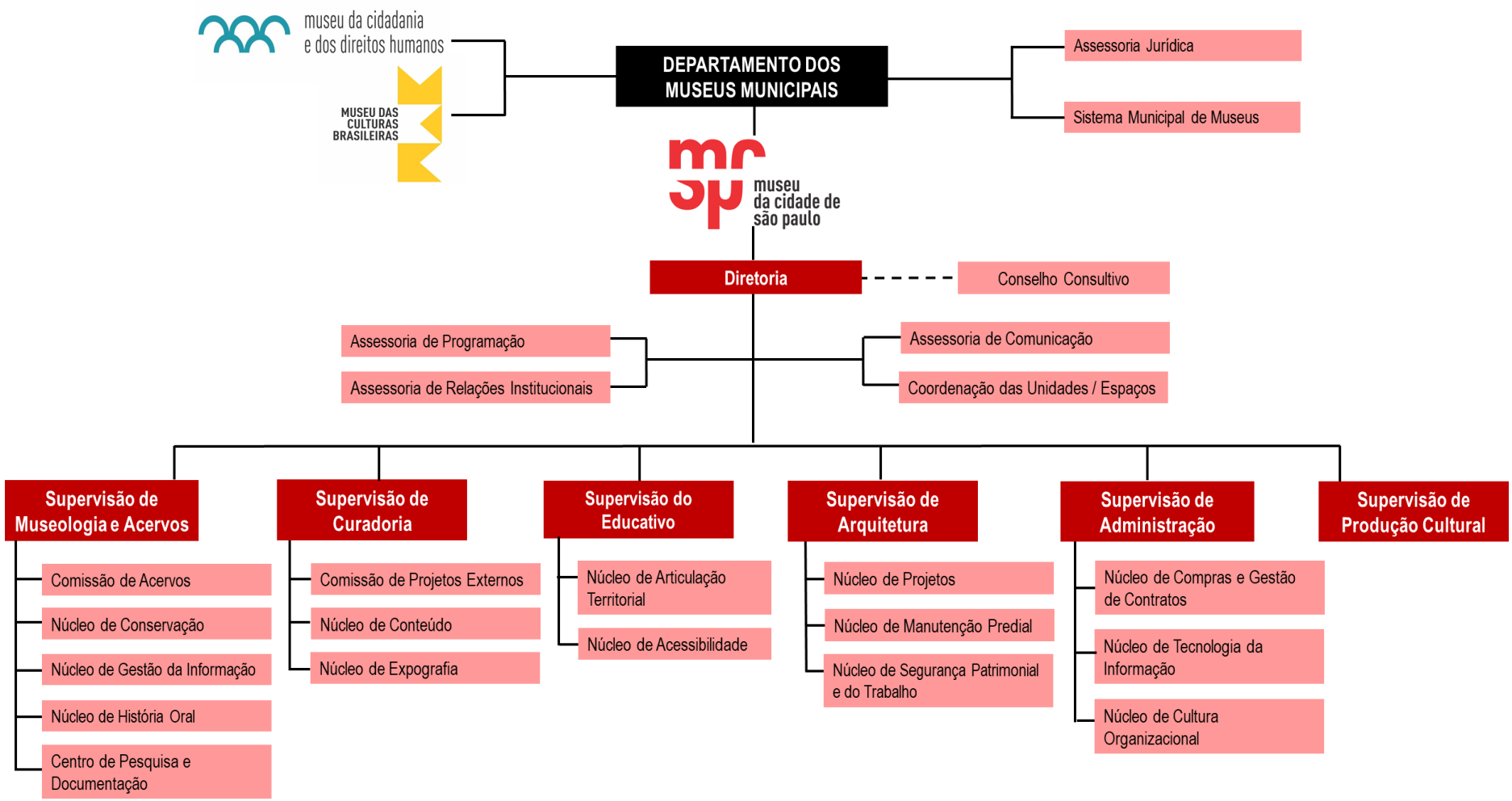


Fig. 53 – Proposta de organograma do MCSP com identificação dos seus setores / áreas de atuação

7.1.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Implantar o Conselho Consultivo do MCSP, engajando e inserindo a sociedade civil no referido colegiado - além das representações dos setores da instituição - tal conselho é uma importante instância de governança e que deverá contribuir para o acompanhamento e direcionamento das diretrizes estabelecidas neste Plano Museológico;
- Enviar para a SMC proposta de reorganização do DMU (projeto de lei municipal), incluindo detalhamento da nova estrutura do MCSP, e consequente encaminhamento para as demais estruturas públicas competentes;
- Elaborar Carta de Serviços, documento que objetiva informar o público sobre os serviços prestados pelo MCSP, as formas de acesso a esses serviços, padrões de qualidade e atendimento ao usuário;
- Elaborar o Regimento Interno, alinhado com os propósitos da SMC, e que regulamente todos os processos de gestão institucional, além de estabelecer a nova estrutura organizacional, cargos e funções;
- Alterar as nomenclaturas da "Casa do Bandeirante" e "Casa do Sertanista" para "Casa do Butantã" e "Casa do Caxingui", respectivamente;
- Consolidar a transferência da gestão do Sítio Morrinhos para o Centro de Arqueologia de São Paulo (DPH);
- Criar grupo de trabalho responsável pela formatação de metodologia, e parcerias e orçamento necessário para retomada do projeto de expedições, com o intuito de mapear e documentar as referências culturais e patrimoniais da cidade de São Paulo e suas consequentes transformações ao longo do tempo;
- Formar equipe própria e estabelecer parcerias para a reativação do Núcleo de História Oral do MCSP;
- Desenvolver programação cultural para ocupação das unidades da instituição com eventos e ações de engajamento de públicos do entorno desses espaços;
- Formalizar adesão ao Conselho Internacional de Museus (ICOM) e consequente inscrição ao Comitê Internacional para as Coleções e Atividades de Museus de Cidade (CAMOC/ICOM);
- Atualizar as informações do MCSP no Cadastro Estadual de Museus, mantido pelo SISEM/SP;
- Promover cursos, conversas e ações que tragam visibilidade interna (estrutura da administração pública municipal) e externa (público em geral), incluindo uma apresentação institucional para a gestão da SMC;
- Adotar uma política inclusiva e afirmativa para grupos socialmente vulneráveis na cidade.
- Desenvolver programação de ações culturais, além das exposições já previstas, para potencializar e aumentar o índice de visitação das unidades do MCSP menos frequentadas.

Médio prazo (até 3 anos)

- Avaliar e ampliar os contratos de serviços terceirizados (contratação de bombeiros civis e treinamento de brigada, serviço de paisagismo para as unidades museológicas, consultoria visando acessibilidade universal das estruturas arquitetônicas);

- Ordenar a constituição de grupos de trabalho e comissões dentro do MCSP, possibilitando o desenvolvimento de projetos e ações horizontais, contando com participações da sociedade civil;
- Promover eventos como seminários, cursos, workshops, aliando as competências do MCSP com as de organismos como DPH, SISEM/SP, IBRAM, IPHAN, Ministério do Turismo, ICOM, dentre outros, para disseminação de conhecimento e troca de experiências;
- Apoiar ações museológicas regionalizadas, lideradas por coletivos e pesquisadores que já desenvolvam trabalhos sistemáticos em bairros e comunidades da cidade;
- Interligar o ciclo de planejamento anual da gestão, abraçando a execução e o planejamento do Plano Museológico, incluindo avaliações e indicadores;
- Planejar e desenvolver ações articuladas em rede, com outras instituições culturais e de ensino da cidade;
- Sistematizar novas pesquisas quantitativas e qualitativas de públicos e incorporação de seus resultados nas ações do MCSP, visando à diversificação e ampliação de públicos;
- Estimular e elaborar estratégias para a criação da Associação de Amigos do MCSP;
- Ampliar projeção do Museu no cenário cultural da cidade, por meio de alinhamento com as políticas públicas, parcerias com instituições culturais e museus, atendimento à missão institucional e participação ativa nas discussões relativas ao presente e futuro de São Paulo.

Longo prazo (até 5 anos)

- Implementar a nova estrutura organizacional, com a criação dos setores e seus cargos, e oficializada por meio lei municipal, aprovada pela Câmara de Vereadores e regulamentada pelo poder executivo;
- Estabelecer intercâmbios e cooperações técnicas em âmbito nacional e internacional, promovendo as ações do MCSP além das fronteiras da cidade de São Paulo;
- Revisar o Plano Museológico com avaliação das diretrizes atingidas e projeção de novas metas.

7.2 PROGRAMA GESTÃO DE PESSOAS

> As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos desses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto." (CHIAVENATO, 1999, p. 9)

O Programa de Gestão de Pessoas aponta as necessidades do quadro de pessoal, suas funções básicas e recomendações de ações destinadas à valorização, capacitação e bem estar do

conjunto de funcionários do Museu da Cidade de São Paulo. O objetivo primeiro deste programa é desenhar a estrutura organizacional, possibilitando equalizar o atendimento aos elementos apontados anteriormente com as despesas de pessoal para o Museu.

A atual estrutura do Museu merece ser redimensionada e ampliada, a partir dos pressupostos que visam seu reposicionamento e o atendimento aos princípios elementares da cadeia operatória museológica (salvaguarda, pesquisa e comunicação), amparados pela perspectiva delineada pelas ações de planejamento e avaliação. Importante destacar que parte desse redimensionamento e ampliação pode ser contemplado por meio de consultorias externas, mas permanentes, que propiciem a instrumentalização de sua equipe e acompanhamento no desenvolvimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

É importante a equalização dos cargos de supervisão, condizente com as responsabilidades de cada setor, bem como a criação de novas funções, a partir da reestruturação do marco regulatório de existência do Departamento dos Museus Municipais (DMU). Cabe equiparar os cargos de supervisão atualmente desequilibrados e criar coordenações dos núcleos / setores técnicos subordinados as essas respectivas supervisões.

Outra estratégia de ampliação de recursos humanos qualificados para a equipe do Museu perpassa pelo direcionamento de chamamentos públicos na estrutura interna da Prefeitura Municipal de São Paulo (mais conhecidos com calhaus, publicados em Diário Oficial). Esses chamamentos oportunizam o acolhimento de servidores públicos que possam contribuir, a partir de sua formação e experiência, com os trabalhos desenvolvidos pelo MCSP. Por fim, faz-se necessária a realização de novo concurso público para reposição de um quadro minimamente adequado para execução dos projetos e ações da instituição.

Também cabe destacar a necessidade de adoção de políticas de acolhimento e integração de funcionários das empresas terceirizadas que prestam serviços para o Museu (educação patrimonial, vigilância, manutenção predial e limpeza). Independente do vínculo empregatício são funcionários que contribuem para a qualificação institucional e cumprimento da missão do MCSP na mesma perspectiva dos servidores concursados / contratados pela Prefeitura Municipal de São Paulo. Os mesmos princípios são válidos para estagiários, voluntários e participantes do programa Jovem Monitor Cultural da Secretaria Municipal de Cultura.

A seguir, segue proposta de composição de profissionais para o quadro de recursos humanos do Museu da Cidade de São Paulo, de acordo com o organograma apresentado no Programa de Gestão Institucional (página 101):

Gabinete da Diretoria		
Responsabilidade: dirigir o desenvolvimento do planejamento institucional do Museu; coordenar o pleno funcionamento das funções e atividades do MCSP com apoio das assessorias e supervisões da instituição.		
Núcleo / Setor	**Quantidade**	**Função / Formação**
Direção	1	Diretor(a) - Livre nomeação da SMC, preferencialmente com conhecimento e experiência em gestão museológica
	1	Assistente de Gestão de Políticas Públicas (assessoramento)
Coordenação das Unidades	1	Coordenador(a), com experiência em gestão de espaços culturais
	2	Assistentes
Comunicação	1	Jornalista com experiência em mídias digitais
	1	Designer gráfico com experiência em mídias digitais
	1	Fotógrafo(a)
	1	Estagiário(a) - Comunicação Social
Programação	1	Programador, produtor cultural e/ou de eventos
	1	Jovem Monitor Cultural
Relações Institucionais	1	Relações Públicas

Quadro 9 – Proposta de composição de equipe do gabinete da direção do MCSP

Supervisão de Museologia		
Responsabilidade: gestão (salvaguarda, documentação e pesquisa) dos acervos de bens móveis históricos, fotográfico, história oral, arquivístico, bibliográfico e digital.		
Núcleo / Setor	**Quantidade**	**Função / Formação**
Supervisão	1	Museólogo(a)
	1	Assistente de Gestão de Políticas Públicas (assessoramento)
Conservação	1	Conservador(a)/ restaurador (papel)
	1	Conservador(a) / restaurador (madeira/metal)
	1	Técnico(a) em Museologia
	1	Estagiário(a) - Museologia
Gestão da Informação	1	Bibliotecário
	1	Documentalista
	1	Desenvolvedor(a) de Sistemas
	2	Técnico(a) em Museologia (catalogação)
	1	Estagiário(a) - Técnico em Biblioteconomia ou Museologia
História Oral	1	Historiador(a)
	1	Cientista Social (áreas: Antropologia ou Sociologia)
	1	Psicólogo(a) ou Assistente Social
	1	Técnico(a) em Audiovisual
	1	Jovem Monitor Cultural

Centro de Pesquisa e Documentação	1	Arquivista
	1	Bibliotecário(a)
	1	Historiador(a)
	1	Cientista Social (áreas: Antropologia ou Sociologia)
	1	Geógrafo(a)
	1	Estagiário(a) - Arquivologia ou Biblioteconomia

Quadro 10 – Proposta de composição de equipe da Supervisão de Museologia do DMU/MCSP

Supervisão de Curadoria

Responsabilidade: planejamento e gestão das exposições (produção de conteúdo, expografia) e publicações derivadas das mostras.

Núcleo / Setor	Quantidade	Função / Formação
Supervisão	1	Cientista Social (área: Sociologia)
	1	Assistente de Gestão de Políticas Públicas (assessoramento)
	1	Documentalista
Conteúdo	3	Curador(a) (com especialização em Artes Visuais, Arquitetura, História ou Ciências Sociais)
	1	Pesquisador(a) (com formação em Antropóloga ou História)
	1	Estagiário(a) - Artes Visuais, Arquitetura ou Ciências Sociais)
Expografia	1	Arquiteto(a) com experiência em expografia para museus
	1	Designer (criação do projeto gráfico das exposições e das publicações)

Quadro 11 – Proposta de composição de equipe da Supervisão de Curadoria do DMU/MCSP

Supervisão do Educativo

Responsabilidade: planejamento, desenvolvimento e supervisão de programas educativos, estudos de público e articulação territorial.

Núcleo / Setor	Quantidade	Função / Formação
Supervisão	1	Educador(a)
	1	Assistente de supervisão
	1	Assistente de Gestão de Políticas Públicas (pesquisa de público)
Acessibilidade	1	Técnico(a) em Acessibilidade
	1	Estagiário(a) - Arte Visuais, História, Pedagogia ou Letras – Libras
Articulação Territorial	2	Articulador(a) Territorial
	2	Jovem Monitor Cultural

Quadro 12 – Proposta de composição de equipe da Supervisão do Educativo do DMU/MCSP

Supervisão de Arquitetura

Responsabilidade: gestão do acervo arquitetônico (preservação, valorização, manutenção, pesquisa e projetos).

Núcleo / Setor	Quantidade	Função / Formação
Supervisão	1	Arquiteto e Urbanista, com experiência em projetos e obras de restauro de patrimônio imóvel edificado
	1	Assistente de Gestão de Políticas Públicas (assessoramento)
Projetos	1	Arquiteto e Urbanista, com experiência em projetos e obras de restauro de patrimônio imóvel edificado
	2	Estagiário(a) – Arquitetura e Urbanismo
Manutenção predial	1	Engenheiro civil
	1	Engenheiro elétrico
	1	Arquiteto e Urbanista com experiência em projetos e obras de patrimônio imóvel edificado e elaboração de cadernos técnicos
Segurança Patrimonial e do Trabalho	1	Engenheiro de Segurança e Medicina do Trabalho
	2	Técnicos em segurança do trabalho
	4	Bombeiros civis
	1	Estagiário (técnico em segurança do trabalho)

Quadro 13 – Proposta de composição de equipe da Supervisão de Arquitetura do DMU/MCSP

Supervisão de Administração

Responsabilidade: planejamento e suporte administrativo aos setores técnicos; fiscalização de contratos de serviços, acompanhamento de processos administrativos e desenvolvimento de equipes.

Núcleo / Setor	Quantidade	Função / Formação
Supervisão	1	Administrador(a)
	1	Assistente de Gestão de Políticas Públicas (assessoramento)
Compras e Gestão de Contratos	3	Assistente de Gestão de Políticas Públicas
	1	Estagiário(a) - Administração, Contabilidade ou Políticas Públicas
Tecnologia da Informação	1	Gestor(a) em Tecnologia da Informação
	1	Técnico(a) em Informática
	1	Estagiário(a) - Tecnologia da Informação
Cultura Organizacional	1	Tecnólogo(a) em Recursos Humanos
	1	Psicólogo(a)

Quadro 14 – Proposta de composição de equipe da Supervisão de Administração do DMU/MCSP

Supervisão de Produção Cultural

Responsabilidade: supervisão operacional e logística aos setores técnicos para o desenvolvimento de ações culturais; supervisão nos processos de ocupação das unidades museológicas para ações de terceiros

Núcleo / Setor	Quantidade	Função / Formação
Supervisão	1	Produtor(a) Cultural
	1	Assistente de Gestão de Políticas Públicas (assessoramento)
	1	Produtor(a) executiv(a)
	2	Assistente de produção
	1	Estagiário(a) - Produção Cultural ou Eventos

Quadro 15 – Proposta de composição de equipe da Supervisão de Produção do DMU/ MCSP

7.2.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Definir planos de trabalho anuais dos servidores, como desdobramento do planejamento institucional do MCSP;
- Elaborar relatórios anuais setoriais periódicos;
- Promover reuniões mensais com todas as equipes do MCSP, coordenadas pela direção;
- Implementar uma política de formação dos funcionários (cursos de curta, média e longa duração) e participação em eventos técnico-científicos externos;
- Desenvolver política de voluntariado, alinhada com as diretrizes da SMC nas áreas técnicas do Museu;
- Estabelecer política de integração dos funcionários de empresas terceirizadas, estagiários, jovens monitores e voluntários - envolvendo ações de orientação, capacitação, engajamento e relacionamento com os setores técnicos;
- Adotar instrumentos de avaliação periódica e acompanhamento da saúde física e mental do servidor e qualidade do ambiente de trabalho.

Médio prazo (até 3 anos)

- Ampliar o número de vagas de estágios remunerados para o desenvolvimento de atividades supervisionadas;
- Estabelecer parcerias com instituições de ensino para a implantação de programa de estágio obrigatório (não remunerado) nas áreas técnicas do Museu;
- Promover parcerias e cooperações que propiciem o intercâmbio de funcionários do MCSP com técnicos de outras instituições / organizações (regional nacional e internacional).

Longo prazo (até 5 anos)

- Estabelecer articulações políticas para promoção de concurso público para provimento de cargos técnicos previstos nos quadros anteriores.

A gestão do Museu da Cidade de São Paulo deverá buscar ainda o aperfeiçoamento da comunicação interna, visando à valorização e ao alinhamento das equipes e à melhoria do ambiente de trabalho. É importante buscar a articulação entre os setores e divisões do Museu, assim como assegurar uma regularidade de reuniões de equipes e de interesse geral.

7.3 PROGRAMA DE ACERVOS

> "Quando musealizamos objetos e artefatos com as preocupações de documentalidade e de fidelidade, procuramos passar informações à comunidade; ora, a informação pressupõe conhecimento (emoção/ razão), registro (sensação, imagem, ideia) e memória (sistematização de ideias e imagens e estabelecimento de ligações)." (GUARNIERI *apud* BRUNO, 2010, p. 205)

O Programa de Acervos versa a respeito do gerenciamento dos acervos de natureza museológica, bibliográfica e arquivística, compreendendo as ações de aquisição, guarda, processamento técnico, organização e preservação – em interface com o Programa Arquitetônico e o Programa de Segurança. Como já mencionado no diagnóstico museológico, o universo patrimonial que compõe o acervo Museu da Cidade de São Paulo é constituído por registros documentais, objetos tridimensionais, coleções bibliográficas e materiais audiovisuais. Esses registros e bens discutem recortes sobre o processo de desenvolvimento da capital paulista e possibilitam análises e revisões de cunho socioantropológico das distintas camadas visíveis e invisíveis da cidade e seus habitantes.

Esses acervos devem receber tratamento específico, voltado para o correto controle, uso e difusão, nos diferentes suportes em que se encontram, observadas as respectivas diferenciações por categoria e/ou suporte. Os acervos preservados, estudados e divulgados fortalecem a identidade do Museu e contribuem para a concretização da missão e dos objetivos institucionais.

Este programa pode ser dividido em subprogramas, tais como:

a) aquisição e descarte (política de gestão de acervos);
b) documentação;
c) conservação;
d) restauração.

Tendo em conta a necessidade de se consolidar e de otimizar os espaços de salvaguarda, pesquisa e difusão do conhecimento relacionado à cidade de São Paulo e outros aspectos vinculados, é desejável que a organização e tratamento técnico das referências patrimoniais do MCSP ancorem-se em uma Política de Gestão de Acervo[58] clara e consistente e que possibilite desdobramentos, especialmente no âmbito da gestão da informação desses acervos e especificidades, que visam à conservação desses bens culturais sob a tutela do Museu. A instituição deverá zelar pela qualidade dos acervos a serem adquiridos, em diálogo e consonância com sua missão e com as referências patrimoniais já existentes sob a sua guarda e proteção.

O subprograma de conservação, que está vinculado à Política de Gestão de Acervos, deverá tratar das ações de conservação preventiva que dão conta das condições ambientais - sistemas de medição e controle de umidade, temperatura, iluminação, controle de pragas e poluição - acondicionamento e manuseio. Também prevê em seu escopo de diretrizes os estudos e dimensionamento dos espaços de guarda e tratamento técnico das coleções da instituição. Este último aspecto citado ganha importância em sua dimensão tendo em vista a limitação de espaço físico adequado para armazenamento e gerenciamento do acervo.

O subprograma de restauração (também vinculado à mesma Política) estabelece as prioridades de encaminhamento de itens do acervo para ações de restauro e garantia da preservação do legado do Museu. Cabe destacar que o Estatuto dos Museus preconiza, no seu art. 21, que "os museus garantirão a conservação e a segurança de seus acervos".

Por fim, o subprograma de documentação deverá ser elaborado para estabelecer as diretrizes gerais do sistema de documentação, prioridades, adoção de vocabulário controlado, implantação de sistemas informatizados, documentação dos processos de conservação e restauração, digitalização, política de segurança de dados, acessibilidade da documentação a pesquisadores etc. Suas diretrizes deverão abarcar informações, permitindo a explanação da forma pela qual o bem entrou no museu. Ressalta-se que é fundamental certificar-se sobre a origem dos objetos, da procedência e, especialmente, de que não tenha sido adquirido em impugnação às leis do país.

A gestão de acervos, a partir de uma base integradora desses bens culturais, foi um dos aspectos mais frágeis apontados pela equipe do Museu da Cidade de São Paulo. No que se refere a essa base de dados, é desejável que a instituição adote uma plataforma eletrônica de gerenciamento de dados robusta, que preveja a interlocução entre as diferentes coleções e que possua capacidade

[58] Este documento foi elaborado no início do ano de 2020, em um trabalho também intersetorial e colaborativo. A referida Política, além definir a natureza, as especificidades e o conteúdo dos acervos do MCSP, apresenta os critérios que deverão orientar as atividades de seleção, aquisição, organização, manutenção, manipulação e descarte de bens culturais. Ao estabelecer, de forma pública, a responsabilidade pelas condições de seu acervo, traduz-se como o documento formal e o guia prático para a equipe do Museu da Cidade de São Paulo e de seus usuários.

para suportar um considerável volume de dados, além de garantir agilidade nos processos de recuperação de informação e disponibilização para diferentes tipos de pesquisas.

A estruturação de um sistema integrado de gestão de acervos permitirá o diálogo entre as diferentes coleções do MCSP. É recomendável que esse sistema deva obedecer aos padrões internacionais de documentação e gestão de coleções, além de atender às necessidades e especificidades de gestão do acervo do Museu, através de uma rede de internet.

Outro aspecto a ser considerado é o alinhamento desse sistema às normas internacionais de documentação museológica definidas por instituições como o IBRAM, o CIDOC (Comitê Internacional para a Documentação do ICOM), e o Getty Research Institute.

Por fim, esse sistema de gestão de acervo deverá também possibilitar a publicação de dados em repositórios digitais de acesso universal, permitindo a democratização do acesso aos bens culturais sob a tutela do Museu. A divulgação online dos dados da sua coleção é facultativa e permite a configuração do tipo de campos e a informação que é disponibilizada.

7.3.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Implementar a Política de Gestão de Acervos (2020-2025) como documento normativo sobre todos os aspectos referentes às coleções museológicas, arquivísticas e bibliográficas do MCSP;
- Reestruturar a Comissão de Acervos, colegiado intersetorial responsável pelas deliberações acerca de aquisições, empréstimos, descartes e direcionamentos estratégicos sobre parte ou todo do acervo do MCSP, em conformidade com a nova Política de Gestão de Acervos;
- Regularizar os bens culturais cuja documentação de entrada e incorporação ao acervo ainda não foi normalizada em Sistema Eletrônico de Informação - SEI (termo de doação, recibo de compra, etc.);
- Reativar o Núcleo de História Oral a partir de gestão compartilhada entre as Supervisões de Museologia e do Educativo e revisão das linhas de pesquisas desse acervo;
- Instalar computadores, com acesso à rede interna e Internet, nos espaços de guarda de acervos;
- Acondicionar em traineis na Reserva Técnica Multimeios as reproduções fotográficas pertencentes ao acervo fotográfico;
- Estabelecer com os órgãos técnicos responsáveis pelo Sistema Municipal de Bibliotecas um programa de capacitação dos profissionais do MCSP para inserção de obras bibliográficas no Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Acervos (Alexandria Online).
- Implantar diretrizes para o tratamento do acervo arquivístico em consonância com as normativas estabelecidas para a descrição de documentos de arquivo bem como com o Plano de Classificação

estabelecido pela Secretaria Municipal de Gestão (SMG) e pela Comissão Setorial de Avaliação de Documentos da Secretaria Municipal de Cultura (CSA/SMC).

- Estabelecer convênios com outras instituições ou contratação de empresas para a capacitação de funcionários do MCSP para ações de conservação e tratamento técnico dos acervos da instituição.
- Retirar a caixa de armazenamento de água, localizada sobre a laje da Reserva Técnica Multimeios (interlocução com a Supervisão de Arquitetura).

Médio prazo (até 3 anos)

- Definir e executar, como prioridade, os parâmetros técnicos do subprograma de documentação, respeitando as especificidades dos distintos acervos do MCSP;
- Definir a plataforma de gerenciamento integrado de dados de todos os acervos da instituição (Sistema Integrado de Gestão de Acervos do MCSP), a partir de formação de grupo de trabalho para estudos e deliberação sobre o assunto;
- Desenvolver o tratamento e processamento do acervo de História Oral, com as devidas transcrições de áudio, produção e preenchimento de fichas catalográficas;
- Disponibilizar os acervos em plataformas virtuais como Wikimedia, Google Art e Creative Commons;
- Disponibilizar o acervo bibliográfico no Catálogo Eletrônico do Sistema Municipal de Bibliotecas (Alexandria Online);
- Viabilizar orçamento específico para aquisição de obras e consequente requalificação do acervo bibliográfico, em consonância com a Política de Gestão de Acervos do MCSP;
- Disseminar os estudos realizados por pesquisadores (internos e externos) sobre os acervos do Museu da Cidade de São Paulo via website e redes sociais da instituição ou publicações;
- Reativar do projeto “Fotografia Sistemática da Cidade”, visando à atualização do acervo fotográfico e consequente documentação visual sobre os processos de transformação do território urbano;
- Revisar o inventário do acervo de bens móveis históricos;
- Reorganizar fisicamente a Reserva de Bens Móveis Históricos privilegiando a segmentação por tipologia de suporte material;
- Produzir textos para publicações sobre medidas e técnicas de acondicionamento e conservação para publicação com intuito de difundir e compartilhar os conhecimentos e técnicas utilizadas na salvaguarda dos acervos da instituição;
- Promover o tratamento técnico da coleção de equipamentos fotográficos (higienização, catalogação, tombamento e acondicionamento);
- Digitalização total do acervo fotográfico e consequente disponibilização no futuro Sistema Integrado de Gestão de Acervos do MCSP;
- Adotar os procedimentos, técnicos e administrativos, necessários para recuperação do acervo de filmes do MCSP, atualmente sob custódia da Cinemateca Brasileira;

- Realizar evento técnico-científico, com periodicidade anual, que discuta, socialize e proponha linhas de ação para a qualificação dos processos de gestão de acervos museológicos;
- Estruturar projeto que viabilize a visitação controlada de público externo às áreas de guarda e tratamento técnico de acervos, como forma de democratizar o acesso às etapas concernentes à gestão de acervos.

Longo prazo (até 5 anos)

- Implantar o Sistema Integrado de Gestão de Acervos do MCSP;
- Elaborar o projeto para o desenvolvimento de catálogo físico e online do acervo do Museu, respeitando-se a Lei n° 9.610, de 19 de janeiro de 1998;
- Processar e digitalizar a totalidade do acervo arquivístico e consequente disponibilização no futuro Sistema Integrado de Gestão de Acervos do MCSP, seguindo os parâmetros técnicos da Arquivologia;
- Modernizar o mobiliário do Centro de Documentação (futuro Centro de Pesquisa e Documentação), adequando-os aos padrões normativos de acondicionamento e salvaguarda de acervos;
- Ampliar e requalificar a estrutura (física e de equipamentos) do laboratório para conservação de acervos;
- Revisar a Política de Gestão de Acervos do MCSP (2020-2025).

7.4 PROGRAMA DE PESQUISA

> "Sem pesquisa no campo do Museu a função de coleta, registro e preservação seria incompleta e frequentemente impossível. Nem haveria qualquer conhecimento a ser difundido para o público. Na melhor das hipóteses, o museu seria uma coleção de objetos – talvez registrados, conservados e restaurados – mas não mais do que isso. [...] Isto é algo que não desejamos hoje, algo que de forma alguma corresponde à ideia moderna de museu. Desejamos saber que objetos coletamos e porquê. Desejamos saber em que medida nossos objetos relacionam-se entre si e, mais que tudo, com o mundo à nossa volta – natureza e humanidade." (SOFKA, 2009, p.80)

O Programa de Pesquisa tem como objetivo delinear as linhas de pesquisa que viabilizarão a dinamização das atividades do MCSP, dentro de uma perspectiva integrada e contínua. O Museu deve ser um espaço de constante pesquisa, seja sobre seu acervo, seja sobre as questões relacionadas ao seu fazer cotidiano.

Este programa pode dar subsídios ao desenvolvimento de diversos produtos e ações. A partir de pesquisas relacionadas ao acervo, por exemplo, podem ser originadas publicações, cursos, exposições, atividades culturais, dentre outras ações. Assim, a investigação permeará toda a atuação do MCSP, sendo ela uma ação primordial que subsidia e, ao mesmo tempo, é subsidiada pelas demais

ações que pautam a dinâmica institucional, sempre ancoradas na salvaguarda e comunicação, bases da cadeia operatória museológica. A título de orientação, cabe informar que a pesquisa em instituições museológicas se desenvolve a partir de duas vertentes:

a) pesquisa básica: tem como base os acervos (tangíveis e intangíveis);
b) pesquisa aplicada: parte da prática cotidiana da instituição, podendo abordar questões relacionadas ao edifício, normas de conservação, gestão, pesquisas de público, comunicação, avaliação de exposições etc.

Ambas as vertentes podem ser desempenhadas tanto pelo corpo técnico do próprio equipamento cultural quanto por equipes mistas e empresas externas contratadas. Há ainda o trabalho de pesquisa realizado por pesquisadores independentes, interessados em trabalhar diferentes recortes temáticos relacionados à realidade da instituição.

Nesta perspectiva, o Centro de Documentação do Museu da Cidade de São Paulo (Cedoc/MCSP) deverá ser a âncora e fornecer subsídios para pesquisas internas e externas, para produção de conhecimento e consequente contribuição para a formação de repertório de seus públicos. Ao final da temporalidade deste Plano Museológico é intenção que a instância supracitada amplie sua atuação e seja transformada em Centro de Pesquisa e Documentação (Cepdoc/MCSP), contando com o trabalho de uma equipe multidisciplinar (arquivista, bibliotecário, pesquisadores em assuntos culturais etc) que deverá organizar e produzir informações a partir dos acervos institucional e operacional do Museu e consequente apoio intersetorial para a produção das ações museológicas e culturais (exposições, mediação, seminários, publicações, dentre outras iniciativas).

Será necessário, portanto, estruturar linhas de pesquisa, que podem se desdobrar em temas específicos de investigação, e, por consequência, possibilitar o delineamento, a produção e estruturação de uma rede de informações que aprofundem o recorte patrimonial do Museu. Essa produção de informação, a partir das pesquisas, deve ter caráter continuado e o material coletado deve ser submetido a um processo sistemático de documentação, com vistas à sua disponibilização para consulta, além de subsidiar projetos de exposições e ações educativas, em interlocução com os Programas de Acervo, de Exposições e Educativo-cultural.

Por outro lado, o Programa de Pesquisa deverá dar continuidade ao trabalho de documentação do acervo institucional e trabalhar com vistas ao estabelecimento de convênios, parcerias e intercâmbios com centros de pesquisa, instituições de ensino universitário, pesquisadores independentes e outras iniciativas nacionais e internacionais que desenvolvam estudos afins à temática do Museu da Cidade de São Paulo

7.4.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Articular e formar grupo de trabalho intersetorial para definição e vinculação das linhas de pesquisas e produção de conhecimento do MCSP, tendo como parâmetros as diretrizes traçadas nos estudos do Prof. Dr. Ulpiano Bezerra de Meneses: a cidade como artefato; a cidade como campo de forças; a cidade como imagem – representações sociais;
- Consolidar o MCSP como ambiente de produção de informação e pesquisas, nas áreas de conhecimento enfocadas pelo Museu: as transformações urbanas e as experiências humanas derivadas desse processo;
- Realizar pesquisas nos acervos institucionais do MCSP visando documentação e qualificação desses bens culturais e consequente subsídio às demais atividades da instituição;
- Mapear as instituições culturais, de ensino e de pesquisa, correlatas às áreas de atuação e conhecimento do MCSP para formalização de cooperações técnicas e desenvolvimento de projetos de investigação;
- Consolidar a publicação semestral da Memoricidade – Revista do MCSP, como instrumento de difusão de pesquisas internas e externas, aspectos contemporâneos e problemas sociais emergentes da cidade.

Médio prazo (até 3 anos)

- Promover editais de chamamento público com o objetivo de apoiar pesquisadores interessados em estudos sobre os acervos institucional ou operacional do MCSP;
- Consolidar projeto de pesquisa permanente sobre estudos de público, com informações quantitativas e qualitativas dos usuários do Museu, suas críticas e expectativas em relação à instituição e seus serviços;
- Criar o selo “Museu da Cidade de São Paulo”, projeto editorial que oportunize a realização de outras publicações técnico-científicas, impressas e/ou online, alinhadas com os propósitos do MCSP;
- Implantar Política de Gestão do Cedoc/MCSP alinhada à missão do MCSP e em conformidade com as políticas e órgãos regulamentadores das áreas da Arquivística e Biblioteconomia e a aplicação do Plano de Classificação estabelecido pela Comissão Setorial de Avaliação de Documentos (CSA/SMC).

Longo prazo (até 5 anos)

- Consolidar a transformação do Centro de Documentação (Cedoc/MCSP) em Centro de Pesquisa e Documentação (Cepdoc/MCSP), em espaço mais amplo e com equipe interdisciplinar, permitindo a essa estrutura a coordenação e organização da produção de informação gerada pela instituição;
- Instaurar, a partir de parcerias e cooperações técnicas, o Observatório de Lugares de Memórias de São Paulo, projeto de pesquisa permanente que visa à construção colaborativa de uma política de preservação dos registros culturais (materiais e imateriais) significativos para a população da cidade;
- Realizar seminário anual de pesquisa museológica, com foco na produção de conhecimento relativa às cidades e às experiências socioantropológicas advindas da interação humana com os bens culturais.

7.5 PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES

> "As exposições são o principal meio de comunicação dos museus com os seus públicos. Com o passar do tempo, o sentido e a forma de organização das exposições se modificaram. Das tradicionais exposições transmissoras de conteúdo, caminhou-se para um paradigma que reconhece que a comunicação se dá em via de mão dupla e que as exposições devem mobilizar não apenas a cognição, mas também as emoções e os sentidos dos visitantes." (FRANCO, 2018, p. 10)

O Programa de Exposições do Museu da Cidade de São Paulo trata de todos os processos expositivos do equipamento cultural, intra e extramuros, abarcando a concepção, o planejamento e a montagem de exposições de longa duração, temporárias, itinerantes, virtuais e percursos de visitação. Deverá estabelecer uma relação intrínseca entre acervo, edificação e território do entorno - possibilitando a identificação e apropriação necessária entre o que está sendo exposto e as pessoas que visitam a instituição.

As ações e os projetos desenvolvidos no âmbito do Programa de Exposições deverão envolver os diferentes setores da instituição, como a área de museologia, educativo, arquitetura, pesquisa, comunicação, etc., dentro de uma ideia de trabalho integrado e de responsabilidades compartilhadas.

As exposições são o meio de comunicação mais direto e imediato entre o museu e o público. Elas devem representar de forma mais direta a missão do museu, trabalhando com os acervos da instituição. Afetam todas as funções do museu e todos os setores devem trabalhar para elas.

A exposição de longa duração deverá manter-se por um prazo mínimo de 2 (dois) anos, podendo então ser reformulada parcial ou totalmente, visando proporcionar melhores condições de conservação dos materiais de apoio — bases, vitrines, painéis, fotografias, textos, mapas, etc — assim como renovar as informações ou apresentar novos temas relacionados com o recorte patrimonial do MCSP. Seu núcleo principal se concentrará na sede da instituição, Solar da Marquesa de Santos, porém deverá irradiar em todas as unidades, em pequenos núcleos que contenham suportes expográficos (painéis, banners, vitrines, projeções de vídeos, etc.) e que propiciem unidade de visual e conteúdo com a comunicação da exposição principal.

Para além disso, o Solar da Marquesa de Santos deverá receber, no início de 2021, uma exposição de longa duração sobre a sua moradora mais conhecida do público, com curadoria do historiador e escritor Paulo Rezzutti, atendendo à demanda popular para uma exposição sobre a Marquesa de Santos. Porém, devido à ausência de objetos relacionados a ela no acervo do Museu, a mostra não exibirá artefatos que pertenceram a essa personalidade histórica, motivo pelo qual adotou-se uma narrativa documental e iconográfica.

Haverá também uma exposição de longa duração, no mesmo local, de curadoria da museóloga Beatriz Cavalcanti de Arruda, sobre o percurso histórico da instituição e a formação de seus acervos, refletindo o passado, o presente e o futuro do Museu da Cidade de São Paulo e sua função social perante o território onde a instituição está inserida. Essa exposição alinha-se com a perspectiva de ser o elo que possibilitará a compreensão, por parte do público visitante, da estrutura polinucleada que compõe o MCSP. Planeja-se, ainda, outra exposição de longa duração enfatizando o edifício, sua história e arquitetura, sob a curadoria da arquiteta do MCSP, Regina Helena Vieira dos Santos.

Já as exposições temporárias tendem a permanecer por um prazo que varia de 3 (três) a 6 (seis) meses e permitem a dinamização da programação cultural do Museu, trazendo aspectos complementares das mostras de longa duração, ou assuntos inéditos, que possuam relação com a missão do Museu e com o potencial temático das unidades museológicas, já apresentadas anteriormente (vide página 96).

A intenção do MCSP é não apenas ilustrar a produção de informação desenvolvida pela instituição, mas criar um espaço de comunicação, construção, e diálogos contínuos com o visitante, por meio de ferramentas tecnológicas que tragam ludicidade e interação – mas sempre apoiadas por uma ação-educativa que valorize a experiência humana no processo de aprendizagem e deleite.

O desafio do Museu, neste aspecto, é propiciar – por diferentes mecanismos expográficos – que o visitante seja o protagonista da relação e interação que deverá acontecer com o que está exposto no museu. Estabelecer, de fato, a relação entre homem e objeto, a fim de propiciar a construção de um pensamento crítico e reflexivo.

Com a formação do Núcleo de Curadoria do MCSP em 2019, foram pensados e fixados vetores de condução da programação de exposições atrelados:

a) à missão do MCSP;
b) aos programas curatoriais;[59]
c) e aos seus campos temáticos, vinculados aos diferentes espaços do MCSP, mantendo em parte os conceitos que já vinham sendo adotados para algumas unidades, a exemplo das exposições *site specific* da Capela do Morumbi e de Fotografia na Casa da Imagem.

Soma a esse conjunto de informações a definição curatorial para as demais unidades museológicas, alinhado com o movimento de reestruturação e reposicionamento da instituição, conforme quadro a seguir:

[59] Entende-se como Programa Curatorial o planejamento sistêmico que envolve, dentre os vários elementos, a pesquisa e seleção (de referências patrimoniais) e a comunicação do conhecimento produzido por meio da expografia.

Programa Curatorial	Campos Específicos	Unidades
Artes Visuais	*Site Specific*	Capela do Morumbi
	Arte Pública	Beco do Pinto
Arquitetura, Artes Visuais, entre outras	O desenho como elemento estruturador de criação e reflexão sobre a cidade	Chácara Lane
Arquitetura	Arquitetura, urbanismo, relações com o modernismo; a história da edificação; modos de habitação da cidade	Casa Modernista
Fotografia	Fotografia documental sobre a cidade e suas transformações, história da fotografia em São Paulo;	Casa da Imagem
Histórico-antropológico	Movimentos sociais, questões de gênero e direitos humanos	Casa do Butantã
	Povos originários e questões étnicas	Casa do Caxingui
	Questões ambientais (rios, ocupação e degradação do solo, reservas naturais)	Casa do Grito
	Memória do trabalho e migrações	Casa do Tatuapé
	Relações de governança e participação popular; história do período imperial brasileiro.	Cripta imperial
	Cultura afrobrasileira	Sítio da Ressaca
	Exposições de longa duração, que referenciam a cidade como objeto museológico. Referências à Marquesa de Santos.	Solar da Marquesa

Quadro 16 – Entrelaçamento do Programa Curatorial com os campos específicos e temáticos das unidades do MCSP

Existe ainda a possibilidade de intersecção entre os campos específicos acima mencionados, bem como o interesse em executá-los de forma sistêmica, no sentido do Museu abrigar uma exposição que esteja, simultaneamente, em várias das unidades, respeitados os programas curatoriais referidos no quadro acima, com o intuito de articular a temática em pauta em vários dos espaços, dando unicidade de discurso ao MCSP.

Em virtude do que foi levantado nas discussões do GT do Plano Museológico, no que concerne ao diagnóstico atual da instituição, percebeu-se a importância da participação dos demais setores da instituição, no que tange à elaboração de uma pauta de interesses comum de abordagem pelo Programa Curatorial no quinquênio, no sentido de abrir para as demais equipes a possibilidade de sugerir, debater e construir ações integradas aos temas a serem tratados nas exposições. Uma das pautas bastante citadas pelos membros do GT foram as pessoas que moram ou circulam pela cidade, mas cujos interesses e identidades foram marginalizados pela estrutura cultural hegemônica, resultando no

levantamento de temas a serem explorados conjuntamente pela própria Supervisão de Curadoria e os demais setores.

Visando à integração com esses setores foi elaborada, ainda em 2020, a relação conjunta de temas de interesse para ações integradas no quinquênio 2021 a 2026, permitindo a convergência bilateral de projetos e ações (como o desenvolvimento de pesquisas e coleta de depoimentos para o acervo de história oral, por exemplo). Seguem as temáticas eleitas:

a) gênero;
b) sustentabilidade ambiental;
c) povos originários;
d) refugiados;
e) periferias;
f) população em situação de rua;
g) trabalhadores de rua;
h) ocupações sociais;
i) trabalhadores da área da saúde.

Outra indicação diz respeito ao investimento do Programa de Exposições na viabilização e circulação de mostras itinerantes, com o propósito de ampliar o alcance de atuação da instituição. A itinerância pode ser pensada tanto em escala regional, abarcando as instituições museológicas da cidade de São Paulo, estações de metrô, prédios públicos municipais e demais locais receptivos a este tipo de ação comunicacional. Outra potencialidade é o desenvolvimento de exposições físicas e virtuais acompanhando grandes eventos e efemérides (aniversário de fundação da cidade, dia do meio-ambiente, data comemorativa da independência do Brasil, dia da consciência negra, etc) , marcando a presença institucional do MCSP nessas agendas.

A médio prazo, as exposições virtuais não podem estar fora do horizonte institucional. Neste sentido, para que seja adotada a prática de exposições virtuais, faz-se necessário pensar em uma maneira de manter a mediação das exposições com o público, investir em tecnologia, bem como em conhecimentos de curadoria digital, que demanda um conjunto de estratégias tecnológicas que envolvem a gestão atuante e a preservação de recursos digitais, tendo como perspectiva o desafio temporal de atender a gerações atuais e futuras de usuários. Isto abrange também os processos de arquivamento e de preservação digital e as metodologias necessárias para a gestão de dados e a capacidade de gerar novas fontes de informação e de conhecimento.

Por fim, é importante e necessário pensar num projeto de visitação e mediação do percurso expositivo das áreas envoltórias das unidades sediadas em praças e parques, permitindo ao visitante a vivência destes lugares em conjunção com o patrimônio cultural do Museu da Cidade de São Paulo.

7.5.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Planejar a programação que contemple relação de temas de interesse para ações expográficas integradas no quinquênio 2021 a 2026, alinhadas com a missão institucional e o programa curatorial estabelecido;
- Desenvolver e implementar a metodologia para o gerenciamento de exposições, baseada em cinco processos: Início/Definição; Planejamento; Execução; Acompanhamento e Avaliação/Encerramento;
- Implementar uma Comissão Consultiva de Exposições, com participantes internos e externos ao MCSP;
- Planejar, em conjunto com a Supervisão de Arquitetura, a definição de espaço e uma dinâmica de organização e ocupação do depósito expográfico, com critérios e responsabilidades com outros setores;
- Realizar seminários internos com temas referentes à concepção e ao desenvolvimento de exposições;
- Desenvolver a exposição de longa duração do Museu da Cidade de São Paulo, sediada no Solar da Marquesa de Santos, com temporalidade de permanência mínima de dois anos;
- Privilegiar nos próximos anos as seguintes temáticas no desenvolvimento de exposições temporárias: gênero; sustentabilidade ambiental; povos originários; refugiados, periferias, invisibilidades urbanas; população em situação de rua; trabalhadores de rua; ocupações, trabalhadores da área da saúde.
- Adotar padronizações estilísticas de fontes dos textos e material gráfico das exposições, a exemplo de outras instituições como MASP, Museu da Imigração e Pinacoteca - propiciando a compreensão do visitante sobre a rede de unidades museológicas que compõem a estrutura do MCSP (interlocução com Assessoria de Comunicação).

Médio prazo (até 3 anos)

- Propiciar elementos de acessibilidade universal às exposições do MCSP, a exemplo de textos de parede com mais facilidade de compreensão e/ou em altura suficiente para que possam ser apreciados por crianças alfabetizadas e por usuário de cadeira de rodas; possibilidade de leitura em braile e em inglês nas placas informativas; e identificação padronizada de espaços;
- Prospectar possibilidades de parcerias (CEU´s, Metrô, espaços culturais periféricos, dentre outros), tendo em vista a capilaridade da atuação do Museu em todas as regiões da cidade e para diferentes púbicos;
- Instrumentalizar a Supervisão de Produção Cultural para o desenvolvimento qualificado do trabalho operacional de montagem e desmontagem de exposições, transporte, manutenção e guarda e materiais expográficos;
- Elaborar e implantar edital para exposições externas, alinhadas com a missão institucional, em unidades do Museu;
- Planejar e implementar metodologia de itinerância de exposições, rediscutindo seus objetivos, suas formas de concepção e a captação de parceiros acolhedores das mostras;
- Inovar nas estratégias de exposições extramuros, tendo em vista as áreas envoltórias das unidades museológicas e territórios periféricos (exemplo: Museu de Rua);

- Firmar parceria com a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) e outras organizações correlatas para o desenvolvimento de exposições virtuais, utilizando recursos tecnológicos, que possibilitem a imersão do visitante aos conteúdos das mostras, de forma lúdica;
- Consolidar a política editorial de publicações e catálogos referente às exposições temporárias, abrangendo todos os campos temáticos explorados pelo Museu.

Longo prazo (até 5 anos)

- Consolidação dos espaços expositivos, propondo adequação física das salas para abrigar acervos e suportes expográficos e recebimento de públicos com segurança e salubridade (ação conjunta com a Supervisão de Arquitetura);
- Planejar a programação que contemple relação de temas de interesse para ações expográficas integradas no quinquênio 2026 a 2030, alinhadas com a missão institucional e o programa curatorial.

7.6 PROGRAMA EDUCATIVO E CULTURAL

> A concretização da dimensão educativa do museu representa, portanto, uma empreitada complexa que implica vontade política, apoio institucional, existência e disponibilidade de profissionais, criação de espaços de discussão e reflexão contínuos, articulação e atuação junto às diversas áreas do museu, elaboração de instrumentos de avaliação e pesquisas de público. (VASCONCELLOS, 2010, p. 220)

É consenso, praticamente inquestionável, sobre a relação entre museus e processos não formais de educação, a partir da produção de conhecimento gerado pela instituição e da mediação deste produto com as pessoas. Nessa perspectiva, todas as ações museológicas têm uma preocupação educativa, entendendo a educação como algo que acontece de forma permanente na vida de todas as pessoas, resultado das práticas culturais dos grupos sociais.

Um dos fatores que podem contribuir para o alcance da dimensão educativa do Museu da Cidade de São Paulo é a disponibilização de educadores patrimoniais em todas as unidades do MCSP. Esses profissionais possuem qualificação para trabalhar as temáticas da instituição para contribuição nos processos comunicacionais reflexivos, questionadores e libertadores – conceito preconizado pelo educador e filósofo Paulo Freire, patrono da educação brasileira.

O Programa Educativo e Cultural compreende os projetos e atividades socioeducativas desenvolvidos pela instituição museológica, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições. Compõe, juntamente com os Programas de Exposições e de Comunicação, o

terceiro eixo da cadeia operatória do Museu, responsável por apresentar, aos distintos segmentos da sociedade, o trabalho de salvaguarda, pesquisa e comunicação realizado pela instituição.

Esse programa precisa ser estruturado com a finalidade de difundir as ações educativas do MCSP, numa perspectiva crítica, priorizando olhares distintos sobre as diferentes camadas simbólicas presentes na cidade e estimulando a inclusão de grupos que historicamente não visitam um espaço museológico. Por meio do diálogo e de proposições práticas a partir das exposições, eventos culturais e roteiros de visitação, o público e educadores intensificam as experiências reflexivas sobre a memória, cultura e identidades presentes no acervo do Museu e na própria cidade.

Cabe salientar, conforme apresentado no diagnóstico museológico, que o MCSP já desenvolve projetos educativos com resultados expressivos em termos quantitativos e qualitativos, visando ações pedagógicas com público escolar e ações de formação para professores. Nessa perspectiva, o Programa Educativo e Cultural deverá dar continuidade a esses projetos, potencializar sua ação – além do estabelecimento de novos projetos que permitam alcance ainda maior da função social do Museu.

O Programa Educativo e Cultural deverá se articular com as Secretarias (Estadual e Municipal) de Educação e Turismo para incluir visitações ao Museu no tema anual destas esferas educacionais. A articulação com estas secretarias e a viabilização de transporte seguro para os escolares são essenciais para um bom resultado deste projeto com as instituições de ensino.

O Museu deve ser também um espaço seguro de lazer cultural e convivência das pessoas. Para alcançar este objetivo o Museu da Cidade de São Paulo pode promover nos seus espaços (interno ou externo) diferentes possibilidades de apresentações, manifestações culturais, rodas de conversa e demais ações que contribuam para a dinamização de uma programação cultural ativa e diferenciada.

Também é importante identificar e direcionar ações específicas para os diferentes públicos que circundam o MCSP, desde instituições de ensino, organizações da sociedade civil, públicos espontâneos, turistas ou passantes (contando com idosos e crianças). O cuidado com o planejamento das ações, agendamento, acolhimento, identificação de público e receptividade perpassa pela percepção, especificação e direcionamento de ações de mediação para os dois tipos de públicos do MCSP: espontâneo e agendado. Para dar forma às essas ações, o GT percebeu a necessidade de criar quatro linhas programáticas, amplas e capazes de balizar as ações de mediação. São elas:

a) ações culturais: tem constante ativação pela Supervisão do Educativo. Voltadas para a ativação dos espaços, tendem a olhar para o planejamento e execução de saraus, clubes de leituras, rodas de conversa, contação de histórias, entre outras ações para tratar sobre assuntos transversais ao MCSP diretamente relacionados com educação.

b) formação: surge com a necessidade de estabelecer relações com outros profissionais da educação e o Museu da Cidade; a formação continuada do corpo de educadores e criar diálogos

formadores com as equipes internas do Museu. Portanto, esta linha divide-se em três subcategorias:

- formação interna: voltada para todas as equipes de funcionários do MCSP;
- formação externa: voltada para profissionais da educação e turismo;
- formação continuada: para a equipe de educadores patrimoniais do MCSP.

c) pesquisa e publicações educativas: tem como intenção estabelecer um diálogo direto com o público de profissionais da educação por meio de publicações (impressas ou digitais), bem como com pesquisadores e interessados em geral nos assuntos que circundam a cidade e a educação museal por meio de pesquisas realizadas pelo corpo de educadores. Essa linha de ação se subdivide em três subcategorias:

- pesquisas desenvolvidas pelos educadores para produção de conhecimento;
- publicações educativas para o público escolar;
- atuação em rede com outras secretarias da prefeitura.

d) territórios: objetiva criar relações com o entorno e trabalhar com a cidade. Esta linha consiste no diálogo e parcerias com outras instituições, não sendo restrita apenas a instituições formais de ensino, bem como ações que contem com a saída da equipe de educadores para executar ações nestas instituições ou para ativar roteiros de caminhadas, visitas e oficinas no território circundante ao MCSP. Subdivide-se em duas subcategorias de atuação:

- parcerias com outras instituições;
- educativo extramuros.

7.6.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Constituir um calendário de ações educativas e culturais voltadas para o público em geral;
- Consolidar dias e horários fixos de mediação para grupos espontâneos;
- aprimorar e fortalecer a continuidade dos projetos de ação cultural já existentes (Sarau LGBT, Tramas Urbanas, dentre outros);
- Realizar projetos interdisciplinares para o desenvolvimento de atividades, voltadas para o campo da educação museal, envolvendo as diversas áreas de conhecimento e diferentes esferas da sociedade;
- Realizar, de forma periódica, formação de professores nas temáticas pertinentes ao Museu;
- Desenvolver ações de sensibilização e educação patrimonial com os funcionários terceirizados do MCSP (limpeza, vigilância patrimonial e manutenção predial), propiciando significados de pertencimento e engajamento com os técnicos da instituição;

- Estabelecer parcerias com instituições, centros culturais, programas de pós-graduação e outros, para eventos e capacitação dos educadores patrimoniais;
- Desenvolver ações de articulações territoriais com instituições e sociedade civil nos bairros e comunidades que circundam as unidades do Museu.

Médio prazo (até 3 anos)

- Ampliar a periodicidade dos encontros de formação e intercâmbios dos educadores do MCSP para quinzenal;
- Realizar ações e produzir materiais pedagógicos em diferentes suportes e destinados a públicos diversos, que comuniquem o acervo, o discurso narrativo das exposições, a importância da preservação e apropriação do patrimônio cultural para a formação do indivíduo;
- Planejar e aplicar metodologia de estudos quantitativos e qualitativos de públicos, de forma regular e periódica e disponibilizar anualmente os dados coletados e mensurados para os demais setores;
- Realizar ações de aproximação e articulação com moradores residentes em áreas envoltórias às unidades do Museu da Cidade;
- Desenvolver ações inclusivas para públicos em situação de vulnerabilidade social, contando com apoio e consultoria especializada (Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social);
- Efetivar parcerias com as Secretarias (Municipal e Estadual) de Educação no que se refere a viabilizar a visita de estudantes das redes públicas e garantir seu retorno em diversas atividades ao longo de sua formação escolar;
- Formatar ações educativas e culturais de potencialização e aumento de visitação das unidades com menor índice de frequência (Casa do Tatuapé; Casa do Butantã, Casa do Caxingui, Sítio da Ressaca e Capela do Morumbi);
- Desenvolver articulações para estabelecimento de parcerias com instituições e organizações da sociedade civil, com o intuito de potencializar projetos educativos do Museu da Cidade e vínculos com públicos diversos.

Longo prazo (até 5 anos)

- Realizar ações de aproximação e formação com guias turísticos, taxistas e demais trabalhadores do setor turístico-hoteleiro;
- Participar de eventos do campo da educação, promovendo o potencial educativo do MCSP, e consequentes resultados da ação educativa desenvolvida, para a ampliação de repertórios culturais do público atendido.

7.7 PROGRAMA ARQUITETÔNICO-URBANÍSTICO

> "A depender das decisões conceituais e necessidades do museu ou processo de musealização, esse programa pode ser orientado mais como ocupação de espaços e estes podem estar definidos como intra ou extramuros, contínuos ou descontínuos, reais ou digitais, abrangendo territórios, múltiplos núcleos e outros formatos já bastante usuais na realidade dos museus." (CÂNDIDO, 2014, p. 203)

O Programa Arquitetônico-Urbanístico determina as necessidades espaciais e de infraestrutura (instalações e equipamentos) da instituição; trata também da identificação, conservação e adequação dos espaços livres e construídos, bem como das áreas do entorno do Museu.

As unidades do Museu da Cidade de São Paulo já foram apresentadas no diagnóstico museológico deste documento e sinalizam para uma série de desafios no âmbito da sua preservação e uso, de modo alinhado com as perspectivas contemporâneas museológicas. A partir dessa necessidade são previstas intervenções, escalonadas por prioridades tais como, a qualificação dos espaços expositivos, o atendimento às normas de acessibilidade, segurança e integração com o entorno.

Esses projetos deverão estar concatenados com o atendimento à legislação específica de acessibilidade, incluindo a adaptação da linguagem expográfica voltada às pessoas com deficiência, por meio da busca permanente do rompimento de barreiras físicas, comunicacionais, sociais e atitudinais. Ainda deverá ser preocupação das propostas arquitetônicas a integração com diretrizes estabelecidas nos demais programas do Plano Museológico, como o de Segurança; o de Acervos, o de Exposições, e o de Acessibilidade. A regularização predial, por meio da obtenção do Alvará de Funcionamento do Município e do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), também deverá ser alvo desse redimensionamento, bem como a localização dos espaços de guarda e exposição do acervo prevendo constante vigilância e mitigação de riscos e rotas de fuga, em caso de ocorrências de sinistros.

A localização de algumas unidades do MCSP, em áreas verdes e de convivência, constitui-se elemento extremamente favorável às potencialidades de incremento da visitação pública, como também ao desenvolvimento de outros projetos alinhados à missão do MCSP.

As ações visando à qualificação das unidades museológicas devem ser planejadas por meio da proposição de um calendário anual de manutenção, prevendo verificações nas instalações físicas desses espaços, responsáveis por abrigar as mais diversas ações culturais desenvolvidas pelo Museu. O referido cronograma pode ser segmentado em quatro ações interligadas, sendo elas:

a) descrição de serviços necessários para manutenção de cada imóvel;

b) aquisição dos materiais de manutenção;

c) contratação de profissionais qualificados para execução dos serviços especializados.

A proposição e execução desse calendário devem considerar a programação das ações culturais desenvolvidas pela instituição, a logística exigida para o desenvolvimento da manutenção e, por fim, a disponibilização dos recursos humanos e financeiros disponíveis.

É preciso ainda atentar também para as efemérides, que celebram marcos temporais, significativas para o público, e que exigem concentração de esforços do Museu para a requalificação desses lugares de memória. Como exemplo deste aspecto cita-se o bicentenário da independência do Brasil e o centenário da Semana de Arte Moderna, comemoradas em 2022 e que certamente ampliarão a atenção da mídia e do público sobre a Casa do Grito e Cripta Imperial, Casa Modernista – unidades do MCSP que estão em frágil estado de conservação. Há de se considerar ainda a gestão compartilhada de alguns espaços, como por exemplo os dois últimos citados, cuja gestão das áreas externas competem ao DPH e a Secretaria do Verde e Meio Ambiente, respectivamente.

O planejamento da execução de obras de conservação e restauro nas edificações também devem basear-se na priorização do avanço do estado de degradação de cada um deles. Os primeiros a receberem prioridade devem ser os que envolvem a segurança dos usuários e funcionários e a complexidade da logística de recursos financeiros e administrativos, conforme quadros a seguir:

Complexidades					
Edificação	Estado de conservação	Necessita de restauro	Complexidade		Prazo de execução de obras
			Orçamentária	Administrativa	
Solar da Marquesa	Bom	Não	Simples	DMU	Curto
Casa da Imagem	Bom	Não	Simples	DMU	Curto
Beco do Pinto	Bom	Não	Simples	DMU	Curto
Chácara Lane	Bom	Não	Simples	DMU	Curto
Casa Modernista	Casa: Bom / Anexo: Ruim	Sim (áreas externas)	Gestão complexa	DMU/ SMVA	Médio
Capela do Morumbi	Bom	Não	Simples	DMU	Médio
Casa do Butantã	Bom	Não	Simples	DMU	Médio
Casa do Caxingui	Bom	Não	Simples	DMU	Curto
Casa do Tatuapé	Bom	Não	Simples	DMU	Longo
Sítio da Ressaca	Ruim	Sim	Simples	DMU	Curto
Casa do Grito	Ruim	Sim	Simples	DMU	Médio
Cripta Imperial	Ruim	Não	Complexa	DMU/DPH	Curto

Quadro 17 – Análise de complexidades estruturais das unidades do MCSP

O quadro abaixo prioriza, seguindo os critérios definidos na página anterior, quais unidades merecem atenção emergencial para recuperação das estruturas e requalificação predial:

Prioridades				
Unidade (por ordem de prioridade)	Nível de prioridade para obras de restauro[60]		Necessita de obras de restauro	Qual obra executar?[61]
1. Sítio da Ressaca	1		Sim	Restauro e consolidação do terreno
2. Cripta Imperial	1		Sim	Restauro
3. Casa do Grito	2		Sim	Restauro
4. Casa Modernista	Casa	Anexo	Sim	Restauro
	2	1		
5. Capela do Morumbi	3		Não	Conservação (pintura mural)
6. Casa do Caxingui	4		Não	Conservação (troca da estrutura do cercamento do terreno)
7. Solar da Marquesa	4		Não	Conservação (recomposição das esquadrias e aberturas de madeira)
8. Casa do Butantã	5		Não	Conservação
9. Casa da Imagem	5		Não	Conservação
10. Casa do Tatuapé	5		Não	Conservação
11. Chácara Lane	5		Não	Conservação
12. Beco do Pinto	5		Não	Conservação

Quadro 18 – Estabelecimento de prioridades para as ações de intervenção / conservação das unidades do MCSP

Também é importante destacar as ações de adequação das unidades para os usos museológicos, especialmente expográficos, com o objetivo manter uma infraestrutura para abrigar as exposições do MCSP. Tais medidas devem levar em consideração as casas enquanto acervo museológico, ou seja, os espaços enquanto objeto de visitação e fruição do usuário, além de considerar a condição de conservação dos imóveis e a complexidade das instalações.

Neste sentido, vale considerar que a Casa da Imagem, o Solar da Marquesa de Santos e a Chácara Lane são três das unidades do MCSP que, por serem maiores e localizadas no perímetro central da cidade, receberam mobiliários expográficos fixos para a realização das exposições, sem

[60] Níveis de 1 até 5: sendo o nível 1 considerado como prioridade emergencial para restauro e o nível 5 em bom estado de conservação, sem necessidade obras estruturais.
[61] Restauro: obra que visa à proposição de novos elementos arquitetônicos devido ao estado de degradação. Conservação: ajustes arquitetônicos em áreas pontuais da edificação.

prejudicar a visibilidade da arquitetura da casa. Nessa perspectiva, dentre as medidas de conservação destas unidades, destacam-se a necessidade de repintura e manutenção das esquadrias e aberturas (internas e externas) a cada cinco anos, respeitado os critérios estabelecidos no memorial descritivo do restauro de cada uma delas. Destaca-se que, no restauro da Chácara Lane, ficou pendente a instalação de gradis, telas e travas de segurança em algumas das janelas do piso térreo da unidade arquitetônica. Instalação esta que foi autorizada pelo DPH por escrito e aguarda contratação do serviço especializado de serralheria.

Em relação à Casa Modernista, fica destacada a alta prioridade em relação à sua necessidade de restauração, muito embora esta unidade siga aberta ao público e com constantes exposições em curso. Apesar dos esforços empreendidos para manutenção da sua programação é preciso considerar que o estado de conservação da edificação e do seu entorno compromete a imagem institucional do MCSP. Dentre as medidas de conservação paliativas, destacam-se a atualização do seu projeto luminotécnico em razão das lâmpadas que queimam com grande frequência, além da pintura, nos termos mencionados no parágrafo anterior – aspectos que não eximem a realização das obras de restauro.

Para a Capela do Morumbi, Casa do Butantã, Casa do Tatuapé e Casa do Caxingui existe a necessidade de se atualizar o projeto luminotécnico, padronizar a comunicação visual e os textos institucionais de apresentação do Museu, bem como oferecer um mobiliário receptivo com um leiaute unificado do MCSP para os visitantes. Ainda no caso específico da última unidade é preciso efetuar a troca urgente do cercamento que envolve o terreno.

A Casa do Grito e o Sítio da Ressaca necessitam de trabalhos específicos de restauro e, consequentemente da suspensão temporária das exposições e ações culturais e de mediação de público. A exposição da Casa do Grito será atualizada em 2021 e receberá em breve um conjunto de textos sobre a arquitetura da casa .

A Cripta Imperial, apesar de ser a unidade mais visitada, não possui nenhuma estrutura expográfica. Existe, ainda, a necessidade de medidas de conservação para esta unidade com alta prioridade, principalmente para conter os processos de infiltração ascendente e descendente. Nesta condição, em curto prazo, faz-se necessário incluir conteúdos textuais e lúdicos alusivos ao Monumento à Independência do Brasil, dos túmulos ali salvaguardados, do momento histórico referido (Brasil Império), além de um texto de apresentação e vinculação à estrutura do MCSP.

A seguir apresenta-se o quadro com informações sobre as necessidades e os prazos de implantação das infraestruturas a curto, médio e longo prazo.

Intervenções necessárias (temporalidade)		
Unidade	Curto (1 ano)	Médio (até 3 anos)
Solar da Marquesa	Troca de esquadrias e aberturas	Pintura quinquenal
Casa da Imagem	Pintura interna	Pintura quinquenal
Beco do Pinto		Textos
Chácara Lane	Serralheria (aberturas)	Pintura quinquenal e textos
Casa Modernista	Receptivo, luminotécnica (restauro das edificações anexas)	Restauro da edificação principal e requalificação paisagística
Capela do Morumbi	Luminotécnica, receptivo e textos	Restauro parcial
Casa do Butantã	Requalificação paisagística	Luminotécnica, receptivo e textos
Casa do Caxingui	Troca do cercamento do terreno	Luminotécnica, receptivo e textos e requalificação paisagística
Casa do Tatuapé		Luminotécnica, receptivo e textos
Sítio da Ressaca	Restauro completo	Requalificação paisagística
Casa do Grito	Luminotécnica, receptivo e textos	Restauro completo
Cripta Imperial	Restauro completo	

Quadro 19 – Intervenções necessárias em cada unidade do MCSP

7.7.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Elaborar plano emergencial visando ao restauro da Sítio da Ressaca, Casa do Grito, Cripta Imperial e Casa Modernista e viabilizar o financiamento das obras (orçamento próprio ou patrocínio externo);
- Desenvolver estudos geotécnicos sobre a estabilidade do terreno da Capela do Morumbi;
- Elaborar/revisar o manual do produtor cultural para ocupação das unidades do MCSP por ações culturais desenvolvidas por agentes externos;
- Capacitar profissionais do Museu sobre as especificidades da manutenção e relevância dos trabalhos executados para conservação dos imóveis - iniciando o trabalho pelos profissionais das empresas terceirizadas de limpeza, manutenção, vigilância e/ou qualquer outra prestadora de serviços;
- Promover a integração visual e física entre as unidades e áreas envoltórias;
- Desenvolver projeto paisagístico nas áreas envoltórias das unidades com manutenção periódica;
- Substituir cercamento que envolve o terreno onde estão situadas a Casa do Caxingui e a Casa Modernista, por estruturas mais seguras e alinhadas com as utilizadas em outros parques e praças (gradis).

Médio prazo (até 3 anos)

- Elaborar plano de manutenção e conservação preventiva e manutenção de cada unidade do MCSP;
- Revisar o contrato de serviços de manutenção predial e propor um novo caderno técnico prevendo o atendimento e acréscimo de serviços qualificados visando as necessidades cotidianas;
- Construir um espaço para depósito de materiais e suportes expográficos em local ventilado e livre de umidade;
- Reorganizar os espaços internos do Solar da Marquesa de Santos, no sentido de melhor equacionar as demandas e potencialidades, tendo em vista que, mesmo a instituição contando com uma multiplicidade de ambientes, há espaços de trabalho que são insuficientes em uma perspectiva de ampliação das atividades, enquanto outros encontram-se subutilizados;
- Estudar viabilidade da implementação de serviços para o público em unidades do Museu com maior índice de visitação: café e loja de *souvenirs*.
- Mapear e estabelecer parcerias com as estruturas da prefeitura e demais instituições que possam contribuir no processo de valorização e preservação dos imóveis, podendo ser:
  a) Prefeituras Regionais e Secretaria do Verde e Meio Ambiente: manutenção dos espaços compartilhados nos territórios culturais de atuação da programação do MCSP;
  b) Departamento do Patrimônio Histórico: estabelecer diretrizes para elaboração de ações de conservação e restauro das edificações do Museu;
  c) Universidades: conectar o ensino às ações práticas profissionais, por meio da realização de atividades de que envolvem pesquisa e documentação do acervo edificado, levantamento cadastral das edificações e o exercício de projetos de obras de baixa complexidade.

Nesse sentido, o Museu da Cidade de São Paulo, ao tentar cumprir sua função social, também deverá estar atento à sua inserção no território como um desses agentes articuladores das dinâmicas culturais da cidade, propiciando interlocuções com as comunidades que compõem esse território e inserindo nesse mesmo universo temas que situem e estimulem a população a discutir sobre a cidade.

Entretanto, para que isso ocorra é fundamental que suas unidades, além de espaços de memória e mediação, sejam locais seguros, acessíveis e salubres – consolidando os encontros e mediação da cultura dos distintos territórios paulistanos, assumindo um papel transformador para as regiões onde estão estabelecidas essas mesmas unidades. O atendimento às diretrizes do Programa Arquitetônico-Urbanístico deste Plano Museológico é uma oportunidade de trazer a perspectiva da ação no território para um lugar central na missão institucional.

7.8 PROGRAMA DE SEGURANÇA E GESTÃO DE RISCOS

> "A segurança deve ser considerada parte integrante da conservação preventiva e, deste modo, ter como objetivo a proteção física do acervo, assim como do edifício que o abriga e das pessoas que lá estiverem. O edifício também pode ser um patrimônio cultural a preservar e, em se tratando de um museu, deve ser devidamente protegido das ações que o tornam vulnerável." (ONO; MOREIRA, 2011, p. 10.)

O sistema de segurança de um museu assenta sobre quatro pilares, que devem estar coordenados para garantir o seu funcionamento: análise de riscos, meios técnicos, humanos e organizacionais. O Programa de Segurança deverá estar relacionado intrinsecamente com o Programa Arquitetônico-Urbanístico do MCSP, onde os aspectos relativos à acessibilidade, circulação, rotas de fuga, zoneamento de atividades e instalações são considerados. Além de todas as precauções hoje exigidas pelas normas de segurança de equipamentos culturais, é conveniente que se estabeleça um plano de cooperação direto com o Corpo de Bombeiros, no que tange à prevenção de incêndios.

A segurança dentro de instituições de caráter museológico demanda um olhar interdisciplinar e pressupõe um processo participativo que está diretamente condicionado a uma equipe preparada e comprometida com a segurança dos acervos e dos espaços que os abrigam, bem como das pessoas que neles circulam. As diretrizes básicas que pautam o Programa de Segurança do Museu da Cidade de São Paulo deverão visar à prevenção de todas as situações adversas ao cotidiano do Museu, sejam elas provocadas pela ação humana, como roubo, furto, vandalismo e incêndio, seja pela ação da natureza, como enchentes, raios, tempestades e vendavais, tratando de forma planejada dos procedimentos que deverão ser adotados conforme a natureza da situação.

Conforme o art. 22, da Lei do Estatuto dos Museus,

> "Aplicar-se-á o regime de responsabilidade solidária às ações de preservação, conservação ou restauração que impliquem dano irreparável ou destruição de bens culturais dos museus, sendo punível a negligência". (BRASIL, 2009).

Depreende-se, portanto, a indissociabilidade entre os programas do Plano Museológico, bem como a atuação conjunta de todos os trabalhadores da unidade museológica.

Outros aspectos que deverão ser aprofundados posteriormente são vigilância física, definição de sistema de alarmes contra invasões do prédio, arrombamentos e incêndio, instalação de extintores e hidrantes (respeitando as especificidades de cada espaço do Museu), criação de brigada de incêndio, sinalização de saídas de emergência e por fim, implantação de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

7.8.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Contratação de serviço especializado para diagnóstico relacionado à segurança e gestão de riscos em todas as unidades do Museu;
- Ampliar o sistema de prevenção de incêndio em todas unidades do Museu, constituído por extintores de incêndio, sensores de fumaça, mangueiras, sensores infravermelho, alarme e caixas de som;
- Constituição e implantação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA);
- Instalação de portas corta-fogo em todas as áreas de guarda e tratamento de acervo museológico;
- Contratação de bombeiros civis para inspeção diária das edificações e equipamentos de combate a incêndio, visando prevenir sinistros, acidentes e garantir a segurança dos visitantes e funcionários, com a implantação de medidas corretivas quando necessário;
- Estabelecer parceria com o corpo de Bombeiros para capacitação e orientação das equipes do Museu (próprias e terceirizadas) sobre os procedimentos básicos de segurança e mitigação de danos;
- Promover a fiscalização periódica e a troca de extintores e mangueiras de incêndio asseguradas em contrato com empresa especializada.

Médio prazo (até 3 anos)

- Conquistar a emissão do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) em todas a unidades do MCSP, a partir do atendimento às exigências protocolares desta corporação;
- Conquistar o Alvará de Funcionamento emitido pela Prefeitura Municipal de São Paulo em todas as unidades do MCSP, a partir do atendimento às exigências protocolares desta corporação;
- Elaborar e implementar projetos específicos, a partir do diagnóstico de segurança e gestão de riscos, elaborado anteriormente, tendo em vista o gerenciamento e a mitigação de riscos considerados inaceitáveis, sendo os principais: Plano de emergência e evacuação de pessoas e acervos (1); Plano de constituição de implantação de brigada de incêndio (2); Plano de implantação de central de monitoramento eletrônico nas unidades centrais.

7.9 PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE

> "A acessibilidade em espaços culturais não se restringe em garantir o direito de ir e vir. O benefício das práticas e linguagens acessíveis deve colaborar para que os indivíduos se sintam acolhidos, tenham o desejo de permanecer, participar e considerar os espaços culturais opções de lazer e cultura indispensáveis em sua agenda." (SARRAF, 2015. p. 63-64)

O Programa de Acessibilidade foi incluído, por meio da Lei nº 13.146, de 2015, nos programas obrigatórios que devem ser contemplados no Plano Museológico. O referido programa abarca as

medidas relacionadas à promoção da acessibilidade de todas as pessoas às instituições de natureza museológica, em termos de acesso físico, intelectual, cognitivo e atitudinal.

Conforme já mencionado no Programa Arquitetônico-Urbanístico, as unidades do MCSP precisarão atender às diretrizes que possibilitam condições físicas para o acesso e a circulação dos distintos públicos, interno e externo, com ou sem deficiências, respeitando as especificações da Norma Brasileira de Acessibilidade (NBR 9050).

Este programa também deverá aprofundar estratégias de acolhimento por meio da adoção de formas adequadas de abordagem e recepção dos diferentes públicos, visando atender as necessidades específicas e possibilitar o pleno acesso ao Museu, por meio de sinalização adequada, uso de espaços, além da promoção de atitudes acolhedoras e comprometidas com a diversidade (cultural, etária, gênero, racial e social).

Abaixo segue listagem com necessidades primárias no que tange obras de requalificação das unidades museológicas do Museu da Cidade de São Paulo, visando à acessibilidade física em curto e médio prazo.

Unidade	Possui sanitários acessíveis?	Possui rotas acessíveis até a edificação	Possui rotas acessíveis no percurso expográfico?	Necessita de obras acessibilidade? Prazo?
Solar da Marquesa	Sim	Não	Sim	Sim (curto prazo)
Casa da Imagem	Sim	Sim	Sim	Não
Beco do Pinto	Não há sanitário	Não	Não	Sim (médio prazo)
Chácara Lane	Sim	Sim	Sim	Não
Casa Modernista	Não	Não	Não	Sim (após o restauro)
Capela do Morumbi	Não	Não	Sim	Sim (médio prazo)
Casa do Butantã	Sim	Sim	Sim	Não
Casa do Caxingui	Não	Não	Sim	Sim (médio prazo)
Casa do Tatuapé	Sim	Sim	Sim	Sim (longo prazo)
Sítio da Ressaca	Não há sanitário	Não	Sim	Sim (médio prazo)
Casa do Grito	Não há sanitário	Não	Sim	Sim (curto prazo)
Cripta Imperial	Sim	Sim	Não	Sim (curto prazo)

Quadro 20– Análise resumida sobre as intervenções físicas para acessibilidade nas unidades do MCSP

7.9.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Criar Núcleo de Acessibilidade, vinculado à Supervisão do Educativo, com ações que tangenciam todos os núcleos do Museu;
- Contratar um consultor de acessibilidade (via MCSP ou parceria com SMPED) para exposições e diagnóstico;
- Aprimorar o acolhimento inclusivo, por meio da adoção de formas adequadas de abordagem e recepção dos diferentes públicos, visando a atender as necessidades específicas e a possibilitar o pleno acesso ao Museu;
- Revisar o diagnóstico das lacunas relacionadas à acessibilidade elaborado recentemente pela Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPED) e elaborar um plano de trabalho para atendimento às necessidades apontadas;
- Planejar e executar, junto à Supervisão de Curadoria, ações e estruturações que circundam as diversas vertentes da acessibilidade, como facilitar o acesso aos códigos culturais, legendas em braile, áudio descrição, entre outras;
- Desenvolver plano de ação para consolidar ações e ferramentas que visam a acessibilidade tais como: áudio descrição, sinalizações, materiais táteis, dentre outros.
- Planejar materiais gráficos, bibliográficos e audiovisuais para apresentação do MCSP e comunicação externa (parcerias com Fundação Dorina Nowill, Museu da Inclusão e outras instituições que atuam no campo da acessibilidade);
- Planejar ações com vistas aos festejos tanto do bicentenário da Independência em 2022, como para o centenário da Semana de Arte Moderna de 1922 para termos os espaços acessíveis fisicamente.

Médio prazo (até 3 anos)

- Viabilizar orçamento para ações e direcionamentos que possibilitem o atendimento gradual e constante à acessibilidade universal, tais como adaptação de estrutura física, áudio descrição, sinalizações, materiais em braile, dentre outros;
- Viabilizar, por meio de parcerias e projetos de financiamento, transporte gratuito de acesso ao MCSP, para instituição que atuem com públicos em situação de vulnerabilidade social;
- Estabelecer diálogos com a Secretaria Municipal de Subprefeituras, para adequação das calçadas das unidades do Museu às normatizações de acessibilidade;
- Promover articulação com a Secretaria Municipal de Educação para possibilitar transporte gratuito para o público escolar da rede municipal às unidades do Museu;
- Executar ações de mediação (consultoria especializada) para públicos com deficiência, física e intelectual;
- Planejar, em conjunto com a Assessoria de Comunicação, materiais em braile e audiovisuais acessíveis para apresentação do MCSP e comunicação externa.

7.10 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

> "Pensando e praticando a comunicação desta forma – planejamento, participação, integração e transparência – o gestor vivenciará um deslocamento do museu em direção à profissionalização, tendo como objetivo a realização do papel social reservado às instituições museológicas na atualidade." (MOTTA, 2014, p.14)

O Programa de Comunicação tem como objetivo divulgar os projetos e atividades desenvolvidos pelo Museu da Cidade de São Paulo bem como promover a disseminação e a consolidação de sua imagem institucional dentro de uma perspectiva local, regional, nacional e internacional, configurando-se como um importante canal de interação entre o Museu e a sociedade. Pela sua natureza articuladora, o Programa relaciona-se diretamente com todos os demais programas do Plano Museológico, especialmente os de Gestão Institucional; Acervo, Pesquisa, Exposições, Educativo e Cultural.

Sugere-se a criação de uma assessoria de comunicação, vinculada diretamente ao gabinete da diretoria (ver proposta de organograma na página 101), que certamente poderá facilitar o desenvolvimento deste programa e contribuir para o reposicionamento do MCSP perante a sociedade. A referida assessoria deve ser estruturada definindo competências de recursos humanos, tecnológicos, materiais e fluxos de trabalho, para incorporação das demandas e anseios, que estejam alinhados com sua missão, trazendo transparência, informação, instrução, consolidação da imagem da instituição junto à sociedade e que interaja de maneira eficaz com os demais setores do MCSP.

Seus projetos devem, portanto, atender aos seguintes aspectos:

a) público: é importante buscar a identificação dos perfis dos públicos através de pesquisa: por exemplo, qual segmento de público é atendido pelos serviços do Museu (acervos, pesquisa, exposições, atividades culturais e educativas)? A experiência do visitante se inicia antes que ele entre no Museu – ocorre uma "pré-visita", que inclui informações online sobre o Museu e suas atividades; a etapa seguinte consiste na recepção dos visitantes no museu e na realização da visita propriamente dita. Desta forma é fundamental pensar na mensagem transmitida aos visitantes pelos canais de comunicação do MCSP. Também será necessário refletir sobre o tipo de avaliação a ser aplicado para verificar a relação do público, seja ele morador do entorno, turista, estudante, idoso, dentre outros e, assim, poder adaptar as ofertas às necessidades e expectativas do público. A partir da identificação destes diferentes públicos podem ser elaboradas estratégias de aproximação com os mesmos, focando as especificidades de cada um deles.

b) imagem institucional: o MCSP já possui uma identidade visual, recentemente reformulada, que objetiva o alinhamento com o novo momento da instituição. Esta identidade visual

deverá ser aplicada em todos os produtos de comunicação e culturais do Museu. Toda sua sinalização interna e externa deve dialogar com as cores e com a proposta desta logomarca, criando assim uma unidade visual harmônica e que impacte positivamente perante o seu público. Também é recomendável a impressão de materiais gráficos de apoio para o museu, como folders, cartilhas, catálogos, que possam complementar e aprofundar informações contidas nas exposições, bem como registrar as atividades desenvolvidas em determinado período. Não menos importante é a sinalização de todas as unidades do Museu (interna e externa), de forma alinhada com o planejamento da comunicação institucional.

c) mídias sociais: aspecto fundamental para inserção e alcance das ações do Museu da Cidade de São Paulo para um público diversificado. Museus em todo o mundo usam as mídias e redes sociais como blogs, Facebook, Instagram, Linkedin, para engajar participantes em novas experiências interativas alinhadas com a missão da instituição.

d) intranet: a fim de facilitar a interação, dar visão, agilizar processos, e evitar conflitos, se torna necessário levar ao conhecimento da Secretaria Municipal de Cultura o desenvolvimento de protocolos de internet, destinada a uso exclusivo de funcionários com a finalidade de compartilhamento de informações, solicitações, e de *status* de demandas.

Cabe neste programa ainda a definição e utilização de mecanismos de comunicação externa para divulgar e difundir os serviços do MCSP e atrair ou orientar o público potencial, como, por exemplo, campanhas publicitárias de caráter geral, website, uso de redes sociais, publicações de divulgação, dentre outras ferramentas.

7.10.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Criar a Assessoria de Comunicação, com profissionais, que façam a gestão do site e redes sociais do Museu da Cidade, relacionamento prospectivo e receptivo com a imprensa, além de gerir a padronização de identidade visual do Museu em todos os aspectos, mídias digitais, impressas, materiais e textos de exposições e sinalização física das unidades;
- Implementar reposicionamento da marca do Museu da Cidade de São Paulo a partir da perspectiva de existência da Assessoria de Comunicação do MCSP;
- Criar o manual de comunicação e identidade visual do MCSP, para orientação dos funcionários e público externo, com alinhamento dos preceitos estabelecidos pela Secretaria Municipal de Cultura;
- Elaborar vídeo institucional com informações e imagens atualizadas sobre a missão institucional, as unidades, os acervos e os serviços oferecidos aos usuários, de forma lúdica e objetiva;

- Elaborar folder institucional bilíngue com informações precisas e atualizadas sobre as unidades, acervos e serviços oferecidos ao visitante e garantir a distribuição constante deste material em toda estrutura da instituição e com os parceiros;
- Investir na comunicação interna como instrumento de uniformização da informação, motivação e engajamento dos funcionários para o cumprimento das metas estabelecidas neste Plano;
- Ampliar a divulgação das ações do Museu via *mailing* (incluindo aumento de endereços cadastrados);
- Estabelecer parcerias com instituições e organizações que possam potencializar a divulgação das ações do MCSP (SISEM; Ibram, ICOM, Ibermuseus, dentre outros);
- Garantir a rápida e eficiente comunicação com a imprensa, seja para divulgação das atividades do Museu ou para atendimento de demandas e reportagens desses órgãos – de forma a favorecer a imagem institucional do MCSP e mitigar impactos negativos midiáticos;
- Revisar e responder (feedback) às avaliações emitidas pelo público em sites, portais de pesquisa e aplicativos sobre os serviços e estrutura do MCSP.

Médio prazo (até 3 anos)

- Consolidar a imagem institucional do MCSP, alinhada com as diretrizes deste Plano Museológico;
- Estabelecer diálogo permanente com a Assessoria de Comunicação da SMC a fim de divulgar as atividades e aproximar o Museu com os demais equipamentos e departamentos da Secretaria;
- Implementar comunicação visual externa, da programação mensal do MCSP em todas as unidades;
- Estabelecer parcerias para divulgação do MCSP e sua programação (Metro, SPTrans, SPTuris, etc);
- Instalar totens de identificação nas unidades, com as atividades, eventos e exposição que estejam acontecendo naquele espaço (interface com a Supervisão de Arquitetura);
- Reformular o *website* do Museu, transformando-o em um portal e repositório de informações sobre o Museu, seus acervos, sua programação, as pesquisas desenvolvidas e, por fim, referências constantemente atualizadas sobre a cidade de São Paulo em seus diferentes aspectos;
- Promover campanhas em redes sociais e organizações parceiras para promover engajamento do público na programação e ações museológicas da instituição;
- Desenvolver plano de ação específico para articulação e relacionamento com páginas e perfis de redes sociais relacionadas a assuntos que tenham interação com o campo temático de atuação do Museu;
- Criar estratégias de comunicação específicas para públicos invisibilizados ou tradicionalmente excluídos dos processos museológicos do MCSP;
- Contratar serviço especializado para desenvolver passeios virtuais nas unidades e exposições do MCSP, oportunizando e democratizando o seu acesso pelo website institucional;
- Estabelecer protocolos de comunicação com o público do Museu da Cidade em diferentes canais, como telefone, e-mail, redes sociais, etc;

- Apoiar os demais setores na elaboração de materiais gráficos relacionados às ações do Museu (Revista Memoricidade, catálogo de exposições, materiais educativos, dentre outros), alinhado com o manual de comunicação e identidade visual do MCSP;
- Criar *podcasts* semanais com apresentação e discussão sobre as pesquisas e programação desenvolvidas pelo MCSP (entrevistas e debates que possam aprofundar aspectos abordados em exposições, ações educativas, efemérides da cidade ou temas emergentes que se alinham com a missão institucional).

Longo prazo (até 5 anos)

- Consolidar a presença do MCSP em todas as redes sociais existentes (Facebook, Instagram, Twitter, Linkedin etc.), criando ações comunicacionais específicas para cada uma delas;
- Disponibilizar no website acesso a teses, livros, artigos e pesquisas externas sobre a cidade de São Paulo e assuntos correlatos à missão institucional (interface com o Centro de Pesquisa e documentação do Museu da Cidade de São Paulo).

7.11 PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

> Os museus têm que tirar proveito de suas possibilidades de promoverem experiências significativas (CÂNDIDO, 2014, p.65).

O Programa de Financiamento e Fomento trata da definição de estratégias voltadas para captação de recursos com vistas a aumentar os recursos disponíveis, garantindo, assim, o pleno funcionamento da instituição museológica, de forma sustentável e atuante.

Este programa deverá listar e priorizar possíveis fontes de financiamento voltadas tanto para a requalificação de suas unidades, como para a manutenção das atividades regulares do Museu da Cidade de São Paulo, incluindo custos administrativos, projetos e ações específicas para a instituição.

Como já mencionado no Programa de Gestão Institucional, o MCSP deverá funcionar com um orçamento anual específico destinado pela Secretaria Municipal de Cultura. É fundamental que este orçamento seja redimensionado, ampliado e garantido de forma exclusiva (e não compartilhado com outras estruturas como o DPH e AHM), possibilitando do atendimento a necessidades primárias de manutenção de toda estrutura física do Museu.

Esta dotação orçamentária também deverá atender às despesas gerais com folha de pagamento do quadro técnico (efetivos e contratados), despesas com material corrente (escritório, conservação preventiva de acervos, ação educativa, segurança, limpeza e jardinagem), serviços de manutenção predial, e ainda novos investimentos no Museu (equipamentos, mobiliários expositivos,

viagens de equipe técnica para capacitação, ações extramuros, etc); além das atividades de exposições temporárias, dos programas de acessibilidade, transporte para escolares e idosos, etc.

A concessão do Parque Ibirapuera e consequente gestão privada da Oca e do Pavilhão das Culturas Brasileiras inviabilizou, a partir de 2020, a ampliação de recursos financeiros advindos de cessão onerosa destes espaços para eventos e filmagens externas.

Além de dotação orçamentária, outra fonte de recursos poderá advir da captação de recursos externos, mediante apresentação de propostas a editais de fomento à cultura e à pesquisa científica.

7.11.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Desvincular o registro de pessoa jurídica do DPH, possibilitando ao Departamento dos Museus Municipais e suas instituições vinculadas autonomia administrativa e financeira;
- Apresentar para os gestores da Secretaria Municipal de Cultura as necessidades mínimas para manutenção da estrutura física e técnica do MCSP, com o intuito de ampliar os orçamentos direcionados para o Museu;
- Estruturar a Assessoria de Relações Institucionais, com o objetivo de planejar campanhas de engajamento e captação de recursos financeiros externos;
- Criar grupo de trabalho, coordenado pela Assessoria de Relações Institucionais, para elaboração de listagem e desenvolvimento de projetos do MCSP que necessitam de financiamento externo, a serem formatados e inscritos em linhas de fomento (editais e fundos de financiamento públicos e privados);
- Identificar e engajar potenciais apoiadores e linhas de fomento para as ações do MCSP;
- Estimular o engajamento da sociedade e dos funcionários para a constituição de uma Associação de Amigos, de modo a colaborarem no orçamento;
- Concluir o processo para abertura do café na Casa da Imagem e verificar a possibilidade de um quiosque para comercialização de *souvenirs* no Solar da Marquesa de Santos.

Médio prazo (até 3 anos)

- Investir em parcerias e cooperações técnicas com outras estruturas públicas e privadas visando o desenvolvimento de atividades museológicas;
- Desenvolver a Política de Captação de Recursos, a partir de um conjunto de estratégias que permitam a flexibilização, diversificação e ampliação das receitas, tendo como base princípios, fundamentos e diretrizes éticas, visando à mediação da relação com parceiros e financiadores.

7.12 PROGRAMA SOCIOAMBIENTAL

> "Os museus são espaços complementares na discussão sobre as questões relativas ao meio ambiente, uma vez que, por mais inovadoras que sejam as propostas curriculares, as escolas ainda resistem às mudanças e têm dificuldades para trabalhar temas emergentes. De maneira diferente, os museus conseguem absorver mais facilmente as novas tendências" (AURICCHIO, 2003, p. 49)

O Programa Socioambiental abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de práticas ecologicamente sustentáveis. As preocupações com temáticas socioambientais em instituições museológicas denotam, cada vez mais, o compromisso e conexão dos museus com a realidade do meio onde estes equipamentos estão inseridos, além do seu potencial de transformação social, desenvolvimento humano e sustentabilidade.

O Museu da Cidade de São Paulo, que tem como um de seus objetivos o fortalecimento da cidadania, deve perceber a questão ambiental como um dos temas mais emergentes para o futuro da cidade. A sustentabilidade ambiental é um dos assuntos que exercem grande pressão global na atualidade e existe uma forte cobrança junto ao poder público para a preservação dos recursos naturais. Neste aspecto, o MCSP possui um forte potencial para estimular discussões sobre educação ambiental e dar o exemplo de práticas ambientais corretas.

No âmbito interno, é importante que a gestão do Museu do promova planejamento, estipulando medidas que devem ser aplicadas nas diferentes práticas que fazem parte do cotidiano do Museu, como:

a) análise e controle do consumo de água e energia elétrica;
b) utilização de água de reuso para a limpeza das áreas externas;
c) priorização de luz natural nas áreas administrativas;
d) uso de lâmpadas LED nos espaços expositivos e administrativos;
e) adoção de coleta seletiva, com a separação dos resíduos recicláveis;

7.12.1 Diretrizes

Curto prazo (até 1 ano)

- Criar um grupo de trabalho intersetorial para tratar do tema;
- Implementar campanha de conscientização socioambiental para funcionários e público visitante;
- Estabelecer parcerias com associações, cooperativas e agentes internos e externos, que se dedicam à causa socioambiental;

- Implantar lixeiras de coleta seletiva em todas as unidades do Museu;
- Reaproveitamento dos materiais expográficos;
- Substituição do uso de copos plásticos por garrafas reutilizáveis para os funcionários da instituição.

Médio prazo (até 3 anos)

- Adaptar e implementar o "Programa 5S", ferramenta que objetiva atingir os níveis de qualidade de produtor, serviços e organização interna pautados e cinco eixos de atuação (senso de utilização, ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina);
- Estabelecer parceria com a Secretaria do Verde e Meio Ambiente para desenvolvimento de ações conjuntas de manutenção e preservação da fauna e flora das áreas envoltórias das unidades do MCSP;
- Estabelecer cooperação técnica com universidades para a identificação das espécies de vegetação nas áreas envoltórias das unidades;
- Desenvolver estudos e práticas para retenção e reuso da água da fonte localizada no estacionamento do Solar da Marquesa de Santos;
- Implantar composteiras, para reaproveitamento dos resíduos orgânicos, tendo como projeto piloto o Solar da Marquesa de Santos;
- Desenvolver projeto sistêmico e permanente de educação ambiental, como enfoque especial para as causas ambientais mais urgentes, envolvendo ações intersetoriais (pesquisas, exposições, seminários, mediação de públicos).

Longo prazo (até 5 anos)

- Adoção do sistema de captação e reuso de águas pluviais em todas as unidades do MCSP;
- Desenvolver estudos para captação e uso de energia solar nas unidades do Museu;

7.13 PROGRAMA CURADORIA DIGITAL

> "o termo 'curadoria digital' está sendo usado cada vez mais para as ações necessárias para manter dados de pesquisa em meio digital e outros materiais ao longo de seus ciclos de vida e do tempo para as gerações atuais e futuras de usuários. Implícitos nesta definição estão os processos de arquivamento digital e preservação digital, mas também inclui os processos necessários para criação de dados de qualidade e gestão, e a capacidade de acrescentar valor aos dados para produção de novas fontes de informação e conhecimento." (BEAGRIE, 2004, p. 7)

Conforme o desenvolvimento da sociedade e ampliação dos campos do conhecimento, também foi exigido dos museus o acompanhamento dos processos que reconfiguraram o comportamento social e geraram uma demanda cada vez mais intensa de informação e dos fluxos de

comunicação. A consolidação da atuação dos museus, com suas múltiplas facetas, perante a função e responsabilidade de preservar e promover o patrimônio cultural sob a sua tutela e a busca pela integração e pesquisa transversal desses bens culturais e seus conteúdos informacionais exige dessas instituições o desenvolvimento de trabalhos de novos níveis de relação e interação entre suas obras e os públicos proporcionados pelo avanço da tecnologia, com o advento da internet.

A ocupação deste território intangível e recente, mas de muitas possibilidades, logo permitiu perceber o alcance da projeção de comunicação e da capacidade de ampliação dos potenciais de difusão e acesso às suas coleções e mobiliza uma gama interdisciplinar de profissionais, com o intuito de atender demandas contemporâneas de gestão de acervos digitais produzidos no cotidiano dessas instituições.

Os ativos digitais já compõem uma expressiva parte do acervo do Museu da Cidade de São Paulo, englobando os arquivos digitalizados e os nato digitais, que apenas existem virtualmente com o apoio de programas e códigos binários, em detrimento de outros materiais físicos, como fotografias, e-mails que substituíram os documentos físicos ou vídeos. Nesta perspectiva, a ideia de preservação está atrelada a outros tipos de demandas de ações em torno destes ativos. Para manter o acesso contínuo a estes arquivos da maneira em que foram projetados, em alguns casos, é preciso manter sua estrutura lógica em constante atualização e alteração, como a mudança de formatos, renovação de mídias, hardwares e softwares em condições ambientais que garantam sua preservação.

Curto prazo (até 1 ano)

- Criar uma comissão de curadoria digital multidisciplinar para o desenvolvimento de estudos sobre uma política de gestão dos acervos digitais armazenados nos repositórios da instituição;
- Adquirir, em caráter emergencial, equipamentos de armazenagem e gestão de informações digitais: servidor novo com HD's com maior capacidade / Fita LTO / Storages com maior capacidade de guarda;
- Disponibilizar sala exclusiva, com ar condicionado e controle de acesso, para instalação dos equipamentos de informática tais como, servidores, storages entre outros.

Médio prazo (até 3 anos)

- Implantar repositório visando a preservação dos acervos digitais do MCSP, possibilitando acessos de funcionários e do público externo.
- Viabilizar a contratação ou consultoria de profissionais qualificados (desenvolvedor de sistemas com conhecimento em linguagens SQL, visual studio e Dot Net) para os trabalhos de organização, digitalização e/ou digitação de documentos quando necessário;

- Estabelecer uma política para a guarda e organização dos arquivos natos digitais gerados pelo MCSP; bem como backup e o tratamento arquivístico dos documentos, incluindo e-mails recebidos e enviados por servidores;
- Elaborar projeto de visita virtual das unidades do MCSP, proporcionando maior interação do público (interface com Assessoria de Comunicação);
- Utilizar QR Codes nas unidades e nos espaços públicos da cidade, fazendo interface com o acervo fotográfico. A tecnologia de código de barras bidimensional pode ser aplicada também em outras programações e atividades, como *lives* e exposições e mediações virtuais;
- Implantar o portal digital do Museu da Cidade com disponibilização de informações, redes sociais e pesquisas nos acervos (interface com a Assessoria de Comunicação).

Longo prazo (até 5 anos)

- Propiciar a interoperabilidade entre os bancos de dados, por meio do sistema de gestão integrada de acervos.
- Desenvolver, em parceria com SMIT e outras estruturas, jogos interativos que estimulem o visitante a entrar num processo imersivo nas obras e nas unidades do MCSP, utilizando-se da realidade virtual.

8. ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO

> "É um desafio enorme introduzir a cultura da avaliação e do planejamento nas instituições museológicas. E a quem interessa pensar sobre qualidade em museus? Em primeiro lugar, essa é uma obrigação de trabalhadores de museus, idealizadores e responsáveis por órgãos que mantêm museus, além de membros de conselhos. Do mesmo modo, a matéria interessa também a potenciais patrocinadores e aos meios de comunicação." (CANDIDO, 2014, p. 52)

A garantia da eficácia da aplicação de um plano museológico reside na capacidade da instituição não só de desenvolver os seus programas, diretrizes e projetos, mas também de implementar procedimentos vinculados ao monitoramento de suas atividades, por parte da gestão e equipes do MCSP. Esses procedimentos, por sua vez, dependem da articulação das seguintes variáveis:

a) designação de um grupo de trabalho (GT) interno que promova reuniões semestrais, para acompanhamento das diretrizes e metas temporais estabelecidas;
b) verificar constantemente se há equilíbrio entre ações de salvaguarda, de pesquisa e de comunicação do Museu, sem tender somente para um dos lados, negligenciando o outro;
c) produção de relatório com os apontamentos feitos pelo GT, com destaque para os aspectos que precisam de atenção ou até redirecionamento;
d) designação de responsabilidades para elaboração de um plano de trabalho que corrija os aspectos necessários apontados no relatório;
e) reuniões anuais com toda a equipe para apresentação, discussão e reflexão sobre as metas, originais e reformuladas, do Plano Museológico;
f) tabulação de estudos de público que possam aferir a qualidade das ações desenvolvidas pelo Museu da Cidade de São Paulo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. A. F. de. “Plano museológico – marco de regulação da gestão museal no Brasil”. In: BARJA, Wagner (org.). Seminário Internacional sobre Gestão Museológica: Questões Teóricas e Práticas. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013, p. 27-32.

AMERICAN ALLIANCE OF MUSEUMS, Alliance Reference Guide, Developing an Institutional Plan, 2012.

ARRUDA, B. C. de. O Museu da Cidade de São Paulo e seu Acervo Arquitetônico. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da USP. São Paulo, 2014.

AURICCHIO, A. L. R. Os museus e a questão ambiental. São Paulo; Publicações. Avulsas do Instituto Pau Brasil de História Natural, 2003.

BEAGRIE, Charles. The digital curation centre. Learned Publishing, v. 17, n.1, jan. 2004, p.7-9.

BRASIL. Decreto Presidencial nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências.

BRASIL Portaria Normativa IPHAN nº 1, de 5 de julho de 2006. Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e dá outras providências.
BRUNO, M. C. O; CHAGAS, M.; MOUTINHO, M.. Sociomuseologia., 2007.

BRUNO, M. C. O. Museologia e museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados. Cadernos de Sociomuseologia, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, n.25, p.3-15. 2003.

_____.. A musealização em São Paulo: os caminhos interpretativos da cidade. In: M. C. O. Bruno, J. Cauhy, M. I. M. Franco, J. G. C. Magnani & J. A. Wakahara (coords.), Expedição São Paulo 450 anos - uma viagem por dentro da metrópole. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura. pp. 24-32, 2004.

CÂNDIDO, M. M. D. Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

_____. Orientações para gestão e planejamento de museus. Florianópolis: FCC, 2014.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campus S.A – Rio de Janeiro 1999

CURY, M. Exposição: concepção, montagem e avaliação. São Paulo: Annablume, 2005.

FABIANO JR, A. Museu: um olhar sobre o espaço público, o espaço arte e o espaço arquitetura. Revista do Centro de Preservação Cultural nº 4, 2007.

FARAH, A. C. G. Museu de Cidade – Museu da Cidade. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – FAU/USP. São Paulo, 2019.

FRANCO, M. I. M. Museus de Cidade no século XXI: dilemas e potencialidades (Palestra). 8º Patrimônio em Debate: o Potencial dos Museus de Cidade no Século XX. DPH. São Paulo, 2015.

_____. Planejamento e Realização de Exposições. Brasília, DF: Ibram, 2018.

LEFEBVRE, Henry. O direito à cidade. São Paulo: Centauro, 2001.

MAIRESSE, F. Gestion. In : DESVALLÉES, A. & MAIRESSE, F. (org.). Dictionnaire encyclopédique de muséologie. Paris: Armand Colin, 2011.

MAGNANI, J.G. C. "Expedição São Paulo 450 Anos: uma viagem por dentro da cidade". In: M.C. O. Bruno, J. Cauhy, M. I. M. Franco, J. G. C. Magnani & J. A. Wakahara (coords.), Expedição São Paulo 450 anos - uma viagem por dentro da metrópole. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, 2004. pp. 33-35, 2004.

MARCHIORI C. et al. Museu de Cidade de São Paulo: uma análise crítica. Trabalho de Conclusão de Curso. Programa Formativo sobre Patrimônio, Gestão Cultural - Museu Casa Mário de Andrade. São Paulo, 2020.

MENSCH, P. V. Museus em movimento: uma estimulante visão dinâmica sobre interrelação museologia-museus, In: Cadernos museológicos, nº 1 MinC/SPHAN-próMemória, 1989.

MENESES, U. T. B. de. O museu na cidade x a cidade no museu – para uma abordagem histórica dos museus de cidade. Revista Brasileira de História, São Paulo, v. 5, n. 8/9, p. 197- 205, set. 1984 - abr. 1985.

_____. O museu de cidade e a consciência da cidade. In. SANTOS, A. C. M. dos; GUIMARÃES, C.; KESSEL, C. (Org.). Museus & Cidades. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2003.

MOTTA, R. V. Plano de Comunicação para museus de pequeno porte (mimeo). Sistema Estadual de Museus de São Paulo, 2014.

MUSEU DA CIDADE SÃO PAULO. Relatório anual de atividades (mimeo). São Paulo, 2017.

_____. Relatório anual de atividades (mimeo). São Paulo, 2018

_____. Relatório anual de atividades (mimeo). São Paulo, 2019

ONO, R.; MOREIRA, K. B. Segurança em museus. Brasília: Ibram, 2011. [Cadernos Museológicos; 1]. 166 p.

PONTES JR, J. de. Reserva Técnica de fotografia: diagnóstico e mapeamento do acervo. Documento interno do Museu da Cidade de São Paulo, produzido pela Supervisão de Museologia e Acervos, 2017

RAFAEL, M.(org). Política de Gestão de Acervos do Museu da Cidade de São Paulo. São Paulo, 2020.

SÃO PAULO. Decreto nº 33.400, 15 de julho de 1993. Cria o Museu da Cidade de São Paulo, e dá outras providências. Diário Oficial [do Município de São Paulo], São Paulo, SP, de 16 de julho de 1993.

_____. Decreto nº 44.470, de 8 de março de 2004. Dispõe sobre a criação do Museu da Cidade de São Paulo. Diário Oficial [do Município de São Paulo], São Paulo, SP, de 8 de março de 2004.

_____. Decreto nº 51.478, de 11 de maio de 2010. Dispõe sobre a reorganização do Departamento do Patrimônio Histórico, da Secretaria Municipal de Cultura, altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão. Diário Oficial [do Município de São Paulo], São Paulo, SP, de 12 de maio de 2010.

_____. Decreto nº 58.207 de 24 de abril de 2018. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Cultura, Diário Oficial [do Município de São Paulo], São Paulo, SP, de 25 de abril de 2018.

SANTOS, M. C. T. M. Processo museológico: critérios de exclusão. Anais da II Semana dos Museus da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1999.

SANTOS, M. A natureza do espaço: técnica e tempo – razão e emoção. São Paulo: Edusp, 2002.

SARRAF, V. P. Acessibilidade em Espaços Culturais: mediação e comunicação sensorial. São Paulo: EDUC: FAPESP, 2015.

SOFKA, V. A pesquisa no Museu e sobre o Museu. In: Museologia e Patrimônio - vol.II - jan/jun, 2009.

VASCONCELLOS, C. M. Educação em Museus em um contexto global: o caso brasileiro. In: BRUNO. M. C. O. (Coord.). 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.

VIAL, A. D. Plano museológico do Museu da Cidade de São Paulo - Diagnóstico museológico. Relatório (mimeo). São Paulo, 2016.

WAGENSBERG, J. O museu total, uma ferramenta para a mudança social. 4º Congresso Mundial de Centros de Ciência. Rio de Janeiro: FIOCRUZ.

WAKAHARA, J. A. “Expedição São Paulo 1985”. In: M.C. O. Bruno, J. Cauhy, M. I. M. Franco, J. G. C. Magnani & J. A. Wakahara (coords.), Expedição São Paulo 450 anos - uma viagem por dentro da metrópole. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, 2004. pp. 48-50.

CIDADE DE
SÃO PAULO

São
paulo
capital da
cultura