

2024\_2029

---

**PLANO**  
**MUSEOLÓGICO** Casa Mário  
de Andrade



são paulo



2





# Ficha técnica

## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

**Governador do Estado de São Paulo**  
Tarcísio de Freitas

**Vice-Governador do Estado de São Paulo**  
Félicio Ramuth

**Secretária da Cultura, Economia e  
Indústria Criativas**  
Marília Marton

**Secretário Executivo da Cultura, Economia  
e Indústria Criativas**  
Marcelo Henrique de Assis

**Chefe de Gabinete da Cultura, Economia e  
Indústria Criativas**  
Daniel Scheiblich Rodrigues

**Coordenadora da Unidade de Preservação  
do Patrimônio Museológico**  
Karina Santiago



### **Diretora do Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico**

Vanessa Costa Ribeiro

### **Diretora do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus**

Renata Cittadin

### **Diretora do Núcleo de Apoio Administrativo**

Denise Dos Santos Parreira

### **Equipe técnica da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico**

Angelita Soraia Fantagussi, Dayane Rosalina Ribeiro, Eleonora Maria Fincato Fleury, Kelly Rizzo Toledo Cunegundes, Luana Gonçalves Viera da Silva, Marcia Pisaneschi Sorrentino, Marcos Antônio Nogueira da Silva, Mirian Midori Peres Yagui, Regiane Lima Justino, Roberta Martins Silva, Sofia González, Tayna da Silva Rios, Thiago Brandão Xavier

### **POIESIS – ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA**

### **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Presidente:** Ruy Souza Silva

**Vice-Presidente:** Hamilton Fernando dos Santos

**Conselheiros:** Aparecida Suelaine Carneiro, Bianca Cristina Sindona Pereira, Eliane Aparecida Dias, Mary Macedo de Camargo Neves Lafer, Renata Bittencourt, Tadeu da Fonseca Junges

### **CONSELHO FISCAL**

**Conselheiros:** Eneas de Oliveira Matos, Hermes de Assis Vitali, Mario Luiz AmatuZZi

### **Diretora Executiva**

Ceres Alves Prates

### **Diretor Administrativo Financeiro**

Plínio Silveira Correa

### **Assessoria Técnica da Diretoria**

Maria Izabel Casanovas

### **Coordenadora de Comunicação e Marketing**

Carla Regina Oliveira

### **Desenvolvimento Institucional**

Renata Gonçalves Schermann

### **Acompanhamento do Contrato de Gestão**

Marina Yukiko Futino – Coordenadora

### **Compras**

Coordenador: Helio Menezes

### **Manutenção e Patrimônio**

Coordenador: Luis Fernando Rodrigues de Alemar

### **Recursos Humanos**

Coordenadora: Rosangela Sanches

### **Tecnologia e Integridade**

Coordenador: Iwao Murata

### **GESTÃO DA REDE DE MUSEUS-CASA**

### **Diretor Geral**

Marcelo Tápia

### **Museólogo**

Ivanei Silva

### **Coordenador Gestão Museal**

Maurício Rafael (*in memoriam*)

### **Coordenadora Operacional da Rede**

Fernanda Lé de Oliveira

### **Coordenadora do Núcleo de Ação Educativa**

Alexandra Rocha

### **Coordenador de Ações para o Programa Conexões Museus**

Reynaldo Damazio

**Coordenador Administrativo**

Denis Oliveira

**Assistente de Museologia**

Márcio Harley Kurossu

**Assistente administrativo**

Daniel Teixeira

**CASA MÁRIO DE ANDRADE****Coordenadora do Centro de Pesquisa e  
Referência Casa Mário de Andrade**

Viviane Aguiar

**Equipe do Núcleo de Ação Educativa**

Irlani Carvalho

**Equipe Administrativa, Técnica e  
Operacional**

Arthur Major, Alan Kardec Ferreira, Leandro  
Mendes de Araújo, Marcos Vinicius Limão

**ELABORAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO****TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA****Gestão geral e técnica**

Clara Azevedo

**Museóloga responsável**

Carolina Vasconcelos Vilas Boas  
(COREM 4R 358 II)

**Gerente de projeto**

Erick Roza

**Coordenação de projeto**

Mariana Hangai

**Equipe**

Bruna Barbosa, Nádia Lima (etapa 2)  
Rodrigo Gonzaga (etapa 1), Virgínia Luz,  
Wilton Guerra

**Revisão**

Ana Ximenes Gomes de Oliveira

**Projeto gráfico e diagramação**

Júlia Yoshino

**Fotografias**

André Hoff





# Sumário

## sumário



### Agradecimentos 9

#### 1 Apresentação 11

Plano Museológico: por que e pra quem? 12

Como está organizado este documento? 13

#### 2 Percurso Metodológico 15

Etapa diagnóstica 16

Etapa de revisão e construção do plano 18

#### 3 Museus-casas, Ontem e Hoje 21

A musealização da Literatura 24

#### 4 Museu-casa Mário de Andrade: Breve Histórico 26

Mário de Andrade 27

A casa 27

O acervo 30

A vizinhança 30

Dados de visitação 30

#### 5 Diagnóstico 33

Notas sobre o papel da Rede 40

Análise do organograma 41

Análise SWOT/PESTEL 42

#### 6 Missão, Visão e Valores 49

Missão 50

Visão de Futuro 51

Valores 52

#### 7 Nossos Programas 54

1. Programa de Gestão Museológica 57

2. Programa de Gestão de Acervos 67

3. Programa de Exposições e Programação Cultural 74

4. Programa Educativo 79

5. Programa Conexões Museus SP 84

6. Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional 88

7. Programa de Edificações 93

#### 8 Objetivos Estratégicos e Plano de Ações para 2024 99

Objetivos Estratégicos para os próximos 3 anos 100

Plano de Ações (ano 1) 101

Premissas para o monitoramento e avaliação do Plano Museológico e do Plano de Ação 108

#### 9 Lista de siglas 110

#### 10 Bibliografia 111

#### 11 Anexo 114



Dedicamos este Plano ao museólogo Maurício Rafael (*in memoriam*). Tanto o processo vivenciado como os resultados reunidos aqui não seriam os mesmos sem a condução cuidadosa, presente, crítica e reflexiva de Maurício.

Este Plano Museológico não seria o mesmo.

8

Ele liderou e acompanhou de perto todas as etapas e atividades aqui descritas.

Que sua trajetória profissional e sua conduta transparente, gentil, informada e interessada inspirem e contribuam para tornar este Plano uma ferramenta concreta de gestão, coesão e integração de diretrizes, programas, pessoas e afetos, como ele sempre almejou.

(Maurício faleceu em abril de 2024, momento em que este Plano estava sendo diagramado)



**A elaboração deste Plano Museológico** foi possível graças à colaboração ativa dos profissionais da Casa Mário de Andrade (CMA), que nos receberam abertos para a reflexão conjunta e se engajaram nas diversas etapas e atividades propostas. O processo foi marcado pelo comprometimento em pensar coletivamente sobre os desafios atuais e os caminhos para o futuro da instituição.

Agradecemos à equipe da Rede de Museus-Casas, que participou ativamente de todas as fases desse processo e acompanhou de perto a concepção de cada atividade, contribuindo com reflexões e sugestões e fornecendo o suporte necessário.

Agradecemos também à equipe da POIESIS – Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura (POIESIS) que abraçou o desafio de pensar coletivamente o futuro do museu e trouxe contribuições significativas nas definições dos caminhos a serem trilhados pela instituição.

À equipe da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo (SCEIC) pela disponibilidade e comprometimento de acompanhar de perto esse processo. A presença dos representantes da unidade nesse momento tão importante do museu foi essencial para fortalecer a parceria e os diálogos em torno da gestão do equipamen-

to. As reflexões e sugestões propostas foram fundamentais para que a construção do Plano estivesse sempre conectada às demandas contemporâneas do campo museológico.

Agradecemos ainda aos professores José Guilherme Cantor Magnani e Paulo César Garcez Marins, que ajudaram a pensar diálogos e conexões – territoriais e temáticas – que as Casas Mário de Andrade, Casa das Rosas e Guilherme de Almeida podem estabelecer no seu próximo ciclo.

Por fim, agradecemos ao Grupo de Trabalho (GT) pela parceria e contribuições ao longo desse processo, e esperamos que cada profissional do museu e os demais participantes do processo se reconheçam e se identifiquem com as propostas apresentadas neste documento.



# 1

## Apresentação

# apresentação

**Este documento apresenta** o Plano Museológico da Casa Mário de Andrade, que deve guiar a atuação do museu pelos próximos cinco anos. Conduzido pela Tomara! Educação e Cultura, o processo de revisão do Plano contou com a participação ativa dos colaboradores da Casa, da Rede de Museus-Casas, da POIESIS e da equipe da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), que se engajaram nas reflexões sobre os princípios, práticas e futuro do museu.

O envolvimento dessa rede de atores institucionais foi importante para contemplar as diferentes instâncias de gestão que fazem parte da governança da Casa Mário de Andrade. A Casa compõe a Rede de Museus-Casas, que é gerida por uma Organização Social de Cultura (OSC), a POIESIS, responsável final pela operação e manutenção desse museu público por meio de um contrato de gestão (contrato atual: 01/2023) estabelecido com a UPPM/SCEIC.

A revisão e elaboração do novo Plano da Casa Mário de Andrade ocorreu de forma concomitante à revisão e elaboração dos Planos da Casa Guilherme de Almeida (CGA) e da Casa das Rosas (CR), o que trouxe muitos ganhos para o processo. Essa condição permitiu que algumas partes comuns aos três museus fossem replicadas e aproveitadas nos três Planos. Assim, além de textos conceituais e metodológicos, replicados nos três Planos, no diagnóstico e nos textos dos programas, os trechos comuns aos três

equipamentos foram identificados com o objetivo de facilitar e otimizar a leitura, especialmente de quem atua transversalmente nas três casas. A diagramação dos Planos também foi pensada de modo a formar um conjunto coeso, marcando as particularidades, e evidenciando visualmente que reunidos compõem uma coletânea.

O trabalho de revisão buscou estar em diálogo com as discussões contemporâneas do campo museológico e levou em consideração a nova definição de museu. Fruto de um amplo processo de discussão no campo museal, a nova definição buscou responder a uma série de demandas, entre elas um posicionamento mais inclusivo, democrático e cidadão dos museus, sem desprezar elementos essenciais à sua função e operação.

**Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento (ICOM, 2022).**

A definição traz conceitos indissociáveis para o cumprimento pleno das funções museais: respeito à cadeia operatória da museologia



(pesquisa, comunicação e preservação); compromisso com a acessibilidade e a inclusão de forma ampla e conectada com o meio ambiente; participação das comunidades; profissionalismo e ética e, por fim, posicionamento dos museus como espaços de experiência, fruição, educação e compartilhamento. Fica evidente o esforço da comunidade museológica em ampliar a conceituação de museu para acomodar a miríade de instituições multifacetadas que hoje compõem o universo museal e os que ainda estão por vir, buscando manter sua relevância e conexão com o futuro.

A nova definição ainda é muito recente e os museus, assim como a sociedade em geral, respondem ao chamado de mudança em tempos e formas diversas. Assim, considerando esse momento especial de inflexão e mudança, é fundamental compreender que esses conceitos servem como base, margem e impulsionamento de práticas museais que se estabelecem e se reinventam no dia a dia dos museus, na relação com seus públicos e seus indicadores de memória.

Nesse sentido, as premissas e caminhos apontados pela nova definição de museu guiaram de forma transversal a elaboração do presente Plano. As escolhas metodológicas privilegiaram uma construção colaborativa, participativa e, também, formativa. Assim, o entendimento do caráter formativo do processo de confecção de um plano museológico não é trivial e, por isso,

merece destaque. Pensar sobre o fazer cotidiano de maneira mais estratégica e conectada a discussões mais amplas da museologia exige mobilizar referências e métodos nem sempre familiares aos envolvidos.

### **Plano Museológico: por que e pra quem?**

O campo museológico brasileiro, especialmente ao longo das duas últimas décadas, passou por um período de intensa profissionalização e regulação do seu fazer, o que possibilitou a qualificação dos processos de planejamento e de gestão com ênfase nas necessidades específicas do campo. A criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), em 2009, como autarquia federal vinculada ao Ministério da Cultura, pode ser vista como um símbolo do importante esforço nacional para o fortalecimento das instituições museológicas.

Contudo, a área de museus e o campo da cultura de modo geral também vivenciaram tempos de grandes incertezas, com ameaças à democracia, retrocessos políticos e de costumes, uma pandemia com proporções avassaladoras e um prognóstico socioambiental no mínimo desafiador.

Nesse cenário em transformação, mas ainda de instabilidade, o planejamento torna-se ainda mais

fundamental para a sobrevivência, qualificação, manutenção e ampliação da relevância das instituições museológicas. Dentre as estratégias e ferramentas disponíveis, o Plano Museológico se apresenta como principal documento orientador e instrumento de gestão de um museu. O Estatuto dos Museus, Lei Federal nº 11.904/2009, afirma o dever de elaboração do Plano Museológico e o define, no artigo 45, 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 (Brasil, 2009).**

O Plano Museológico pode ser entendido como uma ferramenta fundamental, capaz de fornecer subsídios conceituais e técnicos para o trabalho a ser desenvolvido ao consolidar e expressar as proposições institucionais de um museu. Como qualquer documento orientador que se deseja atual e conectado à sociedade, é importante revê-lo periodicamente, à luz de demandas e de mudanças internas que são externas à instituição. A legislação indica como estimativa o intervalo mínimo de 3 (três) e máximo de 5 (cinco) anos para sua revisão.

Como ressalta Manuelina Duarte Cândido, o Plano Museológico precisa ser estratégico, conciso, exequível e, ao mesmo tempo, cumprir o propósito de colocar os distintos campos de atuação da instituição em diálogo, “*de forma a alcançar um documento que realmente integre as diferentes metas e funções*” (Duarte Cândido, 2014, p. 55), em concordância com a missão e os objetivos projetados.

Um Plano Museológico deve, portanto, não apenas registrar o histórico e as premissas do museu como também se estabelecer como uma ferramenta útil para a gestão e o acompanhamento dos programas e processos de trabalho da instituição.

## **Como está organizado este documento?**

Este documento está organizado em sete capítulos. O primeiro apresenta as premissas que guiaram a construção do Plano, bem como o percurso metodológico. O segundo aborda as reflexões em torno da categoria de museus-casa, destacando sua evolução histórica e diversidade, e os desafios em torno do processo de musealização da literatura.

O capítulo seguinte fornece uma visão geral da Casa Mário de Andrade, abordando um breve panorama histórico da instituição, a biografia

de Mário de Andrade e informações sobre a edificação, o acervo e o território em que o museu está inserido.

O diagnóstico, apresentado no quarto capítulo, traça um panorama do momento atual do museu, identificando os principais desafios, bem como fraquezas, forças, ameaças e oportunidades, que foram sintetizados e sistematizados em uma matriz que integra as análises SWOT e PESTEL. O capítulo também aborda reflexões sobre o papel da Rede de Museus-Casas e organograma.

Em seguida, o quinto capítulo apresenta os elementos estruturantes do Plano Museológico, revistos a partir de um processo participativo, que irão guiar a atuação da instituição no ciclo que se inicia: sua missão, valores e visão de futuro.

O sexto capítulo compartilha os programas que devem orientar os fazeres internos, as atividades de extroversão desenvolvidas e a relação com o público. Trata-se de um capítulo central para as equipes desenvolverem suas atividades e compreenderem as conexões entre as diversas frentes de atuação do museu.

Por fim, no último capítulo, são apresentados os objetivos estratégicos do ciclo, indicando os caminhos delineados pela instituição para alcançar a visão de futuro desejada. Nele são detalhados os resultados esperados e é apre-

sentado um Plano de Ações para o primeiro ano de vigência do Plano. Esse capítulo também aborda processos de monitoramento e avaliação, fornecendo estratégias para verificar o progresso e determinar se os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados.

**Boa leitura!**





# metodológico



**A concepção dos Planos Museológicos** das Casas que compõem a Rede de Museus-Casas tomou como ponto de partida a escuta ativa dos colaboradores e demais sujeitos que se relacionam diretamente com esses equipamentos, procurando acolher múltiplas perspectivas e experiências presentes dentro dos museus. Ao mesmo tempo, para além da escuta, o processo buscou propiciar momentos de reflexão e elaboração coletivas, posicionando as equipes como coautores e corresponsáveis pelo Plano.

As apostas metodológicas empreendidas tiveram como objetivo uma construção representativa, inclusiva, dialógica e reflexiva, capaz de mover a instituição em direção a um legado representativo para seus públicos internos, mas em diálogo constante com a sociedade.

Considerando a gestão integrada da Casa Mário de Andrade, Casa das Rosas e Casa Guilherme de Almeida, a elaboração dos Planos Museológicos foi realizada de maneira simultânea para os três espaços. Tal conjuntura colocou como desafio a busca por um equilíbrio no processo: por um lado, era necessário identificar e abordar as questões e desafios compartilhados, e, por outro, era essencial reconhecer, respeitar e destacar as singularidades museológicas e gerenciais de cada museu. Assim, empreendeu-se um esforço para alcançar as características distintas de

cada instituição e, ao mesmo tempo, identificar e alinhar os objetivos comuns, buscando fazer emergir estratégias para assegurar uma gestão coesa e respeitosa das similaridades e singularidades de cada uma dessas importantes instituições culturais. Para isso, o processo de revisão dos Planos foi concebido com momentos de escuta ampla e comum aos três museus e outros voltados especificamente a cada um dos equipamentos.

A abordagem colaborativa e participativa adotada na revisão dos três Planos Museológicos, realizada com êxito, representa uma oportunidade de aprendizado institucional, podendo ser incorporada como um princípio orientador nas práticas cotidianas de gestão e operação da instituição.

A elaboração deste Plano Museológico ocorreu entre agosto de 2023 e fevereiro de 2024, seguindo uma metodologia dividida em três etapas:

## **i. Etapa Diagnóstica**

Identificação e análise dos principais desafios e potencialidades do museu.

## **ii. Etapa de revisão e construção do Plano**

Revisão de missão, visão e valores; construção dos objetivos estratégicos para o próximo ciclo; e elaboração de um Plano de Ações com resultados esperados para cada objetivo, macroações indicadoras de progresso para o primeiro ano.

### iii. Etapa de sistematização e redação final dos Planos

Organização das informações legais e documentais consultadas (dados secundários) e das informações produzidas no processo (dados primários); elaboração de recomendações; e escrita e articulação das ideias propostas.

dos museus-casa e da Rede, bem como representantes da POIESIS (OSC) e da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo (SCEIC). O grupo, de caráter consultivo e deliberativo, contribuiu com a avaliação crítica das estratégias adotadas e dos resultados obtidos em cada etapa.

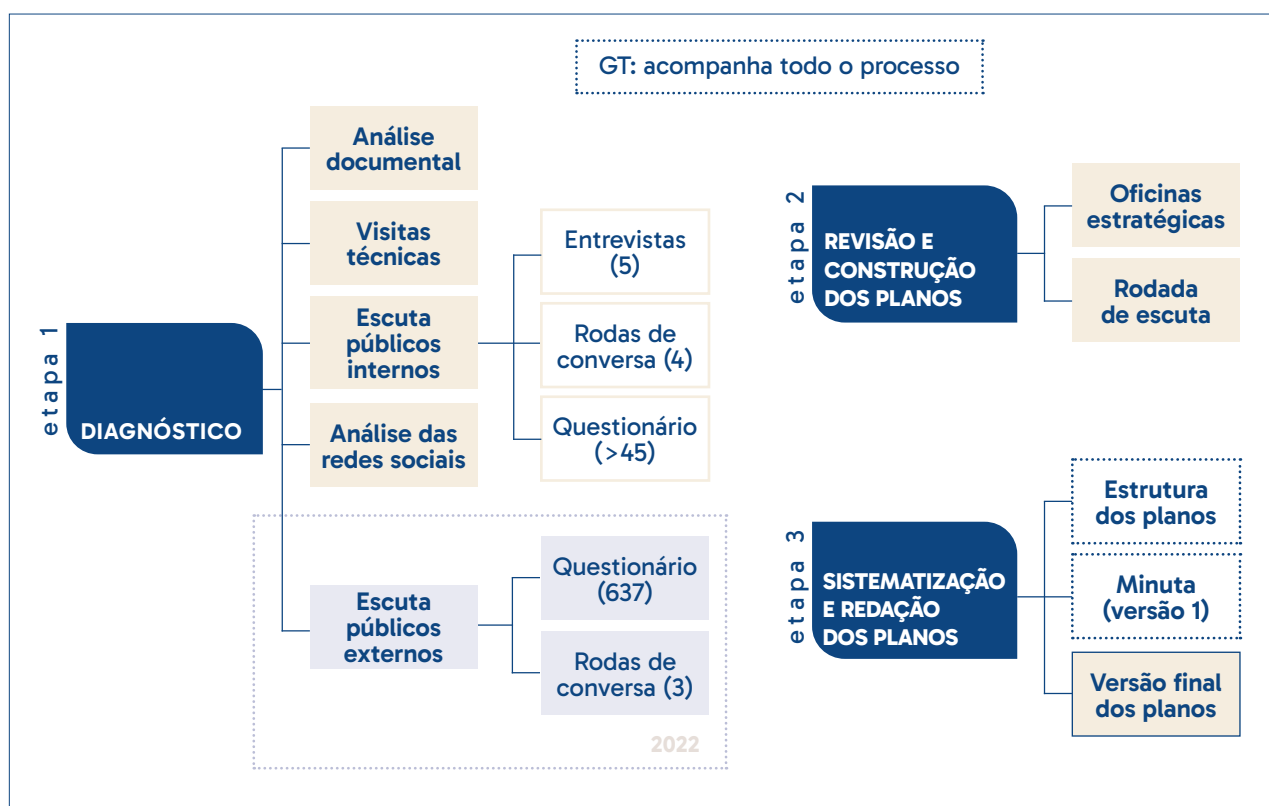
O quadro a seguir sintetiza o processo:

### Etapa diagnóstica

O diagnóstico buscou traçar uma análise abrangente da Casa Mário de Andrade, abordando aspectos fundamentais de seu funcionamento, identidade, principais desafios e oportunidades. Esse processo de análise possibilitou compreender a situação atual da instituição, identificando suas características únicas, as áreas que necessitam de aprimoramento e os potenciais caminhos para o desenvolvimento futuro. Para isso, foi essencial realizar uma escuta abrangente e plural dos sujeitos engajados no cotidiano do museu, captando diversas vozes e perspectivas.

A coleta e produção de dados ocorreu entre os meses de setembro e novembro de 2024 e foi estruturada a partir de estratégias e métodos diversos: minienquete, visitas técnicas, entrevistas semiestruturadas, rodas de conversa e questionários. Vale destacar novamente que, por mais que em alguns momentos a coleta de dados fosse realizada simultaneamente para os três museus, houve um esforço contínuo para identificar e compreender as características únicas de cada um dos equipamentos. Isso incluiu a realização de atividades específicas, como rodas de conversa focadas nas suas particularidades, bem como o direcionamento de perguntas particulares nas visitas técnicas, entrevistas

Todo processo foi acompanhado por um Grupo de Trabalho (GT)<sup>1</sup>, composto por profissionais



<sup>1</sup> Membros do Grupo de Trabalho: Marcelo Tápia, Maurício Rafael, Ivanei Silva, Marina Futino, Izabel Casanovas, Luana Vieira e Vanessa Ribeiro.

## ESCUTA INTERNA (2023) – Coleta de dados

Técnica/instrumento	Público	Abrangência
Minienquete	Colaboradores	33 respondentes <sup>2</sup>
Visitas técnicas	Colaboradores – gestores e equipes	13 conversas virtuais (28 pessoas contempladas)
	UPPM	1 conversa presencial (4 pessoas contempladas)
Entrevistas semiestruturadas	Colaboradores	2 entrevistas (museólogo e coordenador de gestão museal)
	Governança – diretores	3 entrevistas (Diretor executivo POIESIS, diretor administrativo-financeiro POIESIS, diretor Geral do Programa Museus)
	Governança – UPPM	1 entrevista coletiva com a equipe por escrito
Rodas de conversa	Colaboradores – Casa Mário de Andrade	4 participantes
	Colaboradores – Casa das Rosas	12 participantes
	Colaboradores – Casa Guilherme de Almeida	10 participantes
	Colaboradores – Rede	9 participantes
Questionário estruturado on-line	Colaboradores	32 respondentes

e questionários para garantir uma compreensão individualizada de cada instituição.

A **pesquisa documental** permitiu corroborar ou complementar as informações obtidas através da escuta interna. Dentre os trinta documentos disponibilizados ou coletados pela Tomara!, cinco foram selecionados como prioritários para embasar o processo de revisão dos Planos: o Contrato de Gestão/01.2023 e seu Termo de Referência/04.2023 e os Planos Museológicos vigentes.

Apesar de a escuta realizada ter se direcionado, em grande parte, para os **colaboradores e atores diretamente envolvidos no cotidiano dos museus**, o diagnóstico também levou em consideração narrativas e percepções de interlocutores e **públicos externos**. Para isso, foram mobilizadas informações coletadas em pesquisa realizada pela Tomara! Educação e Cultura no ano de 2022, que teve como foco os diversos públicos dos três equipamentos<sup>3</sup>. A mobilização

<sup>2</sup> Número significativo, considerando o universo de 45 pessoas (35 funcionários e 10 terceirizados) — incluindo profissionais das três Casas, da Rede e da POIESIS no momento da etapa diagnóstica.

<sup>3</sup> A escuta desses públicos se deu através da aplicação de um questionário on-line, que contou com a participação de 637 respondentes, e paralelamente foram realizadas três rodas de conversa junto a profissionais com atuação na área da gestão cultural e/ou museal.



desse conjunto de dados trouxe pistas sobre potencialidades, aspectos a aprimorar, interesses dos públicos, ideias para o futuro, barreiras de acesso, reunindo subsídios e reflexões importantes na revisão do Plano Museológico.

Além desses dados, ao longo da etapa diagnóstica, identificou-se a necessidade de dialogar com especialistas do campo, de modo que foram consultados um antropólogo e um historiador que contribuíram nas reflexões acerca dos diálogos dos museus-casa com a cidade e com questões contemporâneas<sup>4</sup>.

Por fim, a **análise de redes sociais** também foi importante para compreender a relação e interlocução dos museus com seus públicos. Nesse processo, foram examinados os conteúdos e interações no Instagram, Facebook, Youtube e Site das três casas, compreendendo o período de 1 ano (set/22 a ago/23).

Como resultado dessa etapa, foi elaborado um relatório diagnóstico completo para cada uma das casas, que apresenta reflexões sobre seus fazeres internos, sua identidade e vocação, as relações extramuros e também sobre a conjuntura de reposicionamento que os museus estão vivendo. Tal esforço foi sintetizado em uma matriz FOFA (SWOT) e PESTEL, que identifica e prioriza elementos (internos ou externos, positivos ou negativos) que devem ser observados para planejar o futuro dessas instituições.

## Etapa de revisão e construção do plano

O diagnóstico apresentou um panorama do momento atual da Casa Mário de Andrade, jogando luz nos desafios e potencialidades que precisam ser levados em conta para projetar o futuro da instituição. Os elementos lá identificados serviram como ponto de partida para esta etapa.

Durante os meses de dezembro de 2023 e janeiro de 2024 os esforços foram direcionados para a revisão e construção de elementos estruturantes dos Planos Museológicos: reavaliação e atualização da missão e valores do museu; construção da visão de futuro para os próximos seis anos; definição de objetivos estratégicos para o novo ciclo, considerando aproximadamente três anos para sua concretização; e resultados esperados e macroações para o primeiro ano de implementação do Plano.

A construção colaborativa também orientou as atividades desenvolvidas nessa etapa. A ênfase na participação abrangente durante o processo de planejamento teve como objetivo criar um documento final representativo, no qual os colaboradores e equipes pudessem se reconhecer e ver suas ideias e perspectivas valorizadas e incorporadas. Nas oficinas, foram priorizadas dinâmicas participativas – com exercícios individuais, debates em pequenos grupos e plenárias – permitindo que representantes de diferentes áreas

contribuíssem e compartilhassem suas perspectivas e opiniões sobre os temas abordados. Tais estratégias fomentaram um intercâmbio de ideias e facilitaram a deliberação e validação dos pontos desenvolvidos durante os encontros. Entende-se que esse tipo de oficina também tem caráter formativo, sendo desejável, sempre que possível, a mais ampla participação de todos os envolvidos. Muitas vezes, nesses momentos, emergem conflitos e divergências de visão e de prioridades – cada sujeito fala de seu lugar de atuação. O convite à expressão de múltiplas vozes é acompanhado, portanto, de dissensos, que enriquecem as possibilidades de existência do museu e são importantes para o desenvolvimento e amadurecimento institucional.

Nessa etapa, as atividades foram voltadas para pensar as especificidades de cada Casa e todos os colaboradores receberam convites para participar das oficinas específicas dos museus em que trabalham. Adicionalmente, profissionais com atuação transversal nos três museus – membros da Rede, da POIESIS e da UPPM – foram encorajados a participar de todos os encontros, em busca de uma visão abrangente e integrada.

A primeira oficina estratégica da Casa Mário de Andrade, que aconteceu durante um dia inteiro,

<sup>4</sup> Agradecemos a José Guilherme Magnani e Paulo César Garcez Marins pelas reflexões.

foi dedicada à reflexão sobre a missão, a visão de futuro e os valores da instituição. Logo após a oficina, a equipe da Tomara! empreendeu um trabalho de refinamento nas formulações desses elementos e foi realizada uma enquete, permitindo que os participantes sugerissem modificações e validassem as versões aprimoradas desses componentes. O encontro teve adesão dos colaboradores: 12 participaram da escuta da Casa Mário de Andrade, sendo que 75% concordaram totalmente com a redação da missão proposta e 25% concordaram parcialmente, fazendo sugestões de melhoria. As sugestões levantadas foram levadas novamente para a segunda oficina estratégica, na qual foram aprovadas as redações finais.

A segunda oficina estratégica, para a qual foram convidados os mesmos participantes, foi dividida em dois momentos: na parte da manhã, foi feita a elaboração dos objetivos estratégicos do ciclo e, na parte da tarde, a definição dos resultados esperados e de macroações que, no prazo de um ano, devem ser realizadas para começar a alcançar os objetivos estratégicos.

	Áreas representadas	Abrangência	Carga horária
<b>Oficina estratégica 1</b>	Ação educativa; Produção; Programação; Direção POIESIS; Coordenação Operacional; Museologia; Gestão Museal; Diretoria Rede de Museus-Casas; Centro de Pesquisa e Referência; UPPM	14 participantes	6 horas
<b>Enquete de validação</b>	não se aplica	12 participantes	não se aplica
<b>Oficina estratégica 2</b>	Ação educativa; Produção; Programação; Direção POIESIS; Gestão Museal; Centro de Pesquisa e Referência; Comunicação; Desenvolvimento Institucional; UPPM	14 participantes	5 horas





20



# Museus-casa, ontem e hoje

A categoria de **museus-casas ou casas-museus**, como aparece na museologia brasileira, trata da experiência de memória e de patrimônio relacionada a um local de moradia, individual ou coletiva, normalmente associada a um morador ou a um grupo de poder. Contemporaneamente, vemos surgir experiências de musealização de casas de memórias difíceis ou ainda de grupos identitários não-dominantes.

As casas-museus (sejam elas casas das camadas populares, das classes médias ou das elites sociais e econômicas), a rigor, são casas que saíram da esfera privada e entraram na esfera pública, deixaram de abrigar pessoas, mas não deixaram necessariamente de abrigar objetos, muitos dos quais foram sensibilizados pelos antigos moradores da casa. As casas-museus e os seus objetos servem para evocar nos visitantes lembranças de seus antigos habitantes, de seus hábitos, sonhos, alegrias, tristezas, lutas, derrotas e vitórias; mas servem também para evocar lembranças das casas que o visitante habitou e que hoje o habitam (Chagas, 2010, p. 6).

Apesar de cada vez mais novas experiências surgirem, a categoria, majoritariamente, ainda compreende casas históricas associadas a histórias e personagens hegemônicos. Os museus-casa costumam atrair a curiosidade do público pela busca do exótico e do inédito, pois a casa-museu “tradicional” se caracteriza por:

Refletir a vivência de determinada pessoa que, de alguma forma, se distinguiu dos seus contemporâneos, devendo este espaço preservar, o mais fielmente possível, a forma original da casa, os objetos e o ambiente em que o patrono viveu, ou no qual decorreu qualquer acontecimento de relevância, nacional, regional ou local, e que justificou a criação desta unidade museológica. Ao reproduzir estes ambientes e, estando aberta como se de uma casa se tratasse, estas unidades museológicas vão musealizar o dia a dia destes espaços. É este ambiente doméstico, representando a maneira como alguém viveu, que refletirá aspectos tão pessoais, como, por exemplo, a forma de se situar no mundo, transportando os visitantes para os tempos desse cotidiano que suscita interesse e curiosidade. A proximidade com o espaço doméstico e privado é determinante na organização da casa-museu, assim como na motivação do público para a visitar. Ao chegar à casa-museu, o visitante deparar-se-á com o cotidiano da pessoa que dá nome à instituição, percebendo determinada maneira de pensar, de agir, inteirar-se-á do seu ambiente familiar, da sua época, da sua economia, da sua envolvimento social e educativa (Ponte, 2019, p. 20).

Nos museus-casa, a relação específica do homem com o objeto não só se concretiza pela arquitetura de um período datado, mas também por modos específicos de vida, costumes, pensamentos, isto é, a cultura de pessoas que viviam na casa ou no seu entorno. Ao se ins-

titucionalizarem de algum modo, mais formal ou não, como objeto de memória, essas casas passam de um uso privado para um uso público e tornam-se museus-casa, lugares de memória, monumentos e obras de arte, que encontraram diferentes funções em sua nova “morada”.

Em um museu-casa, o objeto abarca o próprio edifício, sua coleção e seus proprietários. As relações estabelecidas entre esses três elementos são fundamentais na interação com o local visitado e na percepção sobre uma determinada sociedade, compreendida em tempo e espaço específicos. Para Magaly Cabral:

Visitantes procuram este tipo de museu para conhecer verdades de todo tipo sobre um mundo que não é o seu: ou desejam conhecer o que é aquele prédio antigo, preservado e tratado como monumento ou desejam conhecer o patrono e sua intimidade, quando se trata de uma figura de alguma maneira consagrada. Trata-se, portanto, de uma dupla situação carregada de significados e sentidos: da parte do visitante, com todos estes sentimentos e sensações, mas também do acervo – prédio/coleção/patrono –, que exerce um fascínio, um grande poder de atração sobre o visitante. Os museus casas históricas podem ser comparados às biografias pessoais: expõem a faceta individualizada de nossos mitos, o avesso da faceta pública do grande herói ou daquilo que é objeto de admiração (Cabral, 2006, p. 3).

Entretanto, para além do fascínio que esses museus podem exercer nos visitantes, a relação museológica que se deve buscar trabalhar neles é a da relação não mistificadora. A casa, seu patrono ou seus moradores devem contribuir para a compreensão de processos sociais e valores culturais atuais.

É, portanto, desmistificar a natureza sagrada dessas relíquias e transformá-las em instrumentos de compreensão da casa, enquanto tipo sociocultural, a função na sua trajetória e metamorfoses e na relação com os habitantes ou personagem-símbolo que ela representa e, conseqüentemente, fazer o mesmo em relação ao personagem ao qual ela serve de pedestal. Percorrer este labirinto de informações interconectadas é não apenas visitar sala a sala, num roteiro pré-estabelecido, mas abrir mentalmente gavetas, armários, cofres, baús, estantes e prateleiras, percorrer o sótão das memórias esquecidas e os porões da sensibilidade humana, cheia de fantasmagorias (Horta, 1997, p. 113).

De acordo com Rosana Pavoni,

A admissão que uma casa deve ser conservada porque pode tornar-se um bem comum representa a convicção que, a despeito das dificuldades em musealizar, ou seja, de tornar público e educativo um lugar dotado de referências individuais e intimamente ligadas a ações e ritos pessoais, apenas a casa está em posição de contar com

uma linguagem própria, os acontecimentos de uma sociedade, de uma época, de um período artístico, de uma personalidade que de outra forma seriam irremediavelmente perdidas (Pavoni, 2011, p. 148).

Para Ana Cristina Carvalho,

Os museus-casas históricas retratam a diversidade de legados e tradições da habitabilidade, que podem ir da simplicidade interiorana à sofisticação e complexidade urbanas. Eles possibilitam, por meio de seus acervos, a compreensão da cultura de uma sociedade, e, por esse motivo, é fundamental a valorização desses lugares históricos que um dia foram palcos de acontecimentos que marcaram os contextos social, econômico, político e religioso de uma determinada época e hoje se tornam documentos por meio da pesquisa histórica e do processo museológico. [...] Nesse sentido, é imenso o potencial dos ambientes dos museus-casas históricas na evocação da memória, por meio de sua atmosfera afetiva e sensorial, fazendo infinitas costuras com os tempos e com o sentido das coisas (Carvalho, 2018, p. 43-44).

Assim, embora a casa seja produto de um grupo familiar restrito, ela pode ser uma ponte entre a experiência individual e uma complexa rede de saberes (político, cultural, artístico, produtivo), relacionados a uma sociedade es-

pecífica no tempo e espaço. Há, portanto, uma riqueza inerente às narrativas que podem ser comunicadas ao público por um museu-casa.

O DEMHIST, Comitê do ICOM dedicado aos museus-casa históricas, desenvolveu, no início dos anos 2000, um projeto de classificação de museus-casa e casas históricas, que contou com a participação de diversos pesquisadores que, por meio de uma série de questionários, buscou consolidar um conjunto de categorias para o melhor entendimento e gestão dos museus-casa. Como resultado desse projeto, em 2007, durante a conferência anual do Comitê, em Viena, foram referendadas as categorias listadas abaixo:

**1. Casas de Personalidade** (casas de escritores, artistas, músicos, políticos, heróis militares, empresários, pessoas famosas internacionalmente ou que personifiquem valores locais e qualidades da comunidade a que pertencem).

**2. Casas de Colecionadores** (casas que abrigam coleções que refletem os gostos de seus moradores ou que são representativas de determinados períodos históricos).

**3. Casas de Beleza** (casas de arquitetura singular, que se constituem, por si mesmas, como obras de arte).

**4. Casas de Eventos Históricos** (casas que comemoram um evento expressivo para um determinado grupo ou local).

**5. Casas de Sociedade Local** (casas que são representativas da identidade de uma determinada comunidade).

**6. Casas Ancestrais ou Casas Rurais** (casas de campo e pequenos castelos).

**7. Casas de Poder Real** (palácios reais e casas que abrigam sedes de governos).

**8. Casas Clericais** (mosteiros, casas de abade, igrejas e outros edifícios eclesiásticos com usos residenciais).

**9. Casas Modestas ou Vernaculares** (casas que apresentam método construtivo modesto)<sup>5</sup>.

No arquivo final da Conferência ainda foram incluídas duas novas categorias: Casas com salas cronológicas ou temáticas e Casas de Museus<sup>6</sup>.

Essa classificação é abrangente e sofreu adaptações regionais. Contudo, revela o esforço para classificar e reunir museus-casa distintos sob o mesmo chapéu, buscando ampliar com isso suas possibilidades de inserção no mundo. Portanto, não devem ser vistas como camisas de força, mas como modelos de referência que permitem dar algum contorno às instituições,

refletir sobre suas especificidades, potências e limites, além de permitirem a identificação com instituições pares. Além disso, é necessário acrescentar a essas reflexões as práticas advindas da museologia indígena, quilombola e comunitária no Brasil, que trazem possibilidades de novas leituras identitárias e comunitárias, a partir da casa, muitas vezes com usos mistos, de permanência de morada e museu.

Em 2013, a Curadoria Artística dos Palácios do Governo por meio da pesquisadora Ana Cristina Carvalho faz um esforço de compilação e classificação dos museus-casa brasileiros, na publicação “Museus-Casas Históricas no Brasil” (2013), na qual apresenta uma complementação ao sistema de classificação adotado pelo DEMHIST, sugerindo adequações não apenas de tradução, mas também cria uma nova categoria chamada “fazendas históricas”. Ainda como resultado dessa pesquisa, foi apresentada na publicação de 2013, a identificação de mais de 300 museus brasileiros, divididos por regiões do país, onde a Casa das Rosas figura como “Casa de arquitetura destacada” e a Casa Guilherme de Almeida como “Casa de personalidade”. A Casa Mário de Andrade funcionava como Oficina da Palavra no período da pesquisa e, portanto, não foi inserida no mapeamento realizado.

<sup>5</sup> Adaptado de CARVALHO, 2013.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://demhist.mini.icom.museum/publications/projects/>



Para os museus-casa que compõem a Rede, vale a reflexão sobre essas identificações e eventuais pertencimentos, de modo a se conectarem com discussões mais amplas e se posicionarem em relação aos pares nacionais e internacionais.

## A musealização da Literatura

Em paralelo às vertentes teóricas dos museus-casa e da classificação do DEMHIST, cabe destacar que ainda há uma derivação especialmente descrita, que são os museus de literatura e as casas de escritores. Segundo Britto e Valle:

**Musealizar a literatura é difícil, inclusive nos museus em que se pressupõe o literário como elemento central. Ela também não está entre os assuntos mais frequentes quando se discute Museologia e suas disciplinas fronteiriças. Por outro lado, seria falso afirmar a completa exclusão da literatura dos cenários museal e museológico. Isto porque, entre outras razões, há associações dedicadas a estudos sobre museus literários, rotas literárias e/ou casas de escritores em diversos países, além de um Comitê Internacional de Museus Literários [e de Compositores] no Conselho Internacional de Museus (ICLCM – ICOM), criado em 1977, e que congrega especialmente casas de escritores e de escritoras (além**

**de outros tipos de museus literários e de casas de compositoras e de compositores) (2021, p. 309).**

A despeito da citada dificuldade em musealizar a literatura e da ausência de um museu brasileiro dedicado à literatura, a autora relata uma série de experiências associativas europeias que buscam reunir e potencializar a fruição de um conjunto de instituições a partir dessa temática: na Alemanha, na França, na Espanha, em Portugal, Grã-Bretanha e Rússia, incluindo nesse rol a rede brasileira museus-casa literários de São Paulo, criada entre 2017 e 2018 e hoje constituída pela Casa Mário de Andrade, Casa das Rosas e Casa Guilherme de Almeida.

Ana do Valle (2016) identifica três eixos principais em exposições literárias: ênfase na literatura do autor (musealização dos originais, rascunhos, materiais de escrita, objetos referenciados nos textos ou produzidos a partir deles, primeiras edições ou edições especiais de livros etc.); ênfase na trajetória do autor (fotografias, objetos pessoais, mobiliário, indumentária etc.); e ênfase na mescla entre o espaço literário e trajetória social (correspondência relacionada à obra, livros com dedicatória, prêmios literários).

No que se refere à musealização dos espaços, a autora conclui que os objetos pessoais e os próprios suportes e técnicas utilizados para a

expressão das ideias literárias também integrariam a vida literária. Na verdade, a musealização de objetos, das residências e de espaços (incluindo os ficcionais) fabricados/vivenciados pelos escritores e pelas escritoras contribui para a produção da crença nos autores e em suas obras. Reciprocamente, o leitor é motivado a conhecer o espaço musealizado em virtude do renome do autor. Essas territorialidades, ao fundirem vida, obra e cultura material, incentivam releituras da obra e da própria vida enquanto obra. Essas considerações reforçam o “espírito do lugar” como uma das principais características dos museus-casa e contribuem para refletir sobre a relevância e a potência dessa tipologia museológica, bem como da literatura como expressão cultural e artística significativa e afetiva para o público.



## breve histórico



A **Casa Mário de Andrade**, localizada na Rua Lopes Chaves, no bairro da Barra Funda, ocupa os três sobrados geminados, onde moraram o escritor e sua família. As construções, em estilo eclético, foram projetadas por Oscar Americano em 1920. O primeiro sobrado era ocupado por Mário, sua mãe Maria Luísa, sua tia e madrinha Ana Francisca (tia Nanhã), sua irmã Maria de Lourdes e Sebastiana de Campos, ou “Bastiana”, trabalhadora doméstica. Esse primeiro imóvel foi a sede do museu até a sua reforma atual. O sobrado do meio pertencia ao irmão mais velho, Carlos. O último deveria ficar para Mário, o que nunca chegou a acontecer, por isso era alugado para terceiros. Os dois primeiros imóveis não tinham muro nos fundos; o quintal era comum, propiciando uma vida familiar compartilhada. Entre 2022 e 2024, a Casa passou por obras que uniram os três sobrados, transformando-se em um espaço museológico unificado e expandindo suas áreas expositivas.

Após a morte de Mário de Andrade (1893-1945) e a rápida ação de preservação do seu legado por meio do tombamento de seu acervo pessoal (adquirido pelo IEB-USP em 1968 e transferido para lá), foi necessário esperar outros 30 anos até que, em 1975, a residência fosse tombada em nível estadual pelo CONDEPHAAT. Ao longo dos anos, a “morada do coração perdido”, nome dado à residência por seu antigo proprietário, desprovida do acervo do escritor, teve diversos usos culturais. Em 1974, recebeu

o Centro de Estudos Macunaíma, com um projeto de formação teatral, e ações voltadas a seu potencial de centro cultural, com ensaios de shows musicais, projetos de cenografia, exercícios de sensibilização do corpo, entre outros.

Na década de 1980, foi a sede do Museu de Literatura de São Paulo, tendo promovido uma série de iniciativas, muitas delas registradas em imagens e/ou sons, gerando um acervo audiovisual que ainda permanece na Casa de Mário de Andrade. Na década de 1990, com a criação do programa “Oficinas Culturais” pelo governo do estado, a Casa Mário de Andrade se tornou uma oficina cultural, a Oficina da Palavra, dedicada a ministrar atividades gratuitas de formação e difusão cultural em diferentes linguagens artísticas. Em 1995, o governo do estado recebeu em doação os bens da poeta, atriz e professora Maria José de Carvalho, e a Casa de Mário de Andrade foi o destino de parte de sua biblioteca. Por essa época, a Casa de Mário de Andrade foi anexada ao Memorial da América Latina.

A partir de agosto de 1990, até a primeira metade dos anos 2000, a antiga residência de Mário de Andrade passou a abrigar a Oficina da Palavra, oficinas temáticas voltadas ao estudo e criação de diversos gêneros literários (conto, romance, poesia e dramaturgia), jornalismo, crítica, interpretação de textos e redação, somados a palestras, ciclos de depoimentos de escritores, leituras dramáticas, recitais, mostras de filmes



e lançamentos de livros, bem como atividades correlatas, como ilustração e encadernação.

Em 2015, após processo de restauro, a Casa de Mário de Andrade foi reaberta ao público na ocasião do 70º aniversário de morte de escritor, com a inauguração da exposição de longa duração “A Morada do Coração Perdido”, que apresentava objetos pessoais, móveis originais da residência, textos, fotos e vídeos. No ano de 2018, a antiga residência tornou-se formalmente um museu da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo e passou a oferecer ao público exposições, atividades de formação e difusão cultural que contemplam os focos de atuação de Mário de Andrade, além de debates acerca da gestão e da política cultural, áreas em que o escritor atuou de forma pioneira. Nesse mesmo ano, a Casa passou a integrar a Rede de Museus-Casas Literários de São Paulo.

Depois de quase dois anos fechada para obras de unificação dos três sobrados<sup>7</sup>, em 2024, a Casa Mário de Andrade é reaberta ao público<sup>8</sup>, com um espaço expositivo ampliado e novas oportunidades para o museu.

## Mário de Andrade

Mário Raul de Moraes Andrade (1893-1945) nasceu em 9 de outubro de 1893, na cidade de

São Paulo, onde morou por quase toda a vida. Filho de Carlos Augusto de Moraes Andrade e Maria Luísa Leite Moraes de Andrade, na infância, estudou piano, história, arte e poesia. Mário de Andrade foi poeta, cronista, escritor, pesquisador, músico, crítico de arte, fotógrafo e gestor público, sendo reconhecido como um dos mais importantes intelectuais brasileiros do século XX. Sua atuação plural sempre buscou evidenciar aspectos definidores da identidade nacional por meio da valorização das manifestações artísticas e culturais brasileiras. Como um dos líderes do movimento modernista no Brasil, sua trajetória e sua obra estão marcadas por mudanças de paradigmas.

Mário de Andrade fez diversas viagens pelo Brasil e estudou a cultura de cada região. Visitou o interior de São Paulo, cidades históricas de Minas Gerais, passou pelo Norte e pelo Nordeste, compilando as mais diversas manifestações da cultura regional, e registrando festas populares, lendas, ritmos e canções. Essa pesquisa lhe rendeu um rico material, expresso no desenvolvimento de obras como *Macunaíma*, *Clã do Jabuti* e *Ensaio sobre a música brasileira*.

Em 1922, Mário de Andrade trabalhou com Anita Malfatti e Oswald de Andrade na organização de um evento que se destinava a divulgar as criações do grupo modernista de São Paulo: a *Semana de Arte Moderna*, que ocorreu no Theatro Municipal de São Paulo entre os dias 11 e 18

de fevereiro. Mário de Andrade também foi um dos mentores e fundadores do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan) – hoje Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) – com o advogado Rodrigo de Melo Franco de Andrade. Durante a gestão do prefeito Fábio da Silva Prado, Mário de Andrade liderou o então recém-criado Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo (equivalente à Secretaria de Cultura) e, entre 1935 e 1938, desenvolveu importantes e variadas iniciativas e políticas públicas para a área.

O autor faleceu em sua residência, em São Paulo, na Rua Lopes Chaves, devido a um infarto do miocárdio, em 25 de fevereiro de 1945, quando tinha 51 anos.

## A casa

A Casa Mário de Andrade, desde 2023, é formada por um complexo de 3 sobrados geminados, com uma única infraestrutura. A edificação foi adquirida por sua mãe, Maria Luísa,

<sup>7</sup> A Casa Mário de Andrade foi fechada para reformas de adequação e ampliação em setembro de 2022. Até sua reabertura, as atividades educativas e culturais seguem sendo realizadas em ambiente virtual.

<sup>8</sup> No momento de escrita deste Plano, a reforma da Casa estava praticamente concluída, com previsão de ser inaugurada em maio de 2024.

após a venda da antiga casa da família (no Largo do Paissandu). Mário de Andrade se mudou para lá em 1921 e o imóvel onde Mário residia com a mãe, a tia e a irmã era o maior do complexo. Originalmente, o sobrado possuía dois pavimentos (térreo e superior) e um pequeno jardim frontal dava acesso, por meio de poucos degraus, a uma varanda. O pavimento térreo era composto por um hall, sala de piano (local onde Mário lecionava), sala de visitas, sala de estar, sala de jantar, sala de estudo, sala de costura, cozinha, um quarto de empregada (embora a trabalhadora mais conhecida da casa, Sebastiana, nunca tenha morado ali) e um banheiro. Ao fundo, descendo uma pequena escada, um quintal conectava os sobrados. O pavimento superior era composto por um hall, quatro dormitórios (de Mário, de sua mãe, de sua tia e de hóspedes), um estúdio de trabalho e um banheiro.

O dormitório de Mário de Andrade era minúsculo e conjugado a outro dormitório, que funcionava como seu estúdio. Inspirado no mobiliário de revistas alemãs, Mário projetou sozinho estantes e móveis para o estúdio e outros ambientes da casa. Alguns deles permanecem no andar térreo do museu: a estante com espelho no hall de entrada, o móvel com estante e banco da sala de piano, e a grande estante da sala de estudos. Os móveis foram executados pelo estabelecimento “Ao Financeiro”, localizado na Rua Santa Ifigênia e com fábrica na Rua Barão de Iguape.

Seu objetivo era acomodar sua vasta biblioteca, que era organizada por um complexo sistema de catalogação criado por ele próprio. Além do imenso acervo bibliográfico, Mário também era um grande colecionador de arte, desde arte popular trazida de suas viagens etnográficas até partituras, discos, pinturas, gravuras, acumulando um valioso acervo artístico.

Para o escritor, a casa ia além do ambiente doméstico e privado, constituindo-se, também, como um espaço de encontro, com uma intensa vida social. Nela, Mário recebia visitas de amigos e colegas para eventos e festividades. A residência tornou-se um ponto de referência para os representantes das vanguardas artísticas da época. Suas paredes exibiam telas e desenhos de Anita Malfatti, Di Cavalcanti e Tarsila do Amaral, além de esculturas de Victor Brecheret, entre outros. Não por acaso, seu contato com diversos grupos e pessoas, além da sua profunda relação com o patrimônio cultural brasileiro, tornaram possível a organização de uma coleção de enorme relevância, formada por mais de vinte e cinco mil itens.

Os outros dois sobrados que compunham o complexo tinham características semelhantes. As plantas, espelhadas, também tinham a entrada frontal com jardim. O térreo era composto por sala de visitas, sala de jantar, copa, cozinha, banheiro e quintal. No pavimento superior, localizavam-se os dormitórios e o banheiro.

## do edifício

**Terreno:** 554,60 m<sup>2</sup>

**Área construída total:** 782,67 m<sup>2</sup>

**Subsolo:** 132,59 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: escada e elevador (acesso aos pavimentos); sanitários fem./masc. (acessível); vestiário acessível (funcionários); área de depósito; copa/refeitório (funcionários); área de manutenção; reservatório de água consumo/ combate a incêndio; pequeno jardim.  
/ Operacional: auditório (78 lugares); loja.

**Pavimento Térreo:** 343,49 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: escada e elevador (acesso aos pavimentos); sanitários fem./masc. (acessível).  
/ Operacional: recepção/bilheteria; sala do educativo; café; salas expositivas; jardim.

**Pavimento Superior:** 306,59 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: escada e elevador (acesso aos pavimentos); sanitários fem./masc. (acessível).  
/ Operacional: sala de administração; sala de pesquisa;

salas expositivas, sala de aula (25 pessoas), sala de reuniões (12 pessoas), reserva técnica e arquivo.

### Tombamento

**CONDEPHAAT** – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico

Nome atribuído: Casa de Mário de Andrade

Localização: R. Lopes Chaves, nº 546 – Barra Funda – São Paulo-SP

Número do Processo: 00427/74

Resolução de Tombamento:

Resolução de 06/03/1975

Publicação do Diário Oficial: Poder Executivo, Seção I, 14/03/1975, p. 86

Livro do Tombo Histórico: Nº inscr. 94, p. 12, 18/03/1975

**CONPRES** – Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo

Nome atribuído: Casa de Mário de Andrade

Localização: R. Lopes Chaves, nº 546 – Barra Funda – São Paulo-SP

Resolução de tombamento:

Resolução 05, de 05/04/1991



## O acervo

Uma das vertentes incontornáveis da personalidade de Mário de Andrade foi a de colecionador de obras de arte – desenho, gravura, pintura –, de partituras, de discos, de imagens sacras, de arte popular. Apesar dos meios modestos de que dispunha, provenientes de seu trabalho de professor de música, jornalista e escritor, Mário acumulou um acervo considerável e valioso.

Em 1945, após a morte súbita de Mário de Andrade, e contrariando as determinações de sua carta-testamento, que deliberadamente dissolvia a sua coleção e biblioteca, a família, orientada por amigos e admiradores, optou por outro caminho. Assim, sua coleção pessoal (móveis, livros, gravuras, pinturas, esculturas, objetos de arte popular, partituras etc.), reconhecida como de interesse público, foi tombada pelo Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN).

A casa de Mário de Andrade, mais que uma simples edificação, estava diretamente relacionada ao acervo amalhado ao longo de décadas e distribuído organicamente pelos diversos cômodos, o que levou amigos e admiradores a buscarem preservar intacto o ambiente da casa, após a morte do escritor. No entanto, a própria família não tinha expectativa de que a residência se transformasse em um museu.

Durante mais de 20 anos, a família manteve o acervo tombado sob sua guarda, até que, em 1968, o Governo do Estado de São Paulo efetivou a aquisição da coleção e transferiu os bens para o Instituto de Estudos Brasileiros (IEB), da Universidade de São Paulo (USP). Como forma de registrar o local de vida do autor, ainda com seus pertences, o IEB contratou a filmagem da casa, executada por Thomaz Farkas, como registro silencioso de um universo que se desfazia.

Mesmo antes de ser formalmente considerada um museu, a Casa Mário de Andrade mantinha alguns dos móveis projetados pelo famoso morador na década de 1920 (no hall de entrada, na sala de piano e na sala de estudos), além do piano-armário, com candelabros, datado do século XIX, usado por ele para dar aulas particulares. O acervo museológico começou a ser repensado a partir da montagem da exposição de longa duração “A Morada do Coração Perdido” (2015), quando foram adquiridos objetos pessoais do autor (incluindo os óculos de aro redondo e itens de escritório), além de reproduções de textos, fotos e vídeos. Um novo acervo bibliográfico foi recentemente iniciado pela Organização Social de Cultura, gestora do equipamento, com itens referentes à vida e obra de Mário de Andrade. O acervo arquivístico está em processamento, com o objetivo de organizar e catalogar documentos, vídeos e fotografias da época em que a casa funcionou

como Museu da Literatura e Oficina da Palavra, além dos trabalhos desenvolvidos pelo Centro de Pesquisa e Referência e registros de cursos, palestras, entrevistas e demais eventos realizados na Casa que tenham relação direta com sua missão institucional.

### NÚMEROS DO ACERVO

Museológico: 26 itens

Bibliográfico: 600 itens, aproximadamente

## A vizinhança

A Casa Mário de Andrade está localizada na Barra Funda, na Zona Oeste da cidade de São Paulo. O bairro foi por muitos anos um território de vocação industrial, mas, atualmente, conta com uma ocupação mista, com residências de classe média, pequenos comércios e serviços, preservando ainda um considerável número de casas que resistem à verticalização da cidade. A região, historicamente marcada pela presença de populações negras, é reconhecida como um dos “berços” do samba paulista e tem atraído, mais recentemente, a presença de coletivos artístico-culturais que reivindicam essa memória.

O acesso ao museu se dá pelos eixos das Avenidas Pacaembu e Avenida Gal. Olímpio da Silveira. A região, localizada próxima ao centro da cidade, conta com uma ampla oferta de transporte

público. Além das diversas linhas de ônibus que cruzam o bairro e da presença do Terminal de Ônibus da Barra Funda, as estações de metrô mais próximas do museu são a Marechal Deodoro e a Barra Funda, ambas da Linha Vermelha e distantes cerca de 600 metros e um quilômetro, respectivamente. Destaca-se, ainda, a presença de outros equipamentos no entorno do museu, como a quadra da escola de samba Camisa Verde e Branco, o Theatro São Pedro e o Memorial da América Latina. Um pouco mais distantes estão o SESC Pompeia, o Museu do Futebol e a própria Casa Guilherme de Almeida.

#### **DADOS DE VISITAÇÃO (2023)**

Público presencial: 1.093 (extramuros)<sup>9</sup>

Público virtual: 5.052

---

<sup>9</sup> Vale destacar que a Casa Mário de Andrade esteve fechada ao longo de todo ano de 2023. Portanto, o público presencial diz respeito a ações realizadas em espaços externos à Casa Mário de Andrade.



# diagnóstico



O **exercício analítico** empreendido no diagnóstico foi estruturado a partir de abordagens complementares e promoveu uma imersão dentro da realidade do museu e de seus fazeres internos (arranjos e dinâmicas de envolvimento institucional); ao mesmo tempo, possibilitou acessar percepções e significados que emergem na relação da instituição com a sociedade.

Deslocar o olhar para dentro e para fora do museu permitiu identificar as forças e fraquezas de sua estrutura e organização interna, bem como as oportunidades e ameaças que compõem seu campo de atuação. As reflexões e resultados consolidados nesse processo são essenciais na medida que informam e subsidiam a construção das definições de planejamento estratégico e gestão museológica da instituição, orientando as ações futuras e garantindo sua capacidade de se adaptar e crescer em um cenário em constante evolução.

O diagnóstico teve como um de seus principais desafios identificar questões que são transversais aos três museus – Casa Mário de Andrade, Casa das Rosas e Casa Guilherme de Almeida, que têm parte de estrutura de gestão e funcionamento compartilhado – e também contemplar as especificidades de cada um desses equipamentos. A análise documental, as escutas realizadas com os colaboradores internos e a leitura da pesquisa com públicos externos

(realizada pela Tomara! Educação e Cultura, em 2022) permitiram construir um panorama do funcionamento e principais desafios de cada um dos museus para o próximo ciclo.

O texto a seguir resume as principais reflexões obtidas ao longo dessa etapa e está dividido em duas partes: questões comuns às três Casas e especificidades da Casa Mário de Andrade.

## Questões comuns às três Casas

Conhecer a **visão dos colaboradores acerca de um Plano Museológico**, bem como suas expectativas, desejos, receios e eventuais desafios associados ao momento de revisão, foi o ponto de partida do diagnóstico. Uma rápida enquête feita com membros da equipe permitiu identificar que, apesar de grande parte dos colaboradores se orientarem pouco pelo Plano vigente para realizar suas atividades, há um desejo de que o novo Plano contribua para transformar práticas e processos internos. Nesse sentido, há a expectativa de que o Plano seja um documento guia para a instituição e suas equipes, que possa projetar o futuro dos museus e equalizar propósitos: apontando prioridades e caminhos para qualificar os processos museológicos, assim como estratégias para ampliar conexões dos museus com a sociedade e com demandas contemporâneas.



A partir dessa percepção inicial sobre o papel de um Plano Museológico para a instituição, o diagnóstico buscou conhecer mais de perto o funcionamento cotidiano das Casas e seus documentos orientadores.

Sobre a **operação interna**, é importante salientar que os processos e fluxos de gestão das Casas envolvem diversas instâncias – incluindo a UPPM, a POIESIS, a Rede de Museus-Casas e as equipes que atuam diretamente nos próprios museus – constituindo uma complexa teia de relações, que apresenta alguns desafios. Entre eles, destaca-se a necessidade de aprimorar a comunicação e o entendimento mútuo das responsabilidades, necessidades e processos específicos de cada instância.

A comunicação com a UPPM é predominantemente centralizada pela POIESIS e as equipes dos museus sentem que suas necessidades e demandas não são totalmente compreendidas ou discutidas detalhadamente. Por outro lado, a Rede desempenha um papel de mediadora entre as demandas e processos das Casas e a POIESIS; essa interlocução cria alguns distanciamentos entre a POIESIS e as operações cotidianas dos museus. As equipes dos museus sentem-se particularmente isoladas dos núcleos centralizados na POIESIS, que atendem também outros equipamentos geridos pela OSC. A falta de conhecimento sobre o funcionamento e especificidades de cada ente é vista como uma

das fontes de ruídos nas relações de trabalho. Uma visão estratégica mais compartilhada e um planejamento integrado, que envolva POIESIS, Rede e Casas, são vistos como ações que podem favorecer a integração das equipes e o estabelecimento de objetivos comuns.

Existe o reconhecimento de que o trabalho desenvolvido pela POIESIS é notável em suas iniciativas de formação e difusão cultural, além de sua presença em todo o estado de São Paulo. Identificou-se, entretanto, a necessidade de aprimoramentos em fluxos e processos gerais, percebidos como centralizados e burocráticos. Há um entendimento compartilhado de que as políticas e processos de Recursos Humanos podem ser bastante aprimorados. Os profissionais do museu consideram as equipes pequenas e manifestam desconhecer Planos de Carreira e políticas ou diretrizes específicas para ampliar a diversidade nas equipes promovidas pela POIESIS.

A gestão física dos edifícios museais, centralizada pela POIESIS, também apresenta desafios: a equipe é considerada insuficiente e distante das particularidades e do cotidiano dos museus. As manutenções acabam sendo predominantemente corretivas, havendo pouca interlocução para pensá-las de modo preventivo. Embora as áreas administrativo-financeiras de cada museu-casa sejam encarregadas da zeladoria das edificações, elas dispõem de

pouca autonomia para implementar as ações preventivas e corretivas necessárias. É preciso melhorar o diálogo entre as áreas técnicas e finalísticas das Casas e a área de infraestrutura e manutenção da POIESIS, sobretudo, considerando que as edificações são parte integrante do acervo e devem ser preservadas seguindo diretrizes museológicas.

A sustentabilidade ambiental e financeira é tida como um ponto de atenção na gestão dos três museus e enfrenta desafios específicos. O tema da sustentabilidade ambiental ainda não é uma prioridade, sendo pouco mencionado nas discussões. Contudo, no momento do diagnóstico, estava em curso a criação de um Comitê de Sustentabilidade, ação que pode ser extremamente favorável para trazer mais atenção a essa dimensão. Financeiramente, a instituição lida com um orçamento que não acompanha o crescimento das demandas e a expansão dos museus<sup>10</sup>. Nessa perspectiva, a diversificação de fontes de receita, com leis de incentivo e editais, precisa ser ampliada, aprimorada e consolidada dentro da POIESIS. As limitações orçamentárias afetam o cotidiano dos museus-casa e, ao longo dos últimos anos, levou ao maior foco nas atividades culturais, consideradas mais viáveis financeiramente, em detrimento de exposições, carro-chefe da extroversão

<sup>10</sup> Em 2024, a SCEIC buscou corrigir, em alguma medida, essa distorção.

em instituições museológicas – o que se espera que seja revertido nesse ciclo.

A gestão transversal dos três museus por meio da Rede – direção executiva, museologia e coordenações (administrativa, de operações, de ação educativa e de gestão museal) – é reconhecida como estratégia operacional potente para otimizar recursos e propiciar benefícios mútuos entre os museus, bem como para padronizar qualitativamente a gestão dos processos museológicos. Contudo, essa atuação é percebida por alguns como hierárquica e pouco integradora: decisões e mesmo informações estariam por vezes centralizadas nas figuras de direção e coordenação, com pouco espaço para lideranças intermediárias e para a descentralização de decisões táticas e operacionais. Alguns interlocutores consideram que uma gestão mais direcionada para cada museu, como a criação de uma unidade de gestão geral dentro de cada Casa ou de mecanismos que auxiliem na gestão das particularidades, poderia contribuir para uma operação mais estratégica e alinhada às necessidades de cada equipamento. Independentemente do desenho de governança, que depende também das possibilidades orçamentárias, é preciso pensar em estratégias que garantam um olhar particularizado para a gestão de cada Casa.

As relações, os fluxos e a comunicação entre áreas e profissionais das Casas aparecem tam-

bém como um ponto de atenção e podem ser aprimorados. Destaca-se que as equipes dos museus são engajadas e dedicadas; a maioria manifesta bastante interesse e afeto pelo trabalho – alguns descrevem as Casas como um “segundo lar” – o que é uma grande vantagem para desenvolver melhorias. Contudo, algumas iniciativas individuais, pouco colaborativas e, em menor proporção, pouco profissionais, são relatadas como presentes no cotidiano.

No momento em que foi elaborado o diagnóstico, a pouca frequência de troca de informações cotidianas e estratégicas entre as áreas e os museus-casa foi apontada como fator que compromete o desempenho e os resultados das atividades. Identificou-se uma expectativa dos colaboradores por ações mais transversais e reuniões de equipes regulares para discutir, planejar e coordenar as ações dos museus a curto, médio e longo prazo. Vale ressaltar que, ao longo do processo de construção do Plano, as reuniões de equipes foram retomadas. O tamanho da equipe, assim como as urgências do contexto de reabertura da Casa Mário de Andrade e da Casa das Rosas apareceram como justificativa para as dificuldades, no momento do diagnóstico, de estabelecer diálogos mais horizontais, processos colaborativos e de planejamento estratégico.

O diagnóstico também identificou que o organograma atual da instituição deve ser revisto

para refletir adequadamente as atribuições e as relações diárias entre as áreas. Parte dos interlocutores apontaram falta de nitidez das funções e atribuições, observando uma discrepância entre os cargos e as atividades efetivamente realizadas – situação que pode ser atribuída às reconfigurações das ações de algumas áreas promovidas pelo novo contrato de gestão. Vale observar que nem todas as funções museais e de gestão estão representadas no organograma, sinalizando a importância de melhor definição de áreas e responsabilidades.

Atualmente, o funcionamento da **cadeia operatória museológica** apresenta desafios comuns entre as Casas: a conexão entre as ações de salvaguarda, pesquisa e comunicação ainda está sendo construída e pode ser aprimorada em diferentes aspectos. A ênfase até então dada à programação e difusão cultural, em detrimento de outras atividades de pesquisa e preservação e de seus desdobramentos em ações de comunicação museológica, em especial as exposições, pode ter impactado essa conexão, o que se busca reverter nesse novo contrato, como previu o próprio edital de chamamento. Apesar de as três Casas, por exemplo, desenvolverem pesquisas consistentes, a questão posta mais ampla é o encadeamento, os modos de registro, os desdobramentos e as conexões entre as diferentes atividades, considerando as funções museais e a principal linguagem de um

museu, as exposições. Em que pese esforços recentes, é necessário maior atenção às operações museológicas e, também, à formação contínua dos colaboradores nesse campo. Assim, a revisão ou criação de documentos estruturantes, como políticas de acervo e política de curadoria e de exposições, e a atuação dos recém-criados Comitês Curatorial e de Preservação de Patrimônio e Acervos podem ser benéficas para esse processo.

Percebe-se a necessidade de aprimorar os critérios e as ações de gestão de acervos, incluindo um planejamento coeso das atividades de documentação e também de conservação preventiva, visto que há algumas incertezas quanto às responsabilidades e atividades a serem desenvolvidas. Parte da equipe também se ressentiu com as dificuldades de acesso ao banco de dados dos acervos, o que prejudica a conexão entre atividades de salvaguarda e pesquisa. É importante ponderar que o atual banco usado para a gestão do acervo (BDA-SEC) ainda não é um banco de consulta amplo (tanto para o público interno quanto externo) por estar em um sistema antigo que não permite hierarquização de acesso, tornando-o frágil à liberação para consulta. Por questões de segurança da informação, atualmente a consulta só ocorre acompanhada e presencialmente. Sendo assim, a transposição para um sistema mais moderno e acessível aparece como ação importante.

As atividades de pesquisa carecem de sistematização e registro mais eficazes. Especificamente as investigações realizadas pela equipe de educadores são consideradas subutilizadas. Por isso, a intenção atual de fortalecer os centros de pesquisa e referência dos três museus-casa é muito adequada, pois os colocará enquanto possíveis agregadores das pesquisas museológicas e emanadores de conhecimento para as demais áreas dos museus, apontando para caminhos de superação do cenário atual. As ações de programação cultural e formação, que até o último ciclo eram focos principais da comunicação museológica, também enfrentam desafios de integração com as demais etapas da cadeia. Há pouca nitidez sobre como são concebidas e definidas as exposições e, aparentemente, os processos curatoriais ocorrem de modo apartado das equipes.

O diagnóstico debruçou-se ainda sobre as **relações extramuros** que as Casas estabelecem com diferentes setores da sociedade, atentando-se aos desafios e estratégias para fortalecer essas interações. As diretrizes da UPPM enfatizam a importância das ações intermuseus e extramuros para engajar públicos e parceiros diversos, entendendo o relacionamento com o território como estratégico. A análise das atividades demonstrou que o conhecimento acumulado com as Oficinas Culturais<sup>11</sup> e as Fábricas de Cultura, assim como a capilaridade da POIESIS no interior de São Paulo, poderiam ser

melhor aproveitados pelos três museus-casa, seja na programação interna ou nas ações extramuros, ampliando a oportunidade de intercambiar informações, experiências e públicos.

A construção de uma programação mais colaborativa e diversa foi apontada como estratégia para expandir o diálogo com novos públicos, principalmente jovens e públicos periféricos, bem como a incorporação de conteúdos e reflexões protagonizadas por populações indígenas e afrodescendentes (TOMARA!, 2022). O intercâmbio de públicos das Oficinas Culturais, das Fábricas de Cultura e dos demais museus-casa da Rede é tido como um potencial a ser explorado nesse novo ciclo inaugurado com este Plano.

Com relação à comunicação, o uso de expressões e práticas relacionadas ao espaço doméstico (como hospitalidade, open-house, chá de cozinha, jantar, café da manhã etc.) é um recurso que pode ser mais explorado na comunicação das atividades. Além disso, destaca-se a necessidade de uma estratégia de comunicação que considere os interesses dos diversos visitantes e seja informada por pesquisas de público. Embora já haja esforços em andamento, ainda é necessário aprimorar a interlocução

<sup>11</sup> Vale destacar que mudanças no escopo de atuação do programa Oficinas Culturais estão em curso e podem impactar sugestões e recomendações.



entre as diferentes áreas envolvidas na comunicação institucional e na comunicação museal – curadoria, exposições, programação cultural, educativo – de modo a assegurar que os conteúdos apresentados para o público reflitam uma visão coesa e integrada do museu.

Dentre as expectativas expressas ao longo da etapa diagnóstica, destaca-se o protagonismo da revisão do Plano Museológico no **reposicionamento** que a Rede de Museus-Casas e os três museus que a conformam estão passando. Esse processo é impulsionado pelas novas diretrizes do contrato de gestão e pela fase de reabertura das Casas Mário de Andrade e Casa das Rosas<sup>12</sup> pós-reforma. Espera-se que o documento possa fornecer respostas que conciliem as mudanças necessárias às trajetórias já construídas, garantindo continuidades. Há entre os diversos sujeitos envolvidos nesse processo uma preocupação com o fortalecimento da identidade individual de cada um dos museus.

O novo contrato de gestão (01/2023) ressalta a necessidade de independência institucional dos museus e da expansão de seus repertórios conceituais, patrimoniais e museológicos, de modo a contemplarem a produção literária e transcendê-la, considerando a atuação socio-cultural das personagens relacionadas a esses espaços. Embora tal mudança suscite preocupações entre as equipes quanto à preservação do legado e identidade literária coletiva dos

museus-casa, a UPPM sublinha que o objetivo não é diminuir a relevância da literatura, mas sim expandir e enriquecer o espectro de atividades e temas abordados.

Dentre os desafios comuns colocados pelo documento para as três casas, destaca-se, ainda, a necessidade de elaboração e revisão de documentos estruturantes (Política de Gestão de Acervos, Política de Preservação Digital e Gestão de Direitos Autorais e Conexos), bem como a requalificação e aprimoramento de processos de gestão museológica – tais como a regularização dos acervos; implantação e fortalecimento dos Centros de Referência; incentivo e fomento a pesquisas; (re)estruturação de equipes. Outros desafios enfatizados incluem a expansão, diversificação e fidelização de públicos; a incorporação transversal da acessibilidade, em suas seis dimensões, no planejamento institucional; a asseguarção da estabilidade financeira através de patrocínios e captação de recursos; e a implementação de um programa inovador de sustentabilidade. Por fim, o contrato salienta desafios relativos às conexões das Casas para além de seus muros: ampliação do engajamento, presença e articulação em seus territórios; parcerias com instituições de ensino e pesquisa e com instituições que possuam acervos convergentes às suas temáticas; adesão a iniciativas como o SISEM-SP e o Programa Conexões Museus SP; e projeção da Rede Temática de Museus-Casa.

## Questões específicas da Casa Mário de Andrade

A discussão sobre **identidade e vocação** da Casa Mário de Andrade emergiu como um dos pontos do diagnóstico realizado. Durante o processo, o perfil do museu foi discutido de modo abrangente, destacando tanto aspectos que o caracterizam enquanto instituição – como o histórico, a natureza e a extensão do espaço museológico e dos acervos – quanto os imaginários sobre a Casa. Essa discussão foi baseada na percepção de colaboradores e profissionais envolvidos diretamente com o museu, e nas impressões do público externo, coletadas em pesquisa anterior (TOMARA!, 2022). Destacam-se como pontos de atenção em relação à identidade e à vocação alguns aspectos descritos a seguir.

A ausência de um acervo material próprio é uma característica da CMA: atualmente, diversos acervos museológicos, arquivísticos e bibliográficos associados a Mário de Andrade encontram-se depositados em outras instituições e não há perspectivas de aquisição de novos itens. Ainda que o conceito de “museus das reproduções”, idealizado por Mário para museus em contextos mais longínquos e de recursos limitados, seja acionado para pensar em estratégias para lidar com essas ausências, há entre a equipe questio-

<sup>12</sup> A Casa das Rosas foi reaberta ao público em 28 de outubro de 2023.

namentos sobre a viabilidade de transpor esse conceito para o contexto contemporâneo da Casa. Apesar dos desafios que essa condição impõe, ela é tida por parte da equipe como uma oportunidade para a construção de um universo de indicadores de memória referencial sobre o autor, sua obra e contexto, reunindo, sobretudo, pesquisas sobre o autor, além das realizadas por ele. Há o desejo de que a Casa possa se tornar um centro agregador de conhecimento sobre Mário de Andrade, uma espécie de *unidade central (hub)* de referências que conecte o museu com outras instituições e alimente a programação e atividades da Casa, fortalecendo a relação entre iniciativas, pesquisadores e espaços relacionados ao personagem.

Não foi possível localizar e analisar a atual Política de Gestão de Acervos, mas entende-se que é necessário elaborar um novo documento para dar contorno e direcionamento a essa ambição.

Parece haver certo tensionamento entre as abordagens que privilegiam o foco na produção artística-cultural de Mário de Andrade e as que se focam no aprofundamento da vida pessoal do escritor: alguns defendem a importância de se concentrar na obra, outros destacam a necessidade de abordar aspectos da identidade do próprio Mário, como as discussões sobre sua negritude e sexualidade. Há um desejo manifestado pela equipe de que é essencial enfatizar Mário de Andrade como um homem negro e *queer*, re-

conhecido como sujeito do patrimônio cultural negro e LGBTQIAPN+. Contudo, tal abordagem é considerada, ainda, sensível e com pouco eco. Além disso, surge a necessidade de resgatar e dar visibilidade às mulheres na vida de Mário, cujas memórias foram historicamente ofuscadas. Esse esforço enfrenta desafios, na percepção da equipe, especialmente com a alteração de alguns espaços da casa no processo de reforma, como a cozinha e a sala de costura, vistos como importantes para abordar o papel dessas mulheres no seu contexto pessoal e criativo.

## VOCACIONES

Refletir sobre tradições e festejos populares, sobre a cultura popular brasileira, sobre identidade e nacionalidade brasileira, identidade local e regional, e modernidade.

Apresentar a vida e a obra de Mário de Andrade – do espaço doméstico às reflexões mais amplas nos vários campos de atuação de Mário.

/ A figura polímata e as várias facetas de Mário de Andrade (Mário 300 – poeta, escritor, cronista, músico, pesquisador), com ênfase na sua atuação na área da gestão e da política cultural paulista, ainda menos conhecida e explorada, e também no pioneirismo de suas pesquisas no campo da cultura popular.

/ O papel das mulheres e seus afetos e trajetórias: a mãe, a tia, a irmã, a empregada Sebastiana, e também outras mulheres, artistas e intelectuais, que trocavam com ele.

/ O habitar, representado por pelo menos alguns cômodos relevantes no cotidiano de Mário, como a cozinha e a sala de costura.

/ A Casa como espaço de sociabilidade: rede de personalidades que frequentava a Casa; circulação de artistas e intelectuais importantes da história brasileira.

Apresentar Mário como homem e escritor negro.

Discutir Modernismo e Vanguarda: Mário como um dos principais ideólogos do movimento modernista e da Semana de Arte Moderna, ocorrida em 1922.

Abordar a Barra Funda: aspectos do território e de seu processo de ocupação, deterioração e revitalização, bem como dos sujeitos e das iniciativas que habitavam e habitam a região (escolas de samba).

Estabelecer a Casa como unidade central (hub) e centro agregador (como o próprio personagem) de produções sobre a vida e obra de Mário de Andrade – a Casa como polo de diferentes referências e indicadores de memória da trajetória de Mário de

Andrade capaz de estabelecer parcerias com interesse recíproco por meio do Centro de Pesquisa e Referência.

Abordar a noção de patrimônio cultural de maneira ampla: tratar as memórias como o acervo mais relevante para o museu.

/ Atuar em processos de formação em gestão cultural e patrimônio, inspirando-se em Mário de Andrade.

Há vontade de fortalecer o relacionamento do museu com seus entornos, tanto geográficos quanto temáticos. A Barra Funda, bairro onde se localiza a Casa Mário de Andrade, é vista como uma região repleta de oportunidades para atrair novos públicos, graças aos seus atrativos e à sua rica história. A região, historicamente operária e marcada pela presença da população negra, enfrenta atualmente um processo acelerado de transformação urbana, marcado pela elevação do custo de vida e pelo aprofundamento das segregações socioespaciais, o que gera discussões sobre o papel que a Casa Mário de Andrade pode ocupar nesse contexto. Há um consenso sobre a importância de incorporar e explorar as características e as reflexões referentes às mudanças do bairro na programação da Casa, além de estabelecer e/ou fortalecer as parcerias com as instituições e iniciativas locais, com moradores e frequen-

dores da região – a realização de um diagnóstico territorial foi uma das estratégias sugeridas para amparar esse processo. A pesquisa com públicos externos (TOMARA!, 2022) apontou na mesma direção, destacando a necessidade de ancorar os museus nas comunidades locais, transformando-os em espaços de identificação e pertencimento para diversos grupos.

A análise das redes sociais<sup>13</sup> revelou que a divulgação de cursos e grupos de estudos é o principal foco de engajamento do público, bem como as curiosidades sobre o espaço e a obra e vida de Mário de Andrade. O principal público que acompanha as redes sociais da Casa é formado por mulheres na faixa etária dos 25 aos 44 anos. Comparando o número de seguidores das três Casas que compõem a Rede no Instagram, rede social mais ativa, a Casa Mário de Andrade apresenta um público virtual maior que o Casa Guilherme de Almeida, mas ainda reduzido em relação à Casa das Rosas (CGA: 8.335; CMA: 12.335; Casa das Rosas: 108.596).

Embora a Casa Mário de Andrade já realize parcerias e ações em seu território e também com outras instituições culturais, há uma percepção compartilhada de que é possível ampliar e potencializar ainda mais essas parcerias. Destaca-se a necessidade de consolidar laços mais estreitos com entidades do mesmo campo temático, como a Biblioteca Mário de Andrade (BMA) e o Instituto Mário de Andrade

(IMA) – buscando oportunidades de sinergia e um diálogo mais integrado e colaborativo. O fortalecimento dos laços com o Instituto de Estudos Brasileiros da Universidade de São Paulo (IEB-USP), que possui uma parcela significativa do acervo de Mário de Andrade, é considerado fundamental para essa nova fase da CMA. O estabelecimento de uma parceria ativa e produtiva com o IEB é tida como essencial, não só para a preservação, mas também para a valorização e difusão do legado de Mário de Andrade.

Dentre os principais desafios institucionais apresentados pela UPPM no novo contrato de gestão para a Casa Mário de Andrade estão a reavaliação de sua missão, a consolidação das discussões sobre sua vocação museológica e a promoção de diálogos com pautas contemporâneas. Espera-se que as linhas de ação destaquem a figura polímata de Mário de Andrade, sua contribuição para a área cultural e como figura atuante nas áreas de gestão e política cultural, as quais deverão estar refletidas na atualização da exposição de longa duração, na agenda de programação cultural e em ações sistemáticas do Programa Educativo. Destaca-se, ainda, a necessidade de elaboração da nova exposição de longa duração por meio de metodologias de processos de concepção compartilhados e participativos – alinhadas

<sup>13</sup> Para acessar o relatório completo sobre o comportamento da Casa nas redes sociais, [clique aqui](#).



com a missão e linhas de pesquisa do Museu e em diálogo com a sociedade.

Além das mudanças determinadas pelo contrato de gestão, a Casa Mário de Andrade vem passando, desde 2022, quando foi fechada para a realização de obras significativas de ampliação, por restauro e requalificação. A reforma promoveu a união de três sobrados em um espaço museológico unificado, ampliando seu espaço expositivo. Tal integração permitirá a expansão das atividades do museu e a criação de novos espaços (auditório, café e loja), que favorecem a realização de eventos e a ampliação da captação de recursos. Por um lado, a perspectiva de retomar os trabalhos após a reforma anima a equipe, que aspira a executar novos projetos; por outro, há um sentimento de ansiedade e incerteza com relação às mudanças realizadas e ao desconhecimento sobre as questões de infraestrutura pós-reforma. A equipe compartilha preocupações com a possível descaracterização de espaços, gerando receios sobre a forma como o público irá reagir a essas mudanças.

A reabertura da Casa das Rosas e, em breve, da Casa Mário de Andrade, traz à tona ideias, expectativas e muitos desafios. De forma geral, os colaboradores sentem-se preparados para a abertura das Casas, destacando a importância de um planejamento integrado. As principais oportunidades apontadas para esse momen-

to foram: a ampliação e diversificação de públicos, ampliação e diversificação do escopo curatorial, e a possibilidade de explorar novas linguagens expositivas. A reabertura também é vista como uma ocasião oportuna para a captação de recursos, mas ainda pouco explorada. Já os principais desafios citados pelos interlocutores foram: a equipe reduzida, coesão entre acervo, curadoria e programação e as incertezas em relação à alocação física das equipes – considerando que parte passará a trabalhar na sede da POIESIS (essa transição ocorreu durante a feitura do Plano e seria importante avaliá-la em um curto período de tempo).

Vale destacar que esse novo momento também é marcado pela recente atualização da equipe da Casa, que apesar de contar com um número ainda reduzido de colaboradores, demonstra entusiasmo e disposição para abraçar renovações e novas ideias.

O novo ciclo é percebido pela equipe da Casa Mário de Andrade como uma oportunidade de abordar e integrar, de maneira sensível e informada, aspectos da identidade de Mário de Andrade. Para isso, diálogos abertos e inclusivos sobre essas questões, refletindo a relevância contemporânea de seu legado, são vistos como essenciais, além da busca para se conectar à comunidade local, à história do bairro e à vida e obra de Mário de Andrade, tornando a Casa um espaço vivo de cultura e memória.

Há a expectativa de que a implementação efetiva do Centro de Pesquisa e Referência – abrangendo aspectos materiais e imateriais – e as pesquisas desenvolvidas passem a influenciar a programação do museu e a formar o seu acervo. Por fim, vale ressaltar que a equipe indica a necessidade contínua de fortalecer a identidade da CMA enquanto museu, já que o equipamento antes era uma Oficina Cultural.

## Notas sobre o papel da Rede

Os Planos Museológicos elaborados em 2018 idealizaram a Rede de Museus-Casas Literários, criando a partir da literatura e com base na vida e na obra dos patronos uma amálgama para o trabalho em conjunto. Essa ação é até hoje entendida pela equipe como inovadora e capaz de fortalecer a ideia de conjunto.

Considerando a formalização da Rede de Museus-Casas Literários enquanto instância gestora e integradora, é importante salientar que o diagnóstico identificou que não há documento que explicita suas atribuições com nitidez, não sendo totalmente evidente para as equipes como os fluxos entre as atividades deveria acontecer e como as decisões são tomadas. Pelas escutas realizadas, sua função como elo agregador das Casas e como facilitador da gestão das unidades é reconhecida como uma potência, contudo, na prática, essa função não é, ainda, plenamente

realizada e precisa ser aprimorada, de modo a tornar os processos mais fluidos e coesos.

Ao longo do diagnóstico, apareceram entre os propósitos da Rede: o fortalecimento da identidade de cada Casa; a preservação e reconhecimento da tipologia de museu-casa; a capacidade de ampliar o diálogo com a sociedade e de ampliar o olhar por meio da literatura, ao articular as três Casas; a gestão de museus literários em São Paulo. Já entre as funções, ganharam destaque os seguintes pontos: a formalização de processos internos; a integração entre as Casas; o fomento de diálogos e trocas entre as Casas e com outras instituições; a promoção e articulação de públicos entre as Casas; a facilitação da gestão dos processos museológicos; a otimização de recursos; e a avaliação e monitoramento de indicadores.

Aparece como desafio importante consolidar nesse novo ciclo uma estrutura de gestão da Rede que consiga articular conceitual e operacionalmente os três museus, fortalecendo a cadeia operatória da museologia, por meio do trabalho articulado, solidário e interdependente, e também criando uma comunicação externa que facilite a apreensão do público sobre as convergências e as especificidades de cada uma das instituições. É importante considerar os problemas identificados e pensar em possíveis caminhos. Para isso, observa-se a necessidade de um planejamento estratégico da própria Rede – ainda não existente.

## Análise do organograma

Em complemento às reflexões sobre o papel da Rede, cabe alguns comentários sobre a estrutura das funções e a distribuição das tarefas e cargos entre as equipes. Ficou evidente no processo de diagnóstico a importância de revisão da árvore hierárquica e fluxograma dos museus. Considerando o modo de governança das Casas, refletir sobre o organograma dos museus implica também em se debruçar sobre a Rede e sobre as tarefas compartilhadas diretamente com a POIESIS.

Analisando a estrutura atual das três Casas e pensando na cadeia operatória da museologia, no próprio relato dos colaboradores, nos desafios do novo ciclo e das novas missões institucionais, elencamos alguns pontos para reflexão das equipes: não há um desenho institucional claro que conecte funções e atividades entre POIESIS, Rede e museus-casa; as funções dos profissionais da Rede podem ser revistas e precisam ficar mais nítidas para os profissionais das Casas; há áreas técnicas importantes para o funcionamento da cadeia operatória que não estão representadas no organograma dos museus.

É certo que um novo organograma não é uma solução isolada capaz de resolver todas as questões, mas, acreditamos que alguns rearranjos e ajustes poderiam facilitar sobremaneira as questões de comunicação entre as equipes e

possibilitar um melhor equilíbrio no cumprimento das funções museológicas das instituições, assim como um melhor relacionamento com a OSC gestora. Vale lembrar que um bom organograma precisa dialogar com os profissionais existentes, mas não pode ser apenas um espelho das pessoas que atuam no museu. É fundamental que o organograma contemple e represente as áreas primordiais da instituição, mesmo que elas sejam tocadas, por exemplo, por uma mesma pessoa.

Em [Anexo](#) é possível ver um primeiro estudo feito pela equipe da Tomara!, considerando a Rede e cada uma das Casas. A proposta considerou os profissionais e as funções hoje em prática, buscando aproveitar ao máximo a estrutura já existente. A viabilidade e pertinência deverão ser avaliadas pela POIESIS e pela Rede. Além disso, é preciso ponderar que as mudanças sugeridas podem ser realizadas de maneira faseada, respeitando o tempo e a estrutura necessários para a readequação de áreas e processos.

Sintetizar um diagnóstico abrangente é sempre desafiador. Ferramentas como a análise SWOT e a PESTEL são métodos para identificar o cenário atual e priorizar elementos críticos no planejamento futuro. A matriz proposta por esses métodos deve destacar tanto os aspectos internos positivos (forças) e negativos (fraquezas) da instituição quanto os fatores externos do ambiente social, cultural, econômico e local que podem representar ameaças ou oportunidades para as atividades futuras. A análise integrada de fatores internos e externos orienta, portanto, sobre o que deve ser valorizado, evitado, antecipado, prevenido, desenvolvido ou fortalecido em benefício da instituição. Assim, contribui para moldar o futuro desejado e apoiar a tomada de decisões estratégicas.

**SWOT**

Acrônimo em inglês que significa: **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças).

**PESTEL**

Acrônimo em inglês que significa: **Political** (Político), **Economic** (Econômico), **Social** (Social), **Technological** (Tecnológico), **Environmental** (Ambiental) e **Legal** (Legal).



## FORÇAS

### Específicas da Casa Mário de Andrade

- Popularidade de Mário de Andrade impacta na atração de visitantes.
- Interesse da sociedade pelo Modernismo e pelas vanguardas artísticas.
- Equipe renovada e estimulada pela reabertura.
- Interesse da sociedade em conhecer a moradia de um personagem brasileiro relevante.
- Ampliação da área expositiva e novos espaços que favorecem diferentes atividades e eventos.
- Possibilidade de ampliação de recursos financeiros com novas fontes de receita (café, lojas, auditório etc.).
- Proximidade de estações de metrô e diversidade de linhas de ônibus.
- Localização em um bairro com grandes possibilidades de parcerias com iniciativas culturais.

### Comuns às três Casas

- / Importância histórica, artística e cultural das Casas.
- / Relevância das edificações para o patrimônio arquitetônico da cidade.
- / Gestão feita por uma OSC reconhecida e com capilaridade no interior do estado.
- / Aproximação e integração das equipes, com a mudança para a sede da OSC.
- / Atuação da Rede em processos de operação interna, otimizando recursos.
- / Ampliação do repertório de atuação com o novo contrato de gestão.
- / Vínculo afetivo entre os funcionários, as Casas e suas atividades.
- / Equipes engajadas, comprometidas e apaixonadas pelos museus.
- / Equipes esperançosas com a possibilidade de renovação e melhorias que o novo Plano traz.

## FRAQUEZAS

### Específicas da Casa Mário de Andrade

- Dificuldade para abordar e tratar temas sobre o autor considerados sensíveis.
- Ausência de acervo material.
- Parcerias com instituições detentoras de acervos de Mário de Andrade pouco consolidadas.
- Descaracterização de alguns cômodos considerados importantes para a identidade da Casa.

### Comuns às três Casas

- / Ênfase atual em uma programação cultural especializada em detrimento de outras atividades de comunicação museológica, como as exposições, e de atividades de salvaguarda e pesquisa.
- / Centros de Pesquisa e Referência que atuam de modo desconectado da cadeia operatória museológica.
- / Baixa participação/aproveitamento das equipes nas diretrizes curatoriais e ausência de unidade curatorial.
- / Baixa interlocução entre as instâncias de gestão - POIESIS, Rede e Museus (relação truncada, pouco fluída).
- / Operação fragilizada pelo distanciamento de alguns núcleos (Compras, Infraestrutura, TI, Comunicação), centralizados na POIESIS.
- / Estratégias e modo de operar da Rede ainda insuficientes para a articulação entre as Casas e dessas com a POIESIS.
- / Baixa autonomia das equipes das Casas.
- / Atividades de gestão hierarquizadas, às vezes personalistas e pouco integradoras.
- / Processos administrativos-financeiros (em especial, compras e contratações de serviços) burocráticos e morosos.

- / Organograma não reflete a operação, atribuições e fluxos entre as áreas.
- / Corpo técnico insuficiente para atender as demandas do novo contrato de gestão.
- / Rotatividade na equipe, em especial, do educativo.
- / Políticas e processos de RH percebidos como insuficientes, pouco voltados à gestão de pessoas, à diversidade das equipes e à progressão na carreira.
- / Baixo conhecimento das equipes sobre procedimentos administrativos-financeiros dos Museus.
- / Desconhecimento das equipes sobre as políticas e estratégias de captação de recursos.
- / Baixo conhecimento das equipes que atuam na ponta sobre o novo Contrato de Gestão e baixa participação na construção dos Planos de Trabalho.
- / Sustentabilidade ambiental ausente nos discursos e práticas institucionais.
- / Comitê de Sustentabilidade ainda não efetivado.
- / Comunicação interna fragmentada e insuficiente.
- / Limitação financeira para reestruturação das equipes e estabelecimento de novas gerências e coordenações.

## Integração SWOT e PESTEL

### AMEAÇAS

### OPORTUNIDADES

#### CENÁRIO POLÍTICO

#### Comuns às três Casas

- / Políticas estaduais e federais que podem vir a não priorizar o desenvolvimento de agendas no campo da cultura.
- / Alterações e limitações que podem ser impostas às leis de incentivo, conforme mudanças de governos.
- / Falta de consenso sobre o lugar e abordagem da Literatura nos museus – possibilidade de perda gradual de relevância em circuitos literários.
- / Descontinuidade de programas e ações que já tinham públicos fidelizados.
- / Diretrizes presentes no Contrato de Gestão ainda em discussão e sujeitas a mudanças.
- / Mudanças sistemáticas na equipe da UPPM.

#### Comuns às três Casas

- / Integração e diálogo com órgãos de fomento à cultura e ao turismo.
- / Realização das ações em conjunto com as Oficinas Culturais e Fábricas de Cultura, considerando que a interiorização das ações é estratégica para o Governo do Estado.
- / Atuação em rede, que pode fortalecer a imagem institucional e as ações conjuntas, ampliando a atuação dos museus no território.
- / Outras OSCs, museus e instituições culturais com desafios e interesses similares, possibilitando parcerias, ações conjuntas e estratégias de advocacy em temas e problemas comuns.
- / Redefinição conceitual e implantação de novos ou repaginados Centros de Pesquisa e Referência, conforme orientação da SCEIC, em alinhamento com perspectivas contemporâneas da Museologia.

## AMEAÇAS

## OPORTUNIDADES

### CENÁRIO ECONÔMICO

#### Comuns às três Casas

- / Crise financeira arrecadatória que pode impactar negativamente a quantidade de recursos para os museus.
- / Cenário econômico desafiador, que pode deixar a instituição vulnerável em relação à sustentabilidade financeira, com impactos na operação interna.
- / Concorrência com os demais equipamentos geridos pela OSC.

#### Comuns às três Casas

- / Diversificação da captação de recursos, inclusive via plano anual submetido à Lei Rouanet.
- / Não estarem comprometidas com nenhum segmento específico de patrocínio.
- / Financiamentos junto a órgãos de fomento à pesquisa.
- / Repasse de verba garantido pelo Estado para atividades básicas (sustentabilidade econômica da instituição independentemente da captação).
- / Potencial turístico dos três museus.
- / Ampliação, diversificação e fidelização de novos públicos.



## AMEAÇAS

## OPORTUNIDADES

### CENÁRIO SOCIAL

#### Comuns às três Casas

- / Empobrecimento da população pós-pandemia da Covid-19 impacta negativamente no “consumo” de arte e cultura, bem como nos momentos de lazer da população.

#### Comuns às três Casas

- / Estabelecimento de relação com o território: articulação individual de cada museu com outras redes e instituições (entorno geográfico e temático) e diálogo com novos públicos.
- / Interesse da sociedade civil em participar da proposição de atividades da programação.
- / Aumento da demanda por espaços de convívio e atividades culturais após o isolamento social gerado pela pandemia da Covid-19.
- / Tanto a CMA quanto a CR são percebidas como ambientes de acolhimento para a população LGBTQIAPN+.
- / Visibilidade gerada pela reabertura da Casa Mário de Andrade e Casa das Rosas.
- / Circulação de públicos e atividades entre os diferentes equipamentos e iniciativas geridas pela POIESIS.
- / Ampliação dos repertórios conceituais, patrimoniais e museológicos e diversificação de “linguagens” e abordagens temáticas.

## AMEAÇAS

## OPORTUNIDADES

### CENÁRIO TECNOLÓGICO

#### Comuns às três Casas

- / Dificuldade em acompanhar o desenvolvimento das novas tecnologias que poderiam ser utilizadas nos museus, tornando-os menos atrativos às novas gerações e perdendo a oportunidade de utilizar novas tecnologias para a inclusão, em especial, do público com deficiência.
- / Baixo conhecimento dos efeitos do uso da Inteligência Artificial na produção literária e artística, em especial em relação à discussão de direitos autorais.

#### Comuns às três Casas

- / Melhor aproveitamento das redes sociais para difundir o trabalho das Casas.
- / Visibilidade de conteúdos produzidos nas redes sociais (podcasts, “booktok”) sobre a temática literária e engajamento de públicos jovens.
- / Novos usos e práticas derivados do desenvolvimento da Inteligência Artificial.

48

### CENÁRIO AMBIENTAL

#### Comuns às três Casas

- / Mudança climática e a necessidade de ampliação dos investimentos em ambientação e conforto térmico e adaptação da estrutura predial.
- / Impacto do aquecimento global na conservação das obras.

#### Comuns às três Casas

- / Aumento da circulação no espaço por pessoas que querem aproveitar o conforto térmico do ambiente.
- / Atuação do Comitê de Sustentabilidade que posicione os museus em consonância com pautas ambientais contemporâneas.

### CENÁRIO LEGAL

#### Comuns às três Casas

- / Possíveis mudanças nas diretrizes gerais da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo.

#### Comuns às três Casas

- / Renovação do contrato de gestão por cinco anos.
- / Políticas museais federais e estaduais consolidadas.



O **processo de elaboração deste Plano** teve como uma de suas culminâncias a revisão e reelaboração da missão, valores e visão de futuro para os próximos anos da Casa Mário de Andrade. Esses elementos estruturantes abordam a identidade da instituição, princípios que orientam suas práticas e aspirações para o futuro. Por isso, quanto mais coletiva e participativa a construção dessas declarações, mais sentido elas ganham para as equipes do museu e maior a chance de os profissionais envolvidos as incorporarem em seu fazer cotidiano.

A **missão** representa o propósito essencial da instituição. É uma declaração de longo prazo que reflete a razão de existir e a maneira de atuar do museu. Concentra-se no impacto gerado para o público e a sociedade, sendo passível de revisão diante de mudanças nos propósitos fundamentais ou transformações sociais significativas.

A definição de museu, estabelecida pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), traz ideias e conceitos que devem ser tratados como funções essenciais e premissas para a atuação dos museus de forma geral. Entende-se, portanto, que a missão da Casa Mário de Andrade não precisa necessariamente reproduzir ou explicitar elementos que já estão contemplados nessa redação. É fundamental, todavia, que essa definição esteja sempre no horizonte da instituição, orientando o planejamento e avaliação de suas ações.

A **visão** representa a projeção de um futuro desejado para a Casa Mário de Andrade. Elaborada com base em uma descrição de um estado futuro ambicioso e instigante, porém factível, expressa como a instituição almeja ser e estar nos próximos seis anos — ultrapassando a vigência deste Plano para possibilitar a implementação gradual e completa das estratégias e atividades necessárias para alcançar esse novo patamar almejado.

Os **valores** expressam as crenças e o modo de atuar da Casa Mário de Andrade, representando princípios irrenunciáveis. Todos os valores do Plano Museológico anterior foram revisados, resultando em uma demarcação mais direta das bandeiras que a instituição defende. Para cada valor, foi elaborado um descritor que aprimora sua compreensão.

Por fim, é fundamental ter em vista que a missão, os valores e a visão de futuro podem ser entendidos como pilares complementares da instituição; portanto, aspectos ou conceitos que já estejam contemplados em uma das redações não precisam se repetir necessariamente nas demais.



## MISSÃO

Apresentar e discutir a vida pública e privada de Mário de Andrade, atuando como um polo agregador, articulador e irradiador de seu legado, que promove e amplia reflexões sobre políticas culturais e de patrimônio, e aponta tendências de futuro, em conexão com as raízes culturais brasileiras e a contemporaneidade.





## VISÃO DE FUTURO

Ser uma casa de portas abertas para diversos públicos e programações, reconhecida como espaço de memória, acolhimento e convivência conectado ao território, que estimula reflexões e debates contemporâneos e constitui um polo de resistência cultural na paisagem urbana.

## VALORES

---

**CONSISTÊNCIA:** acreditamos em atividades integradas, regulares e embasadas, que apostem na profundidade reflexiva e reflitam a coesão e a coerência dos nossos propósitos institucionais.

---

**DIÁLOGO:** acreditamos que o diálogo e a escuta ativa entre equipes, com os diversos públicos e com outras instituições culturais, são a base para a construção de um museu potente e democrático, aberto, ativo e antenado com as questões contemporâneas.

---

**DIVERSIDADE:** queremos ser um museu diverso em equipe, programação e visitantes, que valorize e respeite as diferenças, em todas as suas dimensões – étnicas, raciais, sociais, de gênero e de sexualidade.

---

---

**HOSPITALIDADE:** queremos ser uma casa de portas abertas para os diversos públicos, onde todas as pessoas sejam bem-recebidas, sintam-se seguras e com vontade de estar, conviver e voltar.

---

**INVENTIVIDADE:** desejamos que o museu também possa ser um laboratório, que estimule a experimentação, a criatividade e a imaginação, mantendo-se inquieto e curioso.

---

**PLURALIDADE:** queremos que o museu reflita em suas práticas cotidianas e programações as múltiplas facetas de Mário de Andrade, apresentando e colocando em diálogo diferentes perspectivas e abordagens sobre sua vida e obra, o território em que o museu está inserido, a cidade de São Paulo, o Brasil e o mundo.

---





**Compreendendo o Plano Museológico como principal instrumento** que descreve e articula as funções dos museus, é a partir dele que o planejamento institucional se delimita, estabelece prioridades, define caminhos, monitora ações e avalia o cumprimento dos objetivos e da missão institucional. Para isso, o Plano Museológico apresenta sempre uma dupla função, de conceituação e de gestão.

No Brasil, como pontuado na **apresentação** deste documento, a elaboração dos Planos Museológicos deve seguir legislação e estrutura específicas estabelecidas pelo órgão regulador do campo museal, o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Contudo, essa estrutura central do Plano composta por programas museológicos, conforme preconiza o próprio Ibram, pode e deve ser adequada para dar conta das diferentes realidades do setor museal brasileiro. Assim, as diretrizes da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo para os seus museus guiam a estruturação dos Programas aqui descritos.

Posto isso, os programas museológicos correspondem às áreas fundamentais de atuação do museu. Não necessariamente essa atuação precisa estar espelhada no organograma, mas é importante reconhecer as naturezas e as especificidades de cada Programa, o que requererá no dia a dia do museu, diferentes processos e profissionais. Apesar da segmentação, não se

pode perder de vista o caráter intrinsecamente interdisciplinar dos Programas, a necessidade de articulação e do trabalho solidário entre as diversas frentes de atuação para que a instituição possa atuar de forma coesa e consistente.

Nesta seção, cada um dos Programas está organizado de acordo com a seguinte estrutura: **descrição do programa**, que inclui os focos e informações principais do Programa segundo as normativas da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo (SCEIC) e de sua instância de gestão, a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), mas sinaliza também a legislação museal, em especial, seguindo o Estatuto de Museus (2009) e seus dispositivos complementares, por meio da correlação com os Programas descritos no Manual *Subsídios para a Elaboração de Planos Museológicos* (2016); **principais desafios do ciclo**, que apresenta alguns pontos identificados no diagnóstico e na análise SWOT que devem ser vistos com maior atenção pela instituição no seu planejamento e itens do próprio plano de trabalho da instituição – na sua redação original, quando pertinente, ou editado para melhor compreensão do leitor. Contudo, vale salientar que essa lista de desafios não tem a pretensão de esgotar ou superar todas as questões e dimensões, e tampouco contemplar todas as atividades de rotina próprias às instituições museológicas e orientadas pela UPPM; **comentários e recomendações**



**gerais**, que traz reflexões, encaminhamentos possíveis e sugestões mais amplas sobre alguns dos desafios elencados, considerando tanto possibilidades de ampliação das ações já existentes identificadas no diagnóstico, como caminhos novos a serem trilhados e percorridos pelo museu – nem todos os desafios listados são comentados, apenas aqueles em que se julgou ser mais estratégico tecer considerações; por fim, cada Programa conta com **ideias para inspirar e experimentar**, que traz sugestões de ações, ideias e algumas tendências do mundo dos museus que podem qualificar ou ampliar cada um dos Programas, no médio e longo prazos.

Antes de entrar propriamente nos Programas, é importante fazer uma ressalva quanto a algumas especificidades relacionadas à operação do museu. O fato de as Casas serem geridas por uma grande OSC, que administra não apenas os outros dois museus que compõem a Rede, mas também outros grandes equipamentos culturais (não museológicos) e projetos, traz benefícios em termos de estrutura e, ainda, pode favorecer, como será recomendado em Programas específicos deste Plano, intercâmbios entre esses diferentes equipamentos e iniciativas, sobretudo relacionados a trocas de informações, conteúdos/programações e públicos. Contudo, essa condição também traz alguns desafios específicos relacionados à gestão, que merecem atenção especial.

O diagnóstico realizado demonstrou que nem sempre as responsabilidades de cada um dos atores institucionais envolvidos (formalizados ou não) – POIESIS, Rede e Casas – estão nitidamente definidas, o que gera alguns descompassos e, por vezes, certo distanciamento entre essas três instâncias do mesmo organismo. Para o bom cumprimento deste Plano, assim como do plano de trabalho que rege a relação entre OSC e SCEIC, parece bastante importante que essa engrenagem tripartite opere de modo cada vez mais articulado e harmonioso, e que seja guiada por uma visão nítida do papel e das responsabilidades de cada parte desse mesmo ente, assim como das solidariedades envolvidas.

Alguns dos desafios previstos neste Plano, gerais e específicos, dependem de ações e mudanças da própria OSC e/ou da Rede. A implicação de todos, portanto, na superação desses desafios aparece como premissa basilar para a operação de cada uma das Casas. Assim, apesar de tratar-se de uma equipe só (OSC, Rede e Casas), optou-se, neste Plano, por distinguir e endereçar, sempre que possível e pertinente, as responsabilidades e atribuições de cada um desses atores institucionais. Com isso, não se deseja aprofundar uma suposta separação de equipes, mas, antes, jogar luz e dar contornos mais evidentes para as responsabilidades de cada instância na operacionalização das Casas para o pleno cumprimento de suas funções mu-seais. Como os Programas elencados a seguir

consideram o funcionamento do museu independentemente dessa condição tripartite, mas são impactados pelos planejamentos estratégicos da POIESIS e dependem de ações da própria Rede, vale tecer algumas recomendações mais gerais para a POIESIS e para a Rede:

/ Elaborar um documento normativo que traduza os organogramas, estabelecendo e descrevendo as responsabilidades de cada ente e indicando interlocuções e fluxos entre as áreas, apontando, em especial, como deve se dar o relacionamento entre as áreas fim e as meio.

/ Fortalecer o papel da Rede como facilitadora e otimizadora de processos entre os museus: visão de conjunto, operação, intercâmbio de experiências e procedimentos, articulação e engajamento de públicos, entre outros.

/ Realizar um planejamento estratégico da Rede.

/ Revisar o planejamento da POIESIS com o objetivo de integrar soluções para os desafios apontados no Diagnóstico que são de gerência de áreas localizadas na OSC.

/ Promover uma análise das políticas de RH e de gestão de pessoas considerando

as demandas específicas de cada Casa e que garanta a diversificação das equipes.

/ Promover estratégias para a integração de todas as equipes da POIESIS – museus e outras ações e projetos (por exemplo, a criação de um Encontro Anual de Compartilhamento de Boas Práticas).

/ Criar um comitê intersetorial para colaborar nas estratégias de captação de recursos.

/ Evidenciar a gestão em Rede dos três equipamentos por meio do ajuste dos sites (e redes sociais) e nas demais ações de comunicação das Casas. Apesar da informação estar presente, ela não é imediata ou sequer facilitada.

cessário para o enfrentamento das questões, facilitando a sua gestão pelos profissionais que atuam de maneira transversal nos três equipamentos.

Vale ressaltar ainda que, considerando o papel da Rede e aspectos presentes igualmente nos três museus, os desafios, comentários, sugestões e inspirações comuns aos três museus foram replicados exatamente com a mesma redação nos três Planos Museológicos. Já os desafios, comentários, sugestões e inspirações específicos de cada museu-casa estão sempre sinalizados e possuem redações próprias e singulares. Essa escolha justifica-se pela busca de manter não apenas a coerência e a coesão entre eles, mas uma linguagem equivalente que possibilite o entendimento compartilhado ne-

# 1

## PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA (PGM)

O Programa de Gestão Museológica é o mais abrangente e estratégico do Plano Museológico e está subdividido em 8 eixos: **Plano Museológico e Planejamento Estratégico; Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira; Financiamento e Fomento; Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público; Monitoramento e Avaliação de Resultados; Acessibilidade; Sustentabilidade e Gestão Tecnológica.**

Esses eixos encontram correspondência em diferentes Programas preconizados pelo Ibram. De acordo com a legislação, são eles: **Programa Institucional**, que abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes; **Programa de Gestão de Pessoas**, que abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação; **Programa de Financiamento e Fomento**, que abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos independentes. Além desse grupo, mais diretamente relacionado à gestão e governança do museu, o Programa de Gestão ainda abrange o **Programa de Acessibilidade Universal** (incluído pela Lei nº 13.146, de 2015), que reúne projetos e ações relativas

à acessibilidade a todas as pessoas nos museus e que deverão ser explicitados em todos os Programas integrantes, ou em um programa específico, e o **Programa Socioambiental**, aqui como Sustentabilidade, que abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental (incluído pelo Decreto nº 8.124, de 2013). Por fim, traz também 3 eixos que não têm correspondência direta com Programas pré-estabelecidos pelo Ibram, mas que estão integrados à gestão institucional: gestão tecnológica, que é uma demanda premente para o campo museal, acelerada pela pandemia da Covid-19; monitoramento e avaliação de resultados; e mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de públicos.

Para melhor entendimento e apropriação do Programa, apresentamos a seguir o descritor de cada eixo, conforme definido pela UPPM/SCEIC<sup>14</sup>:

<sup>14</sup> Esses descritores consideram a política atual preconizada pela SCEIC e podem sofrer alterações ao longo do período de vigência deste Plano. Por isso, é importante a instituição estar atenta e acompanhar as eventuais atualizações realizadas.

## Plano Museológico e Planejamento Estratégico

Envolve a estruturação de instrumentos para um planejamento estratégico de ações, viável para o posicionamento efetivo da vocação do museu frente ao seu amplo e diversificado conjunto de atividades a serem realizadas. O Plano Museológico, assim como o Planejamento Estratégico, são documentos norteadores que produzem definições que ultrapassam os limites de um Contrato de Gestão, portanto, a elaboração de tais documentos, como bom princípio de governança, deverá contemplar a interlocução com as diversas instâncias internas e externas à Organização Social (equipes e Conselhos de Administração, Conselhos de Orientação, se houver, UPPM/SEC) sobre a definição do perfil do museu, sua missão e linhas de ação, com o aprofundamento nas questões relacionadas às suas políticas, incluindo as estratégias que permitam a ampliação e/ou diversificação de públicos do museu.

## Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira

Envolve a execução de ações relacionadas à gestão e custeio de recursos humanos, serviços e demais despesas para o gerenciamento do museu (tais como água, luz, telefone, impostos e material de consumo), bem como realizar compras e contratações, atividades organizacionais, prestação de contas, manutenção do equilíbrio financeiro e gestão arquivística do museu. Manter equipe fixa, em número suficiente, e planejar, promover e/ou viabilizar a sua capacitação.

## Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público

Envolve a elaboração de pesquisas e análises para verificar a capacidade máxima de atendimento do museu e desenvolver estratégias envolvendo todas as áreas técnicas e administrativas para viabilizar a ampliação, diversificação, formação e fidelização do público da instituição.

## Financiamento e Fomento

Prevê a elaboração e o desenvolvimento de estratégias para ampliação e diversificação das fontes de recursos, sobretudo financeiros, para as atividades do museu, incluindo elaboração e gestão de projetos de captação de recursos incentivados e não incentivados, junto a pessoas físicas e jurídicas. Este eixo deve estar atrelado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional para potencializar as entradas de recursos oriundas das receitas previstas no Contrato de Gestão (tais como cessão onerosa de espaço, bilheteria, cafés, lojas e afins, e Comitê de Patronos) e outras receitas de captação, sempre visando ao menor custo para o usuário final (público do museu) e ao incremento dos recursos repassados pelo Estado, de modo a viabilizar mais e melhores serviços culturais para a população. Neste eixo, é importante ressaltar o papel do Conselho de Administração da Organização Social na formação e manutenção de uma rede ativa de relacionamentos corporativos, aspirando aos bons resultados de diversificação de fontes de recursos, formação de parcerias e captação de patrocínio.



## **Monitoramento e Avaliação de Resultados**

Indica estratégias internas para monitoramento de suas realizações e da implantação do Plano Museológico e demais documentos norteadores, bem como para a avaliação dos resultados alcançados, incluindo a realização de pesquisas que apontem o perfil e a satisfação do público com as exposições, programação cultural, ações educativas e serviços oferecidos pelo museu de forma presencial e virtual, além de apresentar novos possíveis caminhos de ação.

## **Acessibilidade**

Promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade e equidade de oportunidades; realizar o planejamento e o desenvolvimento de programas, projetos e ações voltados à acessibilidade comunicacional, atitudinal e física do museu e contribuir para a promoção da inclusão social e cultural a grupos diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais ou que estejam no entorno do museu.

## **Sustentabilidade**

Implantar e monitorar ações e processos transversais que promovam a gestão sustentável da instituição – nos eixos Ambiental, Econômico, Social e Cultural – tendo como referência o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS), elaborado pelo Ibermuseus, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) priorizados na Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas e adotada pelo Governo do Estado de São Paulo.

## **Gestão Tecnológica**

Implementar e gerenciar protocolos, procedimentos, planos e políticas para garantir a segurança dos dados e a integridade digital, a fim de desenvolver ações de difusão e preservação dos acervos materiais e imateriais da instituição.

Considerando os eixos acima, o PGM busca articular e estabelecer premissas e diretrizes gerais para o trabalho do museu, em sinergia com os demais Programas e também com as diretrizes e as prioridades estabelecidas pela UPPM/SCEIC.

Além disso, pensando nas funções da Rede de Museus-Casas como um elo de articulação e sentido entre as Casas, o Programa define os principais desafios e direciona caminhos tanto para a relação direta da Casa Mário de Andrade com a Rede e demais museus que a compõem, como para a sua interlocução com a POIESIS e com a UPPM/ SCEIC.

Ao lado de cada desafio estão indicados os eixos prioritariamente envolvidos.



## 1.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Consolidar a imagem da Casa Mário de Andrade como um museu-casa. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico)*
- Apoiar o desenvolvimento, com transformações, do Centro de Pesquisa e Referência da Casa Mário de Andrade. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico)*
- Apoiar a construção da nova exposição de longa-duração. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico)*
- Apoiar os demais Programas no estabelecimento de parcerias formais com instituições detentoras de acervos de Mário de Andrade. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico)*
- Criar estratégias para monitorar e avaliar a ocupação e os usos de todos os espaços da Casa (abertos e restritos ao público), considerando os desafios gerais e aqueles específicos de cada Programa, tendo em vista a reabertura do museu e a melhor compreensão de seu funcionamento nesse novo cenário. *(eixo Monitoramento e Avaliação de Resultados)*

### Comuns às três casas

/ Fortalecer a cadeia operatória museológica, aprimorando as responsabilidades e os fluxos entre as áreas e as atividades, em busca

de maior equilíbrio entre salvaguarda, pesquisa e comunicação. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico)*.

/ Fornecer subsídios para o desenvolvimento e validação de um novo organograma, considerando cada Casa, a Rede e a POIESIS, e apoiar a reestruturação das áreas, se necessário, considerando os desafios de cada Programa. *(eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira)*.

/ Fomentar processos formativos regulares que contribuam para aprimorar e atualizar o conhecimento técnico da equipe. *(eixo Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira)*.

/ Estabelecer processos e práticas que melhorem a interlocução das Casas com a Rede, com a POIESIS e com a UPPM/SCEIC, de forma a otimizar a gestão e criar uma relação mais ativa e transparente. *(eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Sustentabilidade)*.

/ Promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, que possibilite a diversidade e a equidade de oportunidades na composição das equipes. *(eixos Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira e Acessibilidade)*.

/ Estabelecer estratégias e práticas contínuas para conhecer o perfil, a satisfação, a avaliação e a percepção do público sobre o museu, e também para identificar o não-público e atraí-lo - as estratégias e instrumentos devem ser sempre informados pelos demais Programas,

em especial pelo Programa Educativo. (*eixo Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

/ Apoiar e articular propostas para a ampliação da articulação com o território em que o Museu está inserido, engajando os moradores e diferentes grupos ocupantes desse território. (*eixos Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público, Acessibilidade e Sustentabilidade*).

/ Apoiar a área de Desenvolvimento Institucional da POIESIS na elaboração de estratégias e conteúdos para a captação de recursos junto a instituições, empresas, leis de incentivo e editais públicos e privados, e também a garantir continuidade das contrapartidas acordadas com patrocinadores. (*eixos Financiamento e Fomento e Sustentabilidade*).

/ Apoiar o aprimoramento dos canais de escuta (sugestões, reclamações e denúncias), coletando feedbacks e sugestões das equipes, reportando à Rede e à POIESIS, e buscando garantir um ambiente seguro para as manifestações dos funcionários da Casa. (*eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico, Sustentabilidade e Gestão Tecnológica*).

/ Estreitar relacionamento com os gestores e técnicos das Oficinas Culturais e das Fábricas de Cultura com o objetivo de estabelecer troca de conhecimentos, práticas, programações e públicos, bem como se aproveitar da alta capilaridade da POIESIS no Estado de São Paulo para o desenvolvimento de ações dos museus no interior (*eixos Sustentabilidade e Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público*).

/ Adotar a acessibilidade como premissa de forma transversal no planejamento institucional<sup>15</sup>, buscando garantir a efetivação das políticas de inclusão social, protagonismo e representação das pessoas com deficiência nas ações do museu. (*eixos Acessibilidade, Sustentabilidade*

*e Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público*).

/ Apoiar o desenvolvimento de uma Política de Segurança dos Dados, em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13709/2018). (*eixos Gestão Tecnológica e Sustentabilidade*).

/ Apoiar a Rede e a POIESIS no desenvolvimento de um programa de sustentabilidade e na consolidação do Comitê de Sustentabilidade, a partir dos **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável** (ODS) da Agenda 2030, por meio da concepção, desenvolvimento e avaliação de ações e processos transversais de sustentabilidade pertinentes à Casa a curto, médio e longo prazo. (*eixo Sustentabilidade*).

/ Estabelecer momentos regulares e ferramentas de disseminação, monitoramento e avaliação das ações previstas no Plano de Trabalho e dos resultados alcançados, utilizando tais momentos e dados para corrigir e redirecionar rotas e ações. (*eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

/ Estabelecer rotinas de disseminação, monitoramento e avaliação do uso do Plano Museológico, tornando-o uma ferramenta de trabalho da equipe que oriente as ações e contribua para a transformação de práticas e processos internos. (*eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

---

<sup>15</sup> Considerando a acessibilidade em suas seis dimensões (atitudinal, arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental e programática).



## 1.2 Comentários e sugestões

O Programa de Gestão Museológica é amplo e pretende reunir eixos estratégicos e prioritários para a gestão e governança do museu. Esses pilares impactam o público e parceiros, mas também são responsáveis pelo engajamento das equipes. Com isso, a ênfase no valor

da **diversidade** pode ser um guia do Programa, firmando o compromisso com uma gestão mais transparente, dialógica e diversa em todas as instâncias, desde a composição de novos acervos e programações até as próprias equipes e públicos.

São vários e diversos os desafios desse Programa, amplitude que exige também múltiplas estratégias. Aqui serão abordados apenas alguns dos desafios.

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

No que diz respeito ao desafio de consolidação da **imagem da instituição**, antes Oficina Cultural, como um museu-casa, o foco na plena execução de suas funções museais é o primeiro passo.

Nessa perspectiva, o **fortalecimento dos trabalhos do Centro de Pesquisa e Referência (CPR-CMA)** pode ser importante para a consolidação da imagem da instituição como museu e para o desejável equilíbrio das atividades museais, já que ficará a seu cargo, prioritariamente, a produção de conhecimentos sobre Mário de Andrade e sua obra. Com essa centralidade na construção de repertórios sobre Mário de Andrade, o CPR-CMA pode contribuir no estabelecimento de pontes mais evidentes entre as atividades de documentação, conservação, pesquisa, programação cultural, exposições e ações educacionais. O *Programa de Gestão de Acervos* traz outros comentários sobre esse fortalecimento.

O diagnóstico realizado, bem como a nova missão e visão de futuro construídas, apontam para o desejo de construir um equipamento

gerador de novos conteúdos e que esteja posicionado como interlocutor relevante para as demais instituições de guarda da memória de Mário de Andrade e de preservação de casas-museus. Mais uma vez, o CPR-CMA terá importante papel na consolidação desse desejo. Urge estabelecer **parcerias sólidas** com essas instituições, com rebatimentos nos diferentes Programas – deve-se apoiar especialmente o *Programa de Gestão de Acervos*, o *Programa de Exposições e Programação Cultural* e o *Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional* nessa empreitada.

Considerando que a nova missão da Casa é ser um **polo agregador, articulador e irradiador** do legado de Mário de Andrade, posicionar-se como museu-casa, certamente, vai além do objetivo imediato de reabertura da Casa e da exposição de longa duração e se estende à capacidade de trazer a **inventividade e a pluralidade** para primeiro plano. A construção da **nova exposição de longa duração**, uma ação concentrada no *Programa de Exposições e Programação Cultural*, mas transversal a todos os demais, deve ter esses valores como guia.



Com a nova visão de futuro, que deseja uma **instituição conectada ao território** e que se constitua como um polo de resistência cultural na paisagem urbana, fica a recomendação de se investir num **plano de imersão sobre o território** para fortalecer as relações com as instituições e as iniciativas da vizinhança, colocando a CMA como articuladora e potencializadora de ações, em conjunto, especialmente, com o Programa Educativo. Os novos espaços propiciados pela reforma e ampliação do museu podem ser usados e disponibilizados a iniciativas diversas que firmam esse posicionamento.

Tendo em vista a **reabertura do museu**, é fundamental, ainda, aproveitar os novos espaços propiciados pela ampliação do local para rever velhos usos e práticas. O conhecimento prévio acumulado pela equipe sobre a operação da Casa antes de sua reforma deve ser considerado e aproveitado, mas não pode nublar o **estabelecimento de novos usos e práticas**. Monitorar e avaliar a ocupação e os usos de todos os espaços da Casa propiciará outras compreensões de seu funcionamento, necessidades e possibilidades no novo cenário.

A realização de pesquisas de público está melhor descrita nos comentários gerais a seguir. Contudo, vale registrar que, considerando o momento de reabertura da CMA, investir em uma **pesquisa de público marco-zero** seria muito interessante como ponto de partida para compreender a imagem atual da Casa perante o público e para mapear o perfil do público atual, criando estratégias a partir disso. Como a equipe da Casa deseja ter a participação ativa dos públicos em suas várias frentes de atuação, esse mapeamento será fundamental.

### Comuns às três casas

No que diz respeito ao desafio do **fortalecimento da cadeia operatória museológica**, um primeiro passo é o aprimoramento das atividades

relacionadas à salvaguarda, pesquisa e comunicação museológica, estruturando essas atividades de modo equilibrado e tornando mais nítidas as responsabilidades e os fluxos entre as áreas.

**Pesquisas de público periódicas**, que podem se dar em formatos variados, serão importantes para capturar as mudanças de percepção sobre a Casa ao longo do tempo. A **participação das diferentes equipes na construção dessas estratégias de conhecimento e de escuta do público** é fundamental, em especial os profissionais que atuam diretamente com os públicos. Monitorar e avaliar, em conjunto com outros Programas, o desenvolvimento de público, e conhecer a sua visão, interesses e expectativas, por meio de pesquisas e **processos diversos de escuta**, contribuirá não apenas para essa reflexão, como para o direcionamento mais assertivo e informado dos serviços e programações ofertados pelo museu.

Ainda visando ao equilíbrio entre as atividades de salvaguarda, pesquisa e comunicação, deve ser dada atenção especial à **revisão do perfil, conhecimentos, funções e modos de trabalho das equipes**, desenvolvendo estratégias que favoreçam a plena execução das atividades e o melhor entendimento das reciprocidades entre as áreas. Nessa perspectiva, compreender e delinear **organograma e fluxogramas** necessários para o museu cumprir o planejado e estudar a viabilidade de sua implementação junto à Rede e à POIESIS é responsabilidade primordial desse Programa nesse novo ciclo. Para isso, é preciso reunir as equipes e identificar coletivamente os principais gargalos e as possíveis soluções para saná-los, considerando recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis. Ter nitidez do ideal e do possível permite rever estratégias e reestabelecer rotas. A participação das equipes nesse processo contribui para a **corresponsabilização dos envolvidos** na construção do desenho desejado e, ainda, para a compreensão do cenário, com seus limites e possibilidades.

Considerando o diagnóstico, é possível dizer que a criação de um cargo para direção geral da Casa, como um **coordenador geral ou gerente exclusivo**, por exemplo, poderia contribuir, em tese, para uma gestão mais assertiva e estratégica do museu. Contudo, a existência da Rede e também as estratégias derivadas desse formato de gestão permitem pensar em outras alternativas que garantam um olhar cuidadoso e direcionado para as especificidades de cada Casa e para sua governança, e ao mesmo tempo fomentam uma comunicação mais horizontal. Conforme comentado do item que versa sobre o organograma, rever a estruturação da Rede e estabelecer com nitidez as funções, atividades e interlocuções concernentes a cada Casa pode já ser suficiente para uma gestão mais direcionada de cada equipamento.

Além disso, o estabelecimento de **rotinas e processos de planejamento, monitoramento e avaliação transversais às áreas e Programas** aparece como uma ação necessária, o que implicará em estabelecer momentos sistemáticos de escuta e reuniões estratégicas de planejamento, avaliação e replanejamento que levem em consideração os desafios aqui elencados, o plano de ações elaborado para o primeiro ano (presente no item Objetivos Estratégicos e Planos de Ações para 2024) e também o plano de trabalho pactuado com a UPPM/SCEIC. Sugere-se conceber rotinas e processos básicos para o monitoramento e avaliação das atividades, desenvolver instrumentos de apoio para que as ações de monitorar e avaliar aconteçam de modo contínuo e definir **pessoas responsáveis por liderar esse processo**, de modo fixo ou em sistema de rodízio.

Ouvir, abranger e responsabilizar as equipes, e não apenas os gestores, pode ser uma estratégia interessante para engajar a todos nessas rotinas e processos. A constituição, por exemplo, de um pequeno grupo, composto apenas de técnicos não-gestores, responsável por identificar e monitorar problemas cotidianos e sugerir pequenas soluções, pode ser um modo bastante produtivo de envolver as equipes num propósito

comum, coletar evidências sobre o dia a dia da instituição e, ainda, resolver de modo mais célere questões operacionais pontuais.

Ampliar as ações de **formação continuada da equipe** já realizadas, de forma a aprimorar e atualizar o seu conhecimento sobre os fazeres do museu e para mantê-las atualizadas sobre as discussões e práticas do campo museológico. Ações como bolsas de estudo, liberação de carga horária para que realizem cursos de especialização e similares ou mesmo abertura de vagas para que os diferentes membros da equipe participem das ações formativas e culturais voltadas ao público (cursos, palestras, apresentações, espetáculos etc.) devem ser mantidas, ampliadas e sempre bem divulgadas entre a equipe. Propiciar que os diferentes profissionais que atuam no museu (da gestão aos terceirizados), e até seus familiares, participem, como convidados, da programação cultural da Casa (e de outros equipamentos da POIESIS) pode ter **efeitos transformadores para a instituição e para o ambiente de trabalho**.

A interlocução da Casa com a Rede e com a POIESIS precisa ser observada e cuidada. É preciso que a equipe tenha nitidez do **papel da Rede nessa articulação** e que possa refletir colaborativamente sobre como potencializar a existência de um grupo gestor, que é compartilhado com outras duas instituições museológicas (Casa das Rosas e Casa Guilherme de Almeida) e principal interlocutor da POIESIS, para que, de fato, a Rede seja capaz de propiciar o direcionamento necessário às atividades do museu. Mais espaço e tempo para trocas sistemáticas e investimento na organização das rotinas da equipe aparecem como estratégias essenciais para que o museu seja melhor atendido em seu cotidiano.

É necessário **melhorar a integração e a comunicação entre as equipes**. É possível criar um cronograma geral de reuniões periódicas envolvendo POIESIS, Rede e CMA para tratar de diversos temas que

o museu deve trabalhar na transversalidade, como financiamento e fomento, gestão, parcerias, pesquisa, entre outros. É fundamental que haja disponibilização de tempo na rotina dos colaboradores para que participem dessas instâncias e de outras atividades transversais.

Para promover um **ambiente de trabalho acessível e inclusivo**, e também uma equipe diversa, é importante que as demandas específicas da Casa sejam formalizadas e que sejam identificados e fornecidos à POIESIS subsídios para a criação e/ou aprimoramento de políticas e procedimentos de gestão e contratação de pessoas<sup>16</sup>.

Por fim, é necessário estabelecer estratégias para que este documento seja utilizado pela equipe, buscando dar conta de todos os desafios deste e dos demais Programas, sem perder de vista a missão, visão e valores institucionais. Monitorar e avaliar o cumprimento das proposições feitas no Plano é um modo de dar vida e concretude aos desejos de futuro aqui expressos.

---

**16** Conforme indicado pela SCEIC, na revisão dessas políticas, considerar a relevância da criação de protocolos internos de segurança integral às mulheres, com vistas ao enfrentamento à violência contra as mulheres, com atenção às violências às quais são expostas em ambiente de trabalho, conforme previsto na Lei Maria da Penha (Lei 11.340/2006).



## 1.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Que tal a Casa liderar o estabelecimento de um fórum de discussão do território, que depois pode ganhar autonomia e dinâmicas próprias, aos moldes do *Encontro com Vizinhos* protagonizado pelo Museu da Língua Portuguesa? Um projeto piloto para isso poderia ser a retomada do projeto “Encontro com a Barra Funda”.
- Que tal a Casa disponibilizar seu espaço, periodicamente, para divulgar serviços e/ou sediar campanhas importantes do território (vacinação, coleta seletiva do bairro etc.), em parceria com ONGs locais?
- Que tal a Casa estabelecer uma política de cessão de espaços onerosa e não onerosa, que pudesse servir tanto como estratégia de ampliação de receitas como de fortalecimento de parcerias?

### Comuns às três casas

/ Que tal comunicar a missão, a visão e os valores da Casa em algum espaço visível e acessível ao público? Junto com essas definições, também poderia estar expressa a atual definição de museu, tornando

mais nítido e compreensível ao público e à própria equipe os propósitos de qualquer museu e os propósitos específicos da Casa.

/ Que tal a participação de profissionais da Casa no GT da POIESIS responsável pelas políticas afirmativas? É fundamental nesse novo ciclo a contratação de profissionais negros, como medida de reparação e de afirmação do compromisso com a causa antirracista.

/ Que tal a elaboração de um documento interno, acessível e atrativo, com os principais pontos do Contrato de Gestão para fortalecer o engajamento e a transparência na gestão dos processos?

/ Que tal o estabelecimento de um grupo de trabalho com membros da equipe da Casa e da área de compras e contratos da POIESIS para compartilhamento de dúvidas, discussões sobre modelos e facilitadores de processos de gestão?

/ Que tal priorizar a contratação de serviços, pessoas, grupos e empresas do território na cadeia de produção e fornecimento do museu?



# 2

## PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS (PGA)

O Programa de Gestão de Acervos preconizado pela SCEIC é um dos pilares da cadeia operatória da museologia – agrega as funções de pesquisa e salvaguarda – e deve organizar e executar os projetos, as ações e as rotinas de conservação, documentação e pesquisa dos acervos museológicos<sup>17</sup>, arquivísticos e bibliográficos do Museu.

Na legislação, encontra correspondência com o Programa de Acervos, que prevê o estabelecimento de diretrizes, normas e políticas para gerenciar os acervos, bem como o planejamento e realização de ações relativas ao processamento técnico, ao gerenciamento, à preservação e difusão desses acervos (IBRAM, 2016).

As discussões da nova museologia e sua apropriação, cada vez maior pelo campo, trouxe para os museus a urgência de refletir sobre novas abordagens, narrativas e formas de representar o patrimônio cultural, ampliando a noção de preservação e, com isso, mirando a identificação de novos indicadores de memórias capazes de abarcar de modo mais multifacetado o recorte patrimonial das instituições.

Este Programa deve abranger o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica; contemplar as atividades de pesquisa e articulação de conteúdos, por meio do Centro de Pesquisa e Re-

ferência; e também estabelecer novas formas de processamento e gestão de acervo, a partir do entendimento de linhas de expansão e incorporação de novos itens.

<sup>17</sup> O conceito de acervo museológico está intrinsecamente conectado à própria definição de museu, considerando que as primeiras instituições museológicas surgem a partir de grandes coleções, conectadas estritamente ou majoritariamente à preservação da cultura material de seus edifícios e de seus conjuntos de itens, materiais e imateriais (obras, artefatos, espécimes, documentos arquivísticos, testemunhos etc.). “De modo geral, uma coleção pode ser definida como um conjunto de objetos materiais ou imateriais (obras, artefatos, mentefatos, espécimes, documentos arquivísticos, testemunhos, etc.) que um indivíduo, ou um estabelecimento, se responsabilizou por reunir, classificar, selecionar e conservar em um contexto seguro e que, com frequência, é comunicada a um público mais ou menos vasto, seja esta uma coleção pública ou privada. Para se constituir uma verdadeira coleção, é necessário que esses agrupamentos de objetos formem um conjunto (relativamente) coerente e significativo.” (Desvallées; Mairesse, 2013, p. 32).



## 2.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Elaborar a Política de Gestão de Acervos, de modo participativo, para que estabeleça eixos de pesquisa e critérios gerais que delimitem o recorte patrimonial do museu e apontem caminhos para suas possibilidades de ampliação.
- Em consonância com a Política de Gestão de Acervos, iniciar a formação do repertório patrimonial a ser preservado pelo museu, sob a responsabilidade do Centro de Pesquisa e Referência, visando à ampliação de seu acervo (memória oral, referências textuais etc.).
- Organizar, fortalecer e ampliar o Centro de Pesquisa e Referência, enquanto um *locus* de produção de conhecimento e de articulação entre diferentes áreas do museu, estabelecendo suas principais ações, programas e linhas de pesquisa, a partir do repertório patrimonial adotado e da vocação estabelecida.
- Elaborar estratégias para rever abordagens de Mário de Andrade e dialogar com temas considerados sensíveis ou “tabus”, como a discussão sobre sua negritude, sua identidade como artista *queer* (patrimônio LGBTQIAPN+) e as memórias das mulheres que com ele conviviam – abordagens que podem estar conectadas às discussões sobre brasilidade, caras a Mário de Andrade, e em diálogo com debates contemporâneos, de forma a abrigar múltiplas vozes e trabalhar perspectivas decoloniais.

- Apoiar o fortalecimento e a ampliação do Programa Formativo: Patrimônio, Memória e Gestão Cultural.

### Comuns às três casas

- / Fortalecer e delimitar as ações da cadeia operatória museológica pertinentes a esse Programa e estabelecer as atividades prioritárias que devem acontecer em solidariedade com os demais Programas, em especial os Programas Exposições e Programação Cultural e Educativo.
- / Reunir subsídios e alternativas, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para reestruturação, se necessário, da equipe técnica diretamente envolvida com o Programa de Gestão de Acervos.
- / Garantir a maior interação entre as ações de salvaguarda e de pesquisa, estabelecendo um modo de trabalho mais coeso, com rotinas técnicas e ações de documentação que preencham lacunas informacionais e potencializem a reunião de informações (intrínsecas e extrínsecas) sobre os acervos.
- / Estabelecer estratégias ancoradas nas diretrizes da Política de Gestão de Acervos que possibilitem regularizar os acervos museológicos, bibliográficos e arquivísticos.
- / Transpor o atual banco de acervos para um sistema mais atual, moderno e acessível, que permita consulta interna e externa sem risco,

e permita documentar a diversidade do patrimônio cultural preservado e/ou referenciado pelos museus, garantindo o registro das especificidades do acervo de cada Casa.

/ Promover a atualização e a formação continuada das equipes em relação aos processos e procedimentos museológicos, aprimorando as operações concernentes à gestão do acervo.

/ Estabelecer parcerias com instituições de ensino e pesquisa e fomentar a produção de pesquisas científicas, premiações, projetos de residência e bolsas de estudo, entre outras, consolidando e ampliando as linhas de atuação e investigação do Centro de Pesquisa Referência e sua relevância para diversos públicos.

/ Elaborar uma Política de Preservação Digital e Gestão de Direitos Autorais e Conexos, de forma integrada com todas as áreas, garantindo a segurança dos dados e ampliando as possibilidades de difusão de conhecimento e acesso público aos dados e pesquisas associadas ao acervo e a cada Casa.

/ Estabelecer e/ou colocar em operação as instâncias consultivas que contribuam para a orientação patrimonial.





## 2.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

O **Centro de Pesquisa e Referência da Casa Mário de Andrade (CPR-CMA)**, nesse novo ciclo, ocupará papel relevante e deverá ser capaz de alimentar diferentes frentes de atuação do museu. Para isso, deve liderar estratégias e atividades que integrem ações de pesquisa e salvaguarda, e também manter diálogo ativo com as ações de difusão, tanto as protagonizadas pelo próprio CPR-CMA, como aquelas previstas nos *Programas de Exposições* e *Programação Cultural e Educativo*. Sabe-se que um Centro de Pesquisa e Referência deve contribuir de forma ativa para a compreensão embasada e difusão de seus acervos e das temáticas relacionadas à sua missão. As ações de pesquisa empreendidas pelo CPR-CMA precisam estar articuladas à cadeia operatória museológica e contribuir para sua maior coerência, de modo a informar a salvaguarda do acervo e as maneiras de comunicá-lo, e também a se retroalimentar a partir de demandas e indicações provenientes dessas atividades.

A busca pela ampliação do acervo, por meio da identificação de novos indicadores da memória e conexão com o conjunto de referências depositadas em diferentes instituições, também deve guiar as ações do CPR-CMA. Um banco de dados adequado para esse registro é fundamental e um desafio comum aos museus, como será descrito na parte comum aos três equipamentos – no caso da CMA não há nenhum banco de dados, tornando ainda mais necessárias as medidas nesse sentido.

É importante dizer que este Programa, e em especial o CPR-CMA, terá papel fundamental no estabelecimento e na manutenção de **relações**

**significativas e duradouras com instituições detentoras de acervos de e sobre Mário de Andrade** e temas a ele relacionados. Isso porque deverá ser alvo do próprio escopo de trabalho do CPR o mapeamento e referenciamento de instituições detentoras de acervos e indicadores de memória associados a Mário de Andrade, como forma de não apenas alimentar com esse conhecimento os demais Programas do museu, mas também de posicionar a instituição como um agente importante e colaborativo no processo de preservação, referenciamento e difusão desses bens. Tais parcerias devem ser desenhadas em conjunto com o *Programa de Gestão Museológica*.

Considerando o desejo de que o próprio território em que o museu está inserido seja tema para o CPR, deve-se ter especial atenção para o estabelecimento de relações consistentes não só com instituições afins, mas também com o **território da Barra Funda**. Para incorporar esse território como tema a ser explorado em pesquisas do museu, podem ser implementadas diferentes ações: projetos temáticos de pesquisa; seminários que tenham como foco aspectos e problemáticas do bairro; incursões etnográficas para compreender dinâmicas, fluxos e significados relacionados a esse território e à Casa; eventos realizados em parceria com atores e instituições locais que permitam emergir temas comuns de interesse, entre outros.

Além do território, as **linhas de pesquisa** propostas devem ser capazes de abarcar, conforme orientações da SCEIC e também de proposições da equipe identificadas no diagnóstico, a **figura polímata de Mário de Andrade** e sua contribuição não apenas como poeta, escritor, cronista,



músico, pesquisador da cultura popular, mas também nas áreas de gestão pública e política cultural. Essas pesquisas devem funcionar como farol para os demais Programas – *Exposição e Programação Cultural e Educativo* –, e **abordagens consideradas sensíveis ou “tabus”** devem ser enfrentadas e contempladas nessas pesquisas, contribuindo para tornar mais sólidas e embasadas as decisões curatoriais. A pertinência de discussões sobre a negritude de Mário de Andrade e de seu lugar como expoente do patrimônio LGBTQIAPN+ deve ser avaliada e melhor compreendida, para que seja possível considerar seus efeitos nas representações do autor promovidas pelo museu. Também se deve jogar luz sobre as memórias das mulheres que com ele conviviam, estabelecendo caminhos para explorar esse tema. As linhas de pesquisa devem estar sempre em diálogo com debates contemporâneos, tendo como premissa abrigar múltiplas vozes e trabalhar perspectivas decoloniais.

São vários os instrumentos e normativas que balizam a gestão de acervos, mas a **Política de Gestão de Acervos** é o mais central e fundamental<sup>18</sup>. Sua elaboração é parte importante não apenas do processo de fortalecimento da cadeia operatória, mas da própria consolidação do CPR da Casa Mário de Andrade, devendo estabelecer-se como uma meta a ser perseguida e consumada ainda em 2024. A revisão da Política de Gestão de Acervos se faz ainda mais premente na Casa Mário de Andrade, tendo em vista que o museu possui um **pequeníssimo acervo de objetos museológicos** – que requer a constante atenção de preservação e documentação, além do zelo pela memória de seu edifício-sede, que em si constitui relevante patrimônio material – e tem o **grande desafio de ampliá-lo**, via produção de novos acervos (história oral, por exemplo), mapeamento de indicadores de memória (referências textuais, espaciais, de personagens etc.) ou mesmo eventual comodato de itens de instituições parceiras e de **formar novas coleções**.

É fundamental que essa **elaboração ocorra de modo participativo**, com a colaboração ativa das equipes e também de especialistas, para que

os critérios gerais e rotinas, bem como os limites dos acervos e suas eventuais possibilidades de ampliação (memória oral, reproduções, referenciamento de indicadores de memória e outros), estejam informados pelas diferentes perspectivas de trabalho do museu.

Como há o desafio de estabelecer e ampliar o repertório patrimonial preservado pelo museu, os valores **consistência e pluralidade**, previstos neste Plano, devem estar sempre em vista e guiar as ações, apostando na profundidade reflexiva para representar as várias facetas de Mário de Andrade, a partir de diferentes perspectivas e abordagens sobre sua vida e obra.

Por fim, é preciso aproveitar esse momento de reabertura e os desafios de estruturação relacionados à salvaguarda e à pesquisa para fortalecer o **Programa Formativo: Patrimônio, Memória e Gestão Cultural**. É possível usar a própria experiência que vai ser vivenciada pela Casa após a reabertura e transformar as reflexões e práticas adotadas e experimentadas em insumo e exemplo prático para as propostas formativas. O Programa Formativo: Patrimônio, Memória e Gestão Cultural pode operar como um grande laboratório de conexões entre teoria e prática, começando pela experiência da Casa Mário de Andrade, mas agregando depois as experiências de outras instituições museológicas com desafios similares. A expertise e as atividades formativas exitosas promovidas pelas Oficinas Culturais também podem alimentar e incrementar esse programa formativo.

---

<sup>18</sup> A Política de Gestão de Acervos define contornos e diretrizes do acervo; consolida parâmetros para avaliar continuamente sua pertinência e representatividade; subsidia os caminhos para sua difusão. Os museus, de forma geral, têm esse instrumento como meio para delimitar o escopo do acervo, estabelecer as bases éticas, jurídicas, conceituais e técnicas para seu desenvolvimento, além dos aspectos associados à conservação, acesso ao público, documentação e pesquisa, bem como as intenções e as responsabilidades que envolvem sua gestão.

## Comuns às três casas

O passo mais importante a ser dado é o **fortalecimento das ações de salvaguarda e pesquisa e sua operação em sinergia com as demais atividades da cadeia museológica**. Isso passa pela definição das responsabilidades dentro da equipe, diagnóstico das atividades realizadas, mapeamento das atividades de rotina a serem desenvolvidas e estabelecimento de estratégias e de procedimentos para que essas ações sejam cumpridas.

A busca por uma maior coesão no processo interno de trabalho só é possível com uma maior articulação e diálogo entre as equipes que desempenham tais funções. Nesse contexto, recomenda-se momentos regulares de troca e construção coletiva, o que deve ser idealizado e colocado em prática em conjunto com o *Programa de Gestão Museológica*. Recomenda-se também a **interlocução com as demais áreas técnicas (incluindo áreas-meio)** como meio para esclarecer dúvidas recíprocas, desenvolver estratégias comuns e sensibilizar os demais profissionais sobre a importância e especificidades dos processos e práticas associados à documentação, conservação e pesquisa. Bem como, estabelecer canais de contato com outras instituições museológicas (vinculadas à SCEIC ou não), a fim de compartilhar experiências e aprimorar processos internos.

Do ponto de vista dos procedimentos e práticas museológicas associados à gestão dos acervos, é fundamental que o desenvolvimento dessas atividades ocorra ancorado por **parâmetros nacionais e internacionais pertinentes**, entre eles o SPECTRUM/Collections Trust, conforme orienta o Comitê de Política de Acervo da SCEIC.

O banco de dados atual, que congrega a documentação do acervo das três Casas, é uma plataforma defasada, que impossibilita a gestão com qualidade dos acervos e o acesso de potenciais usuários, como

as equipes do educativo ou consultentes externos. Migrar para uma plataforma moderna, que esteja em consonância com os parâmetros de documentação vigentes, que permita a incorporação de uma ampla diversidade de tipologias de acervo, ou mesmo o registro de patrimônios imateriais ou referenciais, é uma ação necessária para a boa gestão documental e a difusão dos acervos das Casas, além de potencializar o trabalho dos Centros de Pesquisa e Referência.

Como instância consultiva, o novo contrato de gestão estabeleceu para a Rede a criação de um Comitê de Preservação de Patrimônio e Acervos que deverá atuar nas discussões de temas relacionados com ações de preservação dos acervos dos Museu, manutenção e preservação dos imóveis tombados e seus usos, além de suas relações com os próprios entornos.

Assim, da mesma forma que se busca sinergia entre as equipes das três Casas que compõem a Rede, seria importante que houvesse interação entre os três Conselhos de Orientação Cultural, o Comitê de Preservação de Patrimônio e Acervos e demais comitês correlatos, como o Comitê Curatorial.



## 2.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Que tal se a parceria com as demais instituições detentoras da obra de Mário de Andrade tivesse como mote o CPR se configurar como um canal relevante de extroversão de acervos dessas instituições a partir da criação de um multifacetado repositório digital? Para a parceria ter início, um primeiro passo poderia ser a formação de um grupo de trabalho ou comitê para pensar as possibilidades conjuntas de difusão e preservação da obra e memória do autor.
- Que tal elaborar um projeto em conjunto com o Educativo para o desenvolvimento de inventários participativos, metodologia que envolve a participação ativa das comunidades no processo de identificação, registro e promoção do patrimônio cultural e da memória social? Esses inventários podem se tornar mapas afetivos, publicações, fomentar novas linhas de pesquisa e exposições.
- Que tal desenvolver ações que valorizem a memória oral no bairro? É possível começar com um recorte sobre o samba paulista e o território da Barra Funda e adjacências, considerando a presença de expressões no próprio bairro, a relevância do pensamento do Mario de Andrade para as discussões sobre patrimônio imaterial e mesmo seu papel, quando à frente do departamento de Cultura, na promoção dos festejos carnavalescos.

- Que tal protagonizar encontros e workshops sobre a pauta da decolonização dos museus e sobre como um museu-casa pode entrar nessa conversa?
- Que tal, em conjunto com a Universidade, converter o Programa Formativo: Patrimônio, Memória e Gestão Cultural em um curso de extensão da pós-graduação?
- Que tal a linha de pesquisa sobre o território se converter em um observatório de transformações do bairro, unindo diversos setores para discussão sobre o plano diretor, violência urbana e direito à cidade?
- Que tal criar uma revista do Centro de Pesquisa e Referência sobre Patrimônio, Memória e Gestão Cultural?

# 3

## PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL (PEPC)



O Programa definido pela SCEIC reúne a atuação de dois Programas basilares da comunicação museológica preconizada pelo Ibram, o **Programa de Exposições**, que abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição, intra ou extramuros, de longa ou curta duração, e o **Programa Educativo-Cultural**, que abrange os projetos e as atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

O Programa deve viabilizar a comunicação museológica do acervo e de temas correlatos à missão institucional do museu por meio de exposições e de programação cultural em diversas linguagens e formatos, para diversos públicos, intra ou extramuros.

As exposições se constituem como a principal plataforma de comunicação do museu com a sociedade e a de maior visibilidade externa, por isso mesmo é a interface que mais sofreu transformações nos últimos anos, e também a mais suscetível a “modismos” e à repercussão midiática. É, especialmente, por meio das exposições que os museus expressam sua missão, seus acervos e seus compromissos com a sociedade, e também é através delas que podem alcançar patrocinadores e apoiadores. As exposições devem ser espaços para comunicar resultados das investigações realizadas na instituição e, em se tratando de uma casa histórica

e de um museu-casa, tem ainda a responsabilidade de garantir acesso ao público ao “espírito” de seus moradores. Além disso, devem preservar as referências dos usos originais da casa, garantindo também abertura para o diálogo com os públicos, possibilidades de novas intervenções e reflexões atualizadas pelo nosso tempo, que propiciem a revisão e/ou ampliação da abordagem, a partir da incorporação de novos agentes, múltiplas vozes e perspectivas decoloniais.

O Programa de Exposições e Programação Cultural deve contemplar exposições de longa duração, temporárias, itinerâncias e, ainda, mostras digitais.

Além das exposições, a programação cultural também vem se tornando cada vez mais relevante para os museus, sendo hoje um importante canal de comunicação, de diversificação e inclusão de novos públicos e, por fim, de abertura do museu para projetos experimentais, que possam usar o espaço museal como laboratório de criação e produção de tendências. A programação cultural pode seguir caminhos mais consolidados, como seminários, workshops e cursos, mas também ousar fomentando outras iniciativas e usos do espaço – por exemplo, ações compartilhadas e comunitárias, que conectem o museu com sua vizinhança.





## 3.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Desenvolver e produzir uma nova exposição de longa duração com recursos e estratégias expositivas arrojadas e a partir de um processo participativo, que esteja alinhada com a missão e com as linhas de pesquisa do Museu, respeite os preceitos de acessibilidade universal e seja feita em diálogo com as instituições que possuem acervos convergentes à temática da Casa.
- Estreitar o relacionamento e estabelecer parcerias, em conjunto com os demais Programas, com instituições que promovam programações sobre Mário de Andrade.
- Diversificar a programação, aproveitando os novos espaços conquistados com a reforma, como o auditório, o café e os jardins internos, e firmar o relacionamento com o território por meio de programações de interesse compartilhado.

### Comuns às três casas

- / Garantir equilíbrio entre as exposições, principal linguagem museal, e as demais programações institucionais.
- / Reunir subsídios e alternativas, em conjunto com o *Programa de Gestão Museológica*, para reestruturação, se necessário, da equipe

técnica diretamente envolvida com o *Programa de Exposição e Programação Cultural*.

/ Estabelecer estratégias e rotinas de troca de informação sobre as atividades de comunicação museológica com as demais áreas, compartilhando critérios e tomadas de decisões de modo conectado às ações educativas, presentes no *Programa Educativo*, e às ações de salvaguarda e pesquisa, presentes no *Programa de Gestão de Acervos*.

/ Desenvolver ações de mobilização de público para além da sede do museu, considerando ações extramuros, itinerâncias de exposições em todo o território paulista, articulações da rede paulista de museus-casa, ações em ambiente virtual (ampliando a presença digital), bem como parcerias com instituições culturais, de ensino e de assistência social, entre outras.

/ Apoiar e fortalecer o Comitê Curatorial, como estratégia de qualificação e legitimação de sua atuação e também de propiciar uma maior coesão curatorial à instituição.

/ Estabelecer Políticas de Exposições e de Programação Cultural com a participação das equipes, considerando uma maior transparência na definição de critérios e processos e buscando garantir conexão e articulação entre as ações e a missão da instituição.

/ Incluir as áreas de Comunicação e de Desenvolvimento Institucional na concepção das exposições e da programação cultural.



## 3.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

A Casa Mário de Andrade vive um momento especialmente desafiador com a reabertura de seu edifício para o público, que em si é parte fundamental da experiência museológica oferecida, e elaboração da nova exposição de longa duração.

Recomenda-se que a nova exposição de longa duração seja fruto de um **processo participativo, diverso e democrático** entre as equipes, e que sirva de mote para **estabelecer parcerias institucionais, temáticas e com o território**, ampliando não apenas a discussão sobre o comodato de acervos de Mário de Andrade, como aproveitando a ampliação e a qualificação dos espaços para explorar propostas novas, criativas e tecnológicas em favor da melhor experiência do público. Assim, valoriza-se a **inventividade** e a **pluralidade**, previstas como valores e tão características do patrono.

O processo de concepção e implantação da nova exposição também pode ser compreendido como uma oportunidade para o **fortalecimento das ações da cadeia operatória**, até em caráter-piloto e inaugural, aproveitando esse momento para a redefinição de responsabilidades dentro da equipe e para a **realização de um trabalho mais colaborativo e transversal entre as áreas**, buscando estratégias para que esse **modo de fazer** depois se espraie e se replique na elaboração de outras atividades do museu.

Considerando a exposição de longa duração, é importante, ainda, aproveitar-se, na comunicação museológica, dos achados e revelações

trazidos pela reforma e restauro da Casa, identificando de maneira adequada e permanente aspectos relevantes da estrutura original. Para além da sinalização física da edificação, considerar o uso de fotografias de como a casa era e também da realidade virtual para recompor cômodos podem ser estratégias importantes.

O Programa deve manter estreito vínculo com os *Programas de Gestão de Acervos e Educativo*. A relevância do Centro de Pesquisa e Referência como polo irradiador de pesquisas e reflexões sobre o recorte patrimonial precisa ser levada a sério. Da mesma forma, o trabalho da equipe educativa, de modo que todas as ações realizadas estejam conectadas e sejam coerentes entre si. O **diálogo** é fundamental para o alinhamento entre as ações e para garantir a **hospitalidade** e o espírito do “museu de portas abertas”.

É fundamental, nesse novo ciclo, **estreitar o relacionamento com instituições que também promovem programações relacionadas a Mário de Andrade**, evitando que atividades muito similares aconteçam de modo concomitante (e concorrente) e sem conexão. Eventos de interesse comum poderiam itinerar entre essas instituições e algumas programações poderiam acontecer em parceria, de modo espraído, coerente e conectado, otimizando recursos e promovendo a circulação de públicos interessados entre elas.

A programação cultural, desde sempre potente na Casa Mário de Andrade, pode ganhar ainda mais projeção com o novo auditório, permitindo **diversificar os tipos de atividades desenvolvidas**. Além

disso, o uso dos jardins para programações das mais diversas deve ser aproveitado. Programações para famílias em geral e para o público infantil de modo particular podem ser desenvolvidas tanto no auditório como nos jardins, tornando viva a ocupação da Casa. O Programa Educativo pode ser um grande aliado na concepção e desenvolvimento dessa programação.

Pensar em atividades considerando as necessidades e interesses da vizinhança e das pessoas que vivem ou circulam pelo território também aparece como forma importante para alcançar a visão de futuro desejada e transformar o museu em um local de **acolhimento e convivência conectado ao território**.

### Comuns às três casas

O novo ciclo deve ser pautado no **maior diálogo e conexão entre a concepção e execução das programações e exposições** e as demais frentes de trabalho desenvolvidas no museu — acervo, pesquisa, ações educativas, comunicação institucional — garantindo uma maior coesão da cadeia museológica.

O museu também deve trabalhar em conjunto com as diversas equipes, comercial e técnica, na elaboração de uma **Política de Exposições e Programação Cultural**, que não apenas estabeleça as diretrizes, critérios e normativas, mas que seja orientadora da prospecção ativa de novas exposições temporárias de curta e média duração, programação e eventos culturais.

No que diz respeito às exposições, a Política também deve **prever itinerâncias e exposições digitais**, capazes de ampliar a capacidade de atendimento e o alcance do museu.

Como forma de **fortalecimento e institucionalização do Comitê Curatorial**, recomenda-se a formulação de um **Regimento Interno**, com responsabilidades e atribuições dos membros do colegiado, bem como suas diretrizes de atuação. É importante também que membros da equipe do Programas de Exposições e Programação Cultural e de Gestão de Acervo participem ativamente das discussões, assim como garantir o diálogo com os outros conselhos e comitês em operação, em busca de uma maior coesão curatorial.

O **envolvimento das áreas de Comunicação e de Desenvolvimento Institucional** na concepção das exposições e da programação cultural pode ser muito proveitoso, pois permite aliar as expertises de comunicação museológica com as de comunicação institucional.



### 3.3 Ideias para inspirar e experimentar

#### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Que tal criar um modelo de curadorias compartilhadas, envolvendo não apenas a equipe, mas também o público, organizado, ou não, por meio de campanhas ou chamamentos públicos, incentivando a diversidade e a inclusão de grupos não dominantes?
- Que tal aproveitar o trabalho da escola de samba Mocidade Alegre, que homenageou Mário de Andrade e foi a campeã do carnaval de São Paulo em 2024, para bolar uma exposição temporária? Pode ser uma forma de atrair novos públicos (ligados às escolas de samba) e de se conectar ao território, visto que a escola se localiza em região relativamente próxima à Barra Funda. Poderia ser uma exposição pequena, feita para a inauguração do museu.
- Que tal reconstruir por meio de holografia, realidade virtual, maquetes digitais e outras tecnologias, o interior da residência?
- Que tal criar um Conselho do bairro, que possa contribuir com a programação do museu e participar das discussões de gestão?
- Que tal criar uma programação voltada à valorização da cultura popular, inspirada nos estudos de Mário?

● Que tal desenvolver linhas de programação temáticas, inspiradas nas obras de Mário? Por exemplo, anualmente, estabelecer uma série de eventos sobre São Paulo, inspirados na coleção de poemas “Paulicéia Desvairada”, à luz do que é feito nos Encontros Peripatéticos.

● Que tal desenvolver um programa que use o mote de “portas abertas” para propor intervenções performáticas no museu, como grafite, rap, slam etc.?

● Que tal desenvolver um programa de residências artísticas, em conjunto com o Programa Educativo, que seja laboratório de novas ideias de intervenções, pesquisas e programas para o museu?

● Que tal aproveitar os jardins para programações infantis (contações de história, brincadeiras populares etc.)?

● Que tal um mapa do bairro, logo na entrada, identificando locais da região? Isso pode ser interessante para o turista, mas também para a vizinhança, que se sentirá acolhida ao se ver representada em um mapa do museu. Essa ação pode estar conectada ao inventário participativo sugerido no Programa de Gestão de Acervos e ser feita em conjunto com o Programa Educativo.



# 4

## PROGRAMA EDUCATIVO (PE)



O Programa Educativo estabelecido pela SCEIC encontra correspondência, na Legislação, no **Programa Educativo-Cultural**, que, além das atividades culturais, abrange os projetos e as ações educativo-culturais desenvolvidas pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

O Programa, em sua realização, deve considerar a Política Nacional de Educação Museal (PNEM), uma conquista do campo, construída coletivamente por profissionais de museus e que cumpre a função orientativa e de fortalecimento do tema e da prática de educação em museus.

O Programa Educativo deve apresentar os objetivos, as estratégias, as ações e as metas que o museu deve realizar durante o período de vigência do Contrato de Gestão. Deve prever em seu escopo programas, projetos e ações estruturados, que envolvam visitas educativas e cursos de formação voltados aos diferentes públicos; produção de recursos e materiais de apoio educativo; formação da equipe educativa; realização de ações educativas que contribuam com o trabalho de consciência funcional; acessibilidade por meio da estruturação de programas e projetos que contribuam para a inclusão social e cultural a grupos sociais diversificados, marginalizados e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais; realização de parcerias com instituições diversas e avaliação de suas ações.

A função educativa é indispensável para o cumprimento da missão institucional dos museus, instrumento fundamental para ampliar a capacidade de diálogo do museu com seus diferentes públicos, com vínculo, aprofundamento de discussões e de reflexões sobre os temas abordados pela instituição. Além das linhas mais tradicionais de atendimento ao público por meio de um programa de visita escolar e de grupos agendados, devem incluir outras ações de formação de curto, médio e longo prazo para diferentes públicos-alvo, considerando a especificidade de cada instituição, sua missão e recorte patrimonial.



## 4.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Desenvolver e apresentar novos roteiros temáticos para abordar o acervo – em parceria com o *Programa de Gestão de Acervos* e com o *Programa de Exposições e Programação Cultural* – que destaquem a figura polímata de Mário de Andrade e também tragam à tona novas discussões e abordagens do autor.
- Buscar meios e repertórios, em conjunto com os *Programas de Gestão de Acervos* e de *Exposições e Programação Cultural*, para trabalhar com os públicos a descaracterização de espaços que constituíam o ambiente doméstico da Casa.
- Aprimorar e fomentar os processos de formação continuada para os educadores no tema do patrimônio cultural, aproveitando o Programa Formativo: Patrimônio, Memória e Gestão Cultural.

### Comuns às três casas

- / Estabelecer estratégias e rotinas de troca de informação sobre as atividades educativas com as demais áreas, compartilhando observações coletadas e tomando decisões de modo conectado às ações presentes no Programa de Gestão de Acervos e também às ações desenvolvidas pelo Programa de Exposições e Programação Cultural.
- / Aprimorar estratégias diversas que ampliem o diálogo e o acesso da população a conteúdos transversais referentes a diferentes questões

(ambientais, de gênero e identidade, étnicas e raciais), combatendo violências e preconceitos e promovendo reflexões sobre descolonização ou mesmo anticolonização de preceitos artísticos, técnicos, científicos e mesmo museais.

/ Fortalecer o relacionamento com as demais áreas do museu, em especial, com o Centro de Pesquisa e Referência, e dar visibilidade para as pesquisas realizadas pelos educadores, tornando-as referência também para outras áreas.

/ Desenvolver e fortalecer conexões com o território — favorecendo articulações e parcerias com pessoas, equipamentos, iniciativas e coletivos — e, junto ao Programa de Gestão Museológica, trabalhar para que esse seja um objetivo transversal e compartilhado por todas as áreas do museu.

/ Colaborar, em parceria com os demais Programas, para conscientizar todas as equipes sobre cuidados com a acessibilidade e inclusão de diversos públicos, desenvolvendo estratégias formativas que promovam o respeito, práticas antirracistas, acolhimento, empatia e reconhecimento das desigualdades sociais.

/ Reunir subsídios e alternativas, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para reestruturação, se necessário, e diminuição da rotatividade da equipe.

/ Estudar e estabelecer estratégias, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para que a equipe conte com educadores fluentes em inglês e/ou espanhol e em Libras (via formação ou contratação).



## 4.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

Para o desenvolvimento de novos roteiros temáticos é importante estabelecer **trocas sistemáticas com o Centro de Pesquisa e Referência e com o Programa de Exposições e Programação Cultural, que devem ser fortalecidas**, visando ao desenvolvimento de um trabalho coeso e que permita apresentar ao público as múltiplas facetas de Mário de Andrade, abordando temas necessários sobre a identidade da personagem. Considerando a elaboração da **nova exposição de longa duração**, essa troca favorecerá, também, para que as sugestões dos educadores possam ser incorporadas nas soluções expositivas, integrando ainda mais a exposição ao trabalho educativo.

Essa aproximação com os demais Programas permitirá, ainda, traçar estratégias e ações para discutir e **apresentar ao público as alterações espaciais realizadas** a partir da reforma que agregou os três sobrados em um único espaço museológico.

Recomenda-se também aproveitar o **Programa Formativo: Patrimônio, Memória e Gestão Cultural** para os processos de formação continuada no tema do patrimônio cultural. Os educadores podem se beneficiar desse momento de fortalecimento e ampliação do programa formativo, proposto no Programa de Gestão de Acervos.

Neste Plano Museológico, sugere-se que o Programa de Exposições e Programação Cultural diversifique a programação e aproveite os novos espaços, como o auditório e os jardins. O Programa Educativo pode

ser um **importante aliado na concepção e desenvolvimento dessas atividades de programação cultural** – programações para famílias em geral e para o público infantil, de modo particular, podem ser pensadas de modo colaborativo, qualificando as propostas e dinamizando os usos e a ocupação da Casa.

### Comuns às três casas

O **diálogo** deve guiar de forma permanente as ações desenvolvidas pelo Programa Educativo, uma vez que a equipe diretamente responsável está em contato direto com os públicos. O trabalho educativo de um museu não se resume à transmissão de informações, mas, sobretudo, à **proposição de reflexões** – a partir do acervo (incluindo a edificação), dos conteúdos, de iniciativas e do próprio repertório do visitante – que permitam criar pontes e abrir espaços para o intercâmbio de ideias e experiências.

A interação constante com o público permite identificar necessidades, interesses e desafios, proporcionando uma **escuta e observação sensível** que deve ser utilizada tanto para aprimorar e retroalimentar continuamente as ações e práticas educativas, como para informar as demais atividades promovidas pelo museu. Nesse sentido, é essencial adotar uma postura cotidiana de escuta ativa dos públicos, amparada por **estratégias de registro, análise e disseminação** que garantam que as informações produzidas sejam utilizadas pelo museu e revertidas em aprimoramentos de diferentes sortes. Ou

seja, é necessário estabelecer procedimentos e fluxos eficientes que facilitem a comunicação das percepções coletadas, garantindo que essas informações alcancem os demais Programas e contribuam para a melhoria contínua e a adaptação do museu. Um diário coletivo de trabalho, acessível on-line, destinado a registros rápidos de observações, de situações vivenciadas e até mesmo de sugestões recebidas pode ser uma alternativa interessante para dar mais concretude a essa escuta e, também, para sistematizá-la e endereçá-la, seja para a mudança de práticas da equipe, seja para mudanças de práticas de outras áreas ou mesmo transformações mais amplas.

O Programa deve estar atento para **identificar barreiras de acesso** ao equipamento, tanto de frequentadores quanto de públicos em potencial que ainda não acessam o museu, propondo e promovendo mudanças atitudinais e novas práticas. Nessa perspectiva, o Programa tem a função de apoiar e fornecer subsídios para a construção de estratégias que fortaleçam o comprometimento institucional com a diversidade, inclusão, e acessibilidade, em suas múltiplas dimensões. Apesar de o Programa Educativo ser um fórum privilegiado para essas discussões, é essencial que, em conjunto com os outros Programas, essa seja uma responsabilidade transversal e compartilhada com as demais áreas do museu. Recomenda-se a implementação de **processos formativos para as equipes do museu**, que criem ou fortaleçam o comprometimento com tais pautas e preparem a instituição para esse acolhimento amplo desejado.

Recomenda-se estabelecer estratégias para compartilhar com as demais áreas as **pesquisas realizadas pelos educadores**, entendendo que essa produção de conhecimento é relevante e pode ser melhor aproveitada pelo museu.

O Programa Educativo deve também concentrar esforços no **fortalecimento da relação cotidiana do museu com seu território**

**e vizinhança**, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica. Essa empreitada deverá não só mapear públicos e instituições com que o museu poderá interagir e estabelecer atividades, mas também acessar as narrativas acerca de como o equipamento é percebido pelos demais habitantes da região, suas expectativas e eventuais demandas que possam ser acolhidas pelo equipamento. O conhecimento e contato com o território contribuirá para a construção de uma relação sólida e colaborativa entre o museu e sua comunidade. Além da criação de vínculos, a mobilização e desenvolvimento de ações junto a lideranças do bairro e outras instituições e equipamentos podem contribuir, ainda, para a inclusão e diversificação de públicos.



## 4.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Que tal desenvolver um curso de formação para professores, explorando a relação museu-escola e como a obra do Mário pode ser atualizada no trabalho em sala de aula?
- Que tal pensar novas edições para os Encontros Peripatéticos, que valorizem as temáticas de estudo do museu, outros espaços de memória do Mário de Andrade ou de suas obras, e o relacionamento com a vizinhança?
- Que tal explorar outras linguagens de engajamento do público, como visitas teatralizadas e ações em conjunto com a programação cultural?
- Que tal ampliar a presença do Programa Educativo nas redes sociais do museu, entendendo que essa comunicação pode ampliar e diversificar sua audiência? Pílulas como visitas rápidas pré-gravadas, perguntas instigadoras, jogos ou brincadeiras poderiam ser criadas e disponibilizadas.
- Que tal abrir o espaço do museu para cursinhos comunitários da região sediarem aulões sobre literatura, oferecendo conteúdos específicos sobre as obras de Mário de Andrade?



# 5

## PROGRAMA CONEXÕES MUSEUS SP (PCM)

O Programa Conexões Museus SP, que não possui correlato na Legislação, é uma diretriz da SCEIC considerando todo o território paulista e está diretamente relacionado à capacidade de extroversão e compartilhamento do museu. O Programa<sup>19</sup> tem como objetivo a atuação, compartilhamento de experiência e conhecimento entre os museus estaduais vinculados à SCEIC e também com os demais museus e processos museológicos distribuídos em todo território paulista. As ações devem ter em vista qualificar, valorizar e preservar o patrimônio museológico e serem realizadas por três linhas de ação:

- a) Polos SISEM-SP: atuar junto aos sete Polos SISEM-SP com a oferta de cursos, oficinas e estágios técnicos para profissionais de cada região/polo.
- b) Rede Temática de Museus: promover a integração dos museus em seu território por meio da articulação de redes temáticas de museus, acervos e ou processos museológicos articuladas ou fomentadas pelos museus estaduais vinculados à SCEIC.
- c) Conexões Museologia SP: incentivar a produção de indicadores e conhecimento sobre Museologia no estado de São Paulo nos âmbitos prático e teórico, a partir das experiências museológicas praticadas nos museus da SCEIC.

---

<sup>19</sup> A execução do Programa é feita pelo museu, mas a gestão estratégica é feita pelo Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (GTC SISEM-SP) .



## 5.1 Desafios para o novo ciclo

### Comuns às três casas

/ Apoiar a Rede, em contato com os demais Programas e com as demais Casas da Rede, no desenho de oferta de estágios para profissionais de museus do interior, considerando a disponibilidade das equipes das Casas e as demandas identificadas pelo GTC SISEM-SP.

/ Ofertar oficinas e cursos *com e para* os demais museus no território paulista, buscando sempre aproveitar a expertise, as ações realizadas e os conhecimentos acumulados pela própria Casa e pelas outras duas Casas, pela Rede e pela POIESIS.

/ Elaborar estratégias para otimizar esforços e desenvolver as atividades sempre em parceria com os demais Programas e demais Casas, replicando oficinas e cursos exitosos e/ou elaborando versões compactas e/ou criando conjuntamente novas oficinas e cursos, em sinergia com as demandas identificadas no território paulista.

/ Em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, estreitar relacionamento com os gestores e técnicos das Oficinas Culturais de modo a aproveitar o conhecimento e a alta capilaridade dessa iniciativa no estado de São Paulo, e também poder servir-se de atividades formativas exitosas já desenvolvidas pela POIESIS, quando as temáticas forem convergentes.

/ Desenvolver estratégias para participar e apoiar a reflexão, articulação e projeção da Rede Temática de Museus-Casa no estado de São Paulo, de modo a contribuir para a continuidade de trabalhos e para a ativação da Rede de modo regular e permanente.



## 5.2 Comentários e sugestões

### Comuns às três casas

Para a execução deste Programa é importante considerar que a gestão desses trabalhos está centralizada na Rede. Essa composição pode ser entendida como uma **oportunidade de estabelecer ações coordenadas e integradas entre as Casas**, otimizando esforços e aproveitando ações exitosas e já consolidadas.

Para pensar nas ações e alcançar os desafios postos, a equipe responsável pelo desenvolvimento deste Programa deve se valer, por exemplo, da longa **experiência da Casa das Rosas** na promoção de ações extramuros nos sete Polos museológicos do SISEM-SP, e também da **alta capilaridade da POIESIS** em todo estado de São Paulo.

O desenho atual da oferta de estágios para profissionais do interior, por exemplo, pode aproveitar a rede construída pela POIESIS, buscando sempre formas de aprimoramento e garantindo a possibilidade de **trânsito desses estagiários entre as três Casas**, potencializando o estágio com a imersão em espaços e rotinas diferentes. Eventualmente, podem ser ofertados estágios de curta duração com bolsas de estudo/ajuda de custo que apenas viabilizem a permanência do profissional em formação na cidade por determinado período.

A oferta de cursos e oficinas deve considerar as demandas identificadas pelo GTC SISEM-SP e também aquilo que já está previsto como oferta dentro das Casas, buscando **aproveitar ações já existentes ou em desenvolvimento**, com eventuais adaptações, sem ter que toda vez

criar ações novas ou específicas atividades para as instituições do interior. Com isso, as ações previstas nos demais Programas são fortalecidas e ganham projeção. Para tal, a sinergia desse Programa com os demais é essencial, de modo a capturar o que já está em desenvolvimento e que, ao mesmo tempo, responde aos anseios do GTC SISEM-SP.

As ações deste Programa devem, ainda, favorecer o **mapeamento de outras instituições de mesma tipologia ou temática, a ampliação da rede de atuação das Casas** e a formação de novos públicos, levando aos Polos programações associadas à sua agenda cultural, para além de compartilhar práticas e experiências museológicas relacionadas à sua área de atuação.



## 5.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Que tal criar um programa de imersão na CMA para profissionais do Estado, aproveitando a reabertura da Casa e a implementação de novos processos e práticas previstas neste novo ciclo?
- Que tal estabelecer uma parceria com as Oficinas e as Fábricas de Cultura para a formação continuada de agentes culturais e oficineiros em Patrimônio, Memória e Gestão Cultural?

### Comuns às três casas

/ Que tal ampliar a atuação de programas educativos já consolidados, como os encontros peripatéticos, para outras cidades do estado de São Paulo, inclusive como estratégia de formação profissional, criando um roteiro que visite as instituições de uma mesma cidade para dar luz às oportunidades de trabalho em conjunto?

/ Que tal desenvolver uma linha de formação voltada para gestão de casas históricas e museus-casa, em parceria com a ACAM Portinari, por exemplo, que também possui a gestão de museus da mesma tipologia?

/ Que tal criar uma política de intercâmbio de exposições com outros museus-casa do estado?

/ Que tal promover encontros de discussão sobre a tipologia de museus-casa no estado?

# 6

## PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PCDI)



Este Programa, na Legislação, tem correlação com o **Programa de Comunicação**, que abrange as ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional, bem como com os **Programas de Financiamento e Fomento e Institucional**, já citados anteriormente, quando preconiza o desenvolvimento global do museu.

Conforme a política da SCEIC, o Programa atua com ações de comunicação e desenvolvimento institucional, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica. Entre essas atividades, está a estruturação de iniciativas ou programas de apoio ao museu (amigos de museu, patronos etc.), a busca por potenciais parceiros e a realização de ações de relacionamento com os parceiros já existentes e com a imprensa. Deve apoiar o mapeamento dos públicos-alvo do museu e atuar com a comunicação interna e externa (comunicação visual, sinalização da instituição e produção, publicação de materiais diversos de divulgação, mediação dos canais de comunicação do museu etc.), sempre observando a acessibilidade de todo conteúdo produzido.

Explorando um pouco o conceito de comunicação institucional de forma mais abrangente, entende-se que ele está conectado ao fortalecimento da identidade e da imagem institucional,

que envolve o trabalho de construção ou avaliação da marca e do posicionamento e associa forma a conteúdo e propósitos. A identidade visual do museu precisa traduzir e reforçar a missão, a visão e os valores, o que vai sempre depender de um trabalho ativo e propositivo de divulgação, informação e relacionamento.

A ativação desse Programa depende de um trabalho articulado e solidário com a equipe de gestão e profissionais da Rede e da POIE-SIS, dada a natureza das atividades, porém não pode prescindir da proximidade e da sinergia com as equipes da Casa para manter sua legitimidade e conexão com a realidade institucional.





## 6.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Fortalecer a imagem da Casa Mário de Andrade como um museu-casa, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, aproveitando a sua reabertura e os novos espaços conquistados.
- Apoiar a elaboração de estratégias para ampliar e diversificar as parcerias institucionais, em especial com instituições detentoras de acervos de Mário de Andrade, mas também com o território, com finalidades diversas (incluindo cessão não onerosa de espaços), apoiando os demais Programas na construção do escopo e na formalização dessas parcerias.
- Desenvolver linhas de geração de receita, ainda não exploradas pelo museu como loja, café e cessão onerosa de espaços.
- Incrementar sinalização e comunicação visual externas à Casa e às suas atividades, considerando sua reabertura.

### Comuns às três casas

/ Aprimorar a integração entre a área de comunicação da POIESIS, a Rede e o museu, para melhor compreensão das atividades em planejamento, bem como das necessidades de cada uma delas.

/ Criar meios para que a área de comunicação da POIESIS possa acompanhar e avaliar, em conjunto com a equipe da Casa, as respostas e demandas dos públicos em relação aos conteúdos comunicados.

/ Ampliar a atuação digital do museu, aprimorando o site e potencializando e diversificando sua presença nas redes sociais.

/ Centralizar a elaboração de estratégias e conteúdos, especialmente em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para a captação de recursos junto a instituições, empresas, leis de incentivo e editais públicos e privados, e também a garantir continuidade das contrapartidas acordadas com patrocinadores.



## 6.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

A **construção e consolidação da imagem institucional** da Casa como unidade museológica, especialmente considerando a sua reabertura ao público, após mais de um ano fechada, e também seu histórico anterior como Oficina Cultural, são estratégicas nesse momento. Este Programa, responsável pela difusão e visibilidade das ações do museu, tem grande papel na afirmação dessa imagem. A Casa Mário de Andrade abre suas portas com uma nova configuração e um novo porte, com espaço expositivo ampliado, com uma nova loja, café e auditório. Esse momento apresenta uma série de oportunidades que podem ser exploradas pelo Programa, inclusive relacionadas à captação de recursos, prevista no *Programa de Gestão Museológica*, mas que deve acontecer em total sinergia com o *Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional*.

Entendendo os museus como lugares de permanência, convívio e lazer, esse Programa deve ajudar a garantir que o valor da **hospitalidade** esteja presente na forma como a Casa se comunica e em todas as atividades, usos e espaços. Nessa perspectiva, posicionar a Casa como instituição aberta ao diálogo, capaz de uma escuta atenta e preocupada com o bem-receber é essencial para que a Casa possa alcançar sua aspiração de ser um espaço de portas abertas e conectado ao território. A elaboração, em conjunto com os *Programas de Gestão Museológica e Educativo*, de um **Plano de Auxílio Mútuo** com as entidades do território — tais como Metrô; Terminal Rodoviário Barra Funda; Escolas; Escolas de Samba;

Parque da Água Branca; Museu das Culturas Indígenas; Theatro São Pedro; Memorial da América Latina etc. — pode fortalecer a presença da CMA junto à sua vizinhança.

Além das parcerias com o território, é fundamental que este Programa **apoie os demais na construção de parcerias com as instituições detentoras de acervos de Mário de Andrade**, contribuindo com o desenho das contrapartidas e da comunicação das ações conjuntas. Tal esforço é importante para a consolidação da missão do museu enquanto polo agregador, articulador e irradiador do legado de Mário de Andrade, e para a construção dessa imagem.

Considerando a ampliação e os novos espaços (salas expositivas, auditório, jardins) e serviços (loja e café), será importante que este Programa elabore um plano para cessão onerosa de espaços, além de apoiar o desenvolvimento de uma linha de produtos. Nesse momento, é importante também reforçar a sinalização da Casa para atrair o público que circula pela região (fachada, placas, lambe lambes etc.).

### Comuns às três casas

O principal desafio do Programa é que todas as **ações vinculadas a ele sejam concebidas transversalmente e estejam em diálogo e sinergia** com os demais Programas e com as diferentes áreas do museu. Para isso, recomenda-se que os membros da área

de comunicação da POIESIS estejam mais presentes na Casa e participem mais ativamente de seu cotidiano. Atualmente, a execução das atividades de comunicação e desenvolvimento institucional é centralizada na POIESIS, o que às vezes gera distanciamentos em relação ao cotidiano da Casa. Com o intuito de fortalecer o diálogo entre essas instâncias, é necessário ampliar o contato criando fluxos e momentos de troca e escuta ativa para que as ideias e informações sejam compartilhadas.

Em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, recomenda-se a **construção de um plano de comunicação interna e externa**, que preze pela transparência e diálogo entre as equipes e entre o museu e seus públicos. Em relação às equipes internas, é importante que haja espaços de escuta acolhedores e incentivo ao acesso/consumo dos documentos institucionais, de modo a engajá-la, e como forma de garantir o alinhamento do museu com seus propósitos. Em relação ao público externo, é preciso reapresentar o museu tanto para o seu território mais imediato como para a sociedade de modo geral.

Uma discussão inescapável aos museus, acelerada pela pandemia da Covid-19, é como fomentar e/ou ampliar suas atividades no **universo digital**. A “Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros” traz importantes dados sobre conectividade, acesso a tecnologias e conexão e aponta tendências de futuro. O Relatório indica que, em 2022, cerca de 60 milhões de domicílios (80%) possuíam acesso à Internet. O telefone celular seguiu sendo o dispositivo mais utilizado pelos usuários brasileiros de Internet para acessar a rede (99%), seguido pela televisão (55%). O uso de mensagens instantâneas foi a atividade mais realizada pelos brasileiros na Internet (93%). Permaneceram em patamares elevados o uso das redes sociais, como Facebook, Instagram ou TikTok (80%), e as chamadas de voz ou vídeo (77%), bem como o envio e recebimento de e-mails (62%) (2022, p. 25-26).

Além da ampliação da presença digital, aproveitar as características intimistas e mais familiares do ambiente doméstico, próprias aos museus-casa, para lançar mão do rol de **termos associados a uma casa e a eventos domésticos** (como hospitalidade, open-house, chá de cozinha, jantar, café da manhã etc.), na concepção e comunicação das atividades, pode ser uma estratégia interessante e divertida de atrair e mobilizar públicos. Para tanto, como já recomendado, é fundamental que os **responsáveis pela comunicação participem dos momentos criativos de concepção das ações**, sejam elas exposições, eventos ou atividades educativas.

Por fim, este Programa precisa centralizar e participar diretamente da elaboração de **estratégias e conteúdos para a captação de recursos** junto a instituições, empresas, leis de incentivo e editais públicos e privados, especialmente em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, mas também com os demais. As três Casas podem diversificar e incrementar suas receitas a partir de uma atuação mais ativa e direcionada a cada Casa. Estabelecer **momentos de brainstorming com as equipes de cada Casa** pode ser bastante frutífero para identificação de potenciais parceiros, apoiadores e patrocinadores e desenho conjunto das melhores estratégias.



## 6.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Que tal criar linhas de produtos relacionados à obra de Mário de Andrade?
- Que tal ampliar os projetos educativos para novos formatos – podcast inspirado nos Encontros Peripatéticos; vídeos para o Tiktok com leituras (“booktok”) e atividades reflexivas sobre as obras de MA?
- Que tal começar a introduzir o uso da Inteligência Artificial nas ações de comunicação para, depois, espreiar possibilidades de lançar mão da IA nos demais Programas?
- Que tal o museu sediar a apresentação de premiações da área cultural, considerando a importância de Mário e a ampliação de espaços gerados pela reforma?
- Que tal trabalhar em parceria com o Theatro São Pedro e outros equipamentos para trazer versões pockets de seus espetáculos para o Museu?
- Que tal abrir o museu uma vez por semana em horário noturno, tendo em vista que uma das queixas do público em relação ao acesso aos museus diz respeito ao seu horário reduzido de

funcionamento e à impossibilidade de conciliar a visita regular a um cotidiano de trabalho? Pode-se aproveitar essa abertura noturna para o desenvolvimento de eventos direcionados ao público adulto, utilizando temáticas pertinentes ao museu, a exemplo do Night Lab, programa científico-cultural que une música, oficinas e palestras fora do horário de funcionamento regular, com ingressos comercializados separadamente, realizado mensalmente pelo SESI Lab, em Brasília.

### Comuns às três casas

- / Que tal criar um clube de associados com acessos privilegiados ao museu e suas atividades, fomentando a fidelização e engajamento de novos públicos?
- / Que tal criar conteúdos ligados aos bastidores do museu, como linha regular, dando vozes a diferentes atores institucionais?

# 7

## PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES (PED)

O Programa tem correlação, na Legislação Museal, com o **Programa Arquitetônico-Urbânico**, que abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e dos construídos, bem como das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequados ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu. Envolve, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência.

Conforme preconizado pela SCEIC, o Programa envolve a gestão e manutenção das edificações, por meio de rotinas contratuais que assegurem a conservação pela realização de manutenções (preventivas, corretivas e preditivas). Também fazem parte desse programa operações (ações técnicas e administrativas) na área de segurança, bem como legalização das edificações junto aos órgãos públicos, sustentabilidade ambiental e acessibilidade para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.

As ações deste Programa são compartilhadas entre POIESIS, Rede e Casa e é fundamental a troca entre essas instâncias. Assim como no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, o bom andamento das atividades depende de um trabalho articulado e solidário

com a equipe de gestão e profissionais da Rede e da POIESIS, dada a natureza das atividades, porém não pode prescindir da proximidade e da sinergia com as equipes da Casa para manter sua legitimidade e conexão com a realidade institucional.





## 7.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

● Apoiar as estratégias de ocupação e usos dos espaços da Casa (abertos e restritos ao público), considerando desafios gerais e específicos de cada programa, tendo em vista a reabertura do museu e a melhor compreensão de seu funcionamento nesse novo cenário.

/ Participar das discussões sobre novas exposições e eventos, sugerindo ideias, concebendo a manutenção preventiva e avaliando aspectos relacionados ao fluxo e à segurança.

/ Propiciar o intercâmbio de soluções e aprendizagens sobre os assuntos afeitos a esse Programa entre as três Casas.

### Comuns às três casas

/ Garantir o planejamento e execução de ações de aprimoramento e de manutenção preventiva da edificação, sempre em contato com os Programas de Gestão Museológica e de Gestão de Acervos, e elaborar um Plano de Necessidades para o museu.

/ Estabelecer rotinas de vistoria, acompanhamento e manutenção das instalações, equipamentos e sistemas.

/ Aprimorar os fluxos e o diálogo das equipes da Casa com a equipe responsável pela manutenção.

/ Priorizar a acessibilidade em todos os espaços do museu, garantindo que o espaço seja acessível, do ponto de vista físico, a todas as pessoas.



## 7.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

O processo de restauro e ampliação da Casa Mário de Andrade, com a integração dos três sobrados em um único conjunto arquitetônico, representa uma grande oportunidade para o equipamento. A Casa passa a ser um museu de maior porte, com espaço museológico unificado, possibilitando a expansão das atividades finalísticas, bem como agregando espaços para loja, café e auditório. A nova configuração espacial implica também a necessidade de uma reconfiguração nos usos dos espaços e nas operações cotidianas da instituição. Esse processo demanda uma avaliação minuciosa de diversos fatores operacionais e fluxos de visitação, indo além dos parâmetros estabelecidos pela operação anterior. É fundamental considerar não apenas a eficiência e funcionalidade preexistentes, mas também **antecipar as demandas e desafios que surgirão com a nova configuração do museu**. Essa avaliação abrangente permitirá otimizar os processos já estabelecidos e identificar oportunidades de aprimoramento, inovação e adaptação às exigências contemporâneas.

Ao reconsiderar sua operação e o aproveitamento dos espaços, a Casa Mário de Andrade se depara com a tarefa de preservar a identidade da edificação e suas características históricas, ao mesmo tempo em que se ajusta às exigências de um museu de maior porte. Recomenda-se que sejam criadas estratégias — juntamente aos Programas Gestão de Acervos, Educativo e Exposições e Programação Cultural — para **comunicar ao público as alterações realizadas no processo de reforma**, buscando identificar os espaços com seus usos originais e a qual edificação pertenciam.

### Comuns às três casas

As reflexões e recomendações aqui apresentadas tomam como ponto de partida a premissa de que **as casas transcendem uma função meramente física** de alojar coleções valiosas e memórias de um personagem. As edificações são componentes inalienáveis do patrimônio das instituições, devendo, portanto, ser preservadas em conformidade com as diretrizes museológicas. Os traços arquitetônicos e detalhes estruturais se entrelaçam com os demais acervos e narrativas que compõem as Casas enquanto exemplares de moradia (espaço doméstico e familiar) e testemunhos de um modo de vida específico de uma determinada época e classe social paulistana. Nesse contexto, a preservação das edificações para além de uma questão de manutenção física, deve ser entendida como ponto essencial da salvaguarda de cada um dos museus e por isso as atividades desse Programa devem estar intimamente conectadas ao **Programa de Gestão de Acervos**.

É fundamental a implantação de políticas e planos de salvaguarda, segurança, manutenção predial e conservação preventiva que garantam **a preservação da edificação e a operação com qualidade de toda cadeia operatória museológica**. Entre outros aspectos, destaca-se a importância de estudos que levem em consideração as condições climáticas (temperatura/umidade) do edifício e seu entorno, a fim de traçar estratégias que permitam segurança ao acervo e a recepção de acervos e exposições de terceiros.

Para assegurar uma preservação eficaz, o Programa deve aprimorar significativamente o diálogo e a partilha de orientações e responsabilidades entre as instâncias que se encarregam dessas funções. Atualmente, a execução das atividades de manutenção é centralizada na POIESIS e encontra-se distanciada do cotidiano da Casa, cuja equipe não possui autonomia para resolver as questões relativas à edificação. Com o intuito de fortalecer as estratégias de diálogo contínuo entre essas instâncias, é necessário ampliar o contato entre as áreas: por um lado, incentivar as equipes do museu a **identificar, compreender e organizar as demandas de aprimoramento dos espaços** físicos do museu a serem levadas para a OSC e, por outro lado, criar fluxos e momentos de escuta ativa para que essas informações sejam compartilhadas. Destaca-se, ainda, a importância de avaliar a criação de uma área dedicada exclusivamente à manutenção das edificações dos museus, visando a uma abordagem mais especializada, integrada e eficiente nesse aspecto.

É essencial ter em vista que as edificações não apenas se configuram como um elemento central da identidade dos museus, mas também representam a primeira interação do público. Nessa perspectiva, torna-se fundamental que as Casas estejam adequadamente preparadas para receber e acolher diversos públicos. É crucial, portanto, que a instituição esteja alinhada com princípios orientadores como a Lei Brasileira de Inclusão, a NBR 9050/2020 da ABNT, os conceitos de acessibilidade e desenho universal<sup>20</sup> — em suas múltiplas dimensões. Para além da acessibilidade arquitetônica, é igualmente importante identificar possíveis barreiras simbólicas que possam afastar o público da instituição. Esse diagnóstico permitirá desenvolver estratégias que não apenas removam obstáculos físicos, mas também abordem aspectos de ordem social e cultural que possam contribuir para uma experiência mais inclusiva e acolhedora.

Para conseguir desenvolver estratégias adequadas, o Programa de Edificações precisa **estar próximo também das áreas criativas**

**dos museus**, participando das discussões sobre novas exposições e eventos, sugerindo ideias, concebendo a manutenção preventiva e avaliando aspectos relacionados ao fluxo e à segurança. Junto disso, é fundamental atualizar o plano de necessidades de cada Casa, com conhecimento de causa e considerando os quesitos de sustentabilidade ambiental, eficiência energética e gestão.

---

<sup>20</sup> É um conceito que propõe o desenvolvimento de ambientes, objetos e produtos que possam ser utilizados pelo mais amplo espectro de usuários, incluindo crianças, idosos e pessoas com restrições temporárias ou pessoas com deficiência. Desenho ou design universal significa acessibilidade total de projeto. Se a acessibilidade for (ou tiver sido) projetada sob os princípios do desenho universal, ela beneficia todas as pessoas, tenham ou não qualquer tipo de deficiência (Sasaki, 2009).



## 7.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa Mário de Andrade

- Que tal apoiar a criação de espaços de convivência e de uso compartilhado com o território, como coworking, horta comunitária, ou mesmo o uso livre de computadores com Wi-Fi para estudantes? É possível aproveitar os jardins e o café para frequentadores que desejem ler um livro, navegar pela internet ou mesmo trabalhar, fornecendo mobiliário e infraestrutura (Wi-Fi) para isso.
- Que tal desenvolver um audioguia que garanta não apenas acessibilidade, mas que também ofereça ao visitante um melhor entendimento dos diferentes usos e transformações pelos quais a Casa passou?

### Comuns às três casas

/ Que tal contratar uma consultoria ou parceria de longa duração para o desenvolvimento de um programa de sustentabilidade ambiental, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, que envolva manejo sustentável dos recursos da Casa e ações de formação internas e externas?





# ações para 2024



A **construção do plano de ação** também se deu de maneira participativa, com base no pressuposto de que todas as áreas possuem expertises técnicas relevantes para endereçar os desafios e oportunidades apontados no diagnóstico e de que a diversidade de pontos de vista, conhecimentos e experiências profissionais contribui para ideias mais criativas e factíveis. Além disso, a ampla participação da equipe no planejamento possibilita um maior alinhamento e engajamento na execução das ações.

O plano de ação busca materializar a estratégia da instituição, ou seja, ele precisa ser elaborado com foco em realizar o que é declarado na missão, nos valores e na visão de futuro. Dessa forma, os **objetivos estratégicos** apontam o que se pretende alcançar em determinado período de tempo para que o museu chegue mais perto de concretizar sua visão e, conseqüentemente, sua missão. No caso do plano da Casa Mário de Andrade, os objetivos estratégicos fornecem uma direção para os próximos **três anos** de atuação. O prazo menor do que a vigência do Plano Museológico foi considerado tendo em vista a tendência dos contextos do museu, tanto interno quanto externo, se transformarem com maior dinamismo atualmente. O prazo de três anos faz com que o museu seja mais ágil em superar seus desafios, ao mesmo tempo em que a obrigatoriedade de revê-los nesse prazo permite que ele esteja conectado às transformações e tendências contemporâneas, se mantendo mais inventivo e inovador.

Os **resultados esperados**, por sua vez, medem o progresso em direção à realização dos objetivos estratégicos. Eles foram elaborados para o final de 2024, para servirem de **marcos anuais**. Por isso, recomenda-se que anualmente a Casa Mário de Andrade avalie se os resultados esperados foram atingidos ou não e revise e/ou elabore novos resultados esperados para o ano seguinte, considerando os mesmos objetivos estratégicos até que se complete o ciclo de três anos, quando deve ser avaliado se os objetivos foram alcançados e um novo plano deve ser elaborado. Os **indicadores** são métricas que podem auxiliar na avaliação dos resultados, uma vez que contribuem para a mensuração do quanto o resultado foi atingido ou não.

Para efetivação dos resultados esperados, foram estabelecidas ações a serem realizadas também até o final do ano. Vale ressaltar que as ações planejadas devem ser integradas ao plano de trabalho já executado pelo museu, e esse conjunto global de estratégias, ações e atividades deve ser realizado e readequado, quando necessário, tendo como pressuposto a missão, a visão de futuro, os valores e os desafios e recomendações descritos neste Plano Museológico.

Vale ressaltar que, no caso deste Plano, foram elaboradas coletivamente macroações, ou seja, um conjunto de atividades que levam a um resultado observável. É importante que elas não sejam confundidas com atividades ou tarefas. A

tarefa é uma unidade de trabalho que compõe um check list do que precisa ser feito para realizar uma atividade. Esta, por sua vez, pode ser considerada um conjunto de tarefas que resultam em um trabalho realizado, podendo ser observado e/ou medido em termos de percentual executado. Para que as macroações sejam executadas será importante que seu responsável detalhe as atividades a serem realizadas. Para o Plano de Ações construído há alguns exemplos de atividades que podem ser realizadas para cumprir as macroações, entretanto, elas não devem esgotar a necessidade do detalhamento.

## Objetivos estratégicos para os próximos 3 anos

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Aprofundar as formas de integração entre as equipes (da CMA, da Rede e da POIESIS) e os demais equipamentos.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Construir a atuação da Casa com a participação ativa de todos os públicos.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Promover ações de parceria para a identificação e a difusão dos acervos, memórias e conteúdos sobre Mário de Andrade, bem como outras que potencializem as ações do Museu na região da Barra Funda.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** Buscar ser um museu inclusivo para os diversos públicos e acessível em suas múltiplas dimensões (arquitetônica, atitudinal, programática, comunicacional).

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:** Consolidar os Comitês e o Centro de Pesquisa e Referência como instrumentos centrais para a qualificação das atividades técnicas da instituição.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:** Diversificar as formas de prospecção e captação de recursos financeiros, além de intensificar as parcerias, com o fim de ampliar os recursos para a valorização da equipe e a qualificação da instituição.

---

## Plano de Ações (ano 1)

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Aprofundar as formas de integração entre as equipes (da CMA, da Rede e da POIESES) e os demais equipamentos.

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Barreiras de comunicação reduzidas ou eliminadas.</b>	1.1. Satisfação das equipes em relação à comunicação interna.	1.1. Identificar/mapear as barreiras comunicacionais existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir metodologia para o mapeamento das barreiras comunicacionais existentes.</li> <li>- Realizar mapeamento das barreiras comunicacionais.</li> <li>- Sistematizar os resultados do mapeamento das barreiras comunicacionais.</li> </ul>
	1.2. Conhecimento das equipes sobre as estratégias, decisões e ações da organização.	1.2. Estabelecer fluxograma de comunicação entre todas as equipes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar fluxograma de comunicação entre todas as equipes.</li> <li>- Divulgar o fluxograma de comunicação entre as equipes.</li> </ul>
<b>2. Equipes mais sintonizadas e cientes de todos os objetivos a serem atingidos e as ações a serem realizadas atingidas.</b>	2. Conhecimento da equipe sobre os objetivos e ações a serem realizadas.	2.1. Estabelecer processos, ferramentas, encontros que permitam às pessoas envolvidas terem o conhecimento necessário e atuarem com os propósitos em comum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir ferramentas prioritárias de comunicação entre as equipes.</li> <li>- Definir cronograma de reuniões/encontros para discutir o andamento das ações e objetivos a serem atingidos.</li> </ul>

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Construir a atuação da Casa com a participação ativa de todos os públicos.

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
1. Ter, ao menos, um (1) Comitê implementado e ativo.	1.1. Quantidade de Comitês implementados e ativos.	1.1. Definir estratégia de atuação e cronograma de reuniões para 2024.	- Realizar reunião para definir estratégia de atuação do Comitê e cronograma de reuniões.
	1.2. Quantidade de reuniões do Comitê realizadas. 1.3. Quantidade de participantes nas reuniões.	1.2. Comunicar papel/função, objetivos, estratégia de atuação, participantes e cronograma de reuniões de todos os Comitês implementados para toda equipe.	- Elaborar peças de comunicação sobre os Comitês implementados.
2. Ter todos os públicos mapeados e com estratégias nítidas de comunicação estabelecidas.	2.1. Quantidade de perfis de públicos mapeados. 2.2. Plano de comunicação para os públicos mapeados elaborado.	2.1. Realizar (e/ou contratar um parceiro para) uma ampla pesquisa de públicos.	- Realizar chamamento público para contratação de pesquisa de públicos. - Acompanhar consultoria contratada na execução da pesquisa.
		2.2. Elaborar planos de comunicação interno e externo.	- Definir estratégia para elaboração dos planos de comunicação interno e externo. - Levantar informações relevantes para a elaboração dos planos de comunicação interno e externo.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Promover ações de parceria para a identificação e a difusão dos acervos, memórias e conteúdos sobre Mário de Andrade, bem como outras que potencializem as ações do Museu na região da Barra Funda.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
1. Três (3) parcerias firmadas para identificar, produzir, promover e difundir os acervos, memórias e conteúdos sobre Mário de Andrade e em relação ao bairro da Barra Funda.	1.1. Contratos ou termos de parceria assinados.	1.1. Mapear instituições que atuam na região da Barra Funda e instituições que possuem acervos, memórias e conteúdos sobre Mário de Andrade e suas áreas de atuação.	- Definir estratégias de mapeamento das instituições. - Realizar o mapeamento das instituições.
	1.2. Quantidade de acervos, memórias e conteúdos identificados.	1.2. Estipular os objetivos da parceria e definir prioridades.	- Realizar reunião participativa para apresentar as instituições mapeadas e definir objetivos e prioridades para as parcerias. - Divulgar internamente os objetivos e prioridades definidos.
	1.3. Quantidade de ações de produção, promoção e difusão de acervos, memórias e conteúdos realizados.	1.3. Estabelecer parcerias proativamente.	- Preparar proposta/material para as reuniões com as instituições. - Realizar reuniões com as instituições definidas para propor a parceria.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Buscar ser um museu inclusivo para os diversos públicos e acessível em suas múltiplas dimensões (arquitetônica, atitudinal, programática, comunicacional).**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Diagnóstico dos principais desafios e pontos de atenção para acessibilidade e inclusão elaborado.</b>	1. Documento do diagnóstico elaborado.	1.1. Realizar mapeamento com públicos interno e externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir estratégias para mapeamento dos desafios relacionados a acessibilidades e inclusão e públicos.</li> <li>- Realizar pesquisa com os públicos.</li> </ul>
		1.2. Realizar encontros com a equipe para participação no processo do diagnóstico e análise dos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir participantes dos encontros.</li> <li>- Preparar os encontros com a equipe.</li> <li>- Realizar os encontros com a equipe.</li> </ul>
		1.3. Criar conselho deliberativo de acessibilidade e inclusão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir quem deve participar do conselho deliberativo.</li> <li>- Definir estratégia e agenda dos encontros do conselho deliberativo.</li> <li>- Realizar reuniões do conselho deliberativo.</li> </ul>
		1.4. Realizar encontros de formação da equipe sobre diversidade e inclusão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir estratégia formativa.</li> <li>- Realizar contratação de parceiro para realizar a formação.</li> </ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Consolidar os Comitês e o Centro de Pesquisa e Referência como instrumentos centrais para a qualificação das atividades técnicas da instituição.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Comitê Curatorial consolidado e ativo na concepção exposição de longa duração.</b>	1.1. Quantidade de reuniões do Comitê realizadas.	1.1. Estabelecer e divulgar internamente os propósitos e linhas de atuação do Comitê Curatorial.	- Realizar reunião para estabelecer os propósitos e linhas de atuação do Comitê Curatorial. - Divulgar internamente os propósitos e linhas de atuação estabelecidos.
	1.2. Quantidade de participantes nas reuniões.	1.2. Estabelecer cronograma de reuniões do Comitê Curatorial.	- Programar agenda de reuniões do Comitê Curatorial. - Divulgar o cronograma de reuniões do Comitê Curatorial.
<b>2. Comitê de Sustentabilidade implantado.</b>	1.3. Atas das reuniões com definições e encaminhamentos sobre a exposição de longa duração.		
	2.1. Quantidade de reuniões do Comitê realizadas.	2.1. Estabelecer propósitos e linhas de atuação do Comitê de Sustentabilidade.	- Realizar reunião para estabelecer os propósitos e linhas de atuação do Comitê de Sustentabilidade. - Divulgar internamente os propósitos e linhas de atuação estabelecidos.
	2.2. Quantidade de participantes nas reuniões.	2.2. Mapear e convidar participantes, considerando trabalhadores do museu e público externo (comunidades do território, pessoas com notório saber no tema de ESG e instituições parceiras).	- Definir quem são os atores estratégicos que devem compor o Comitê de Sustentabilidade. - Convidar os atores definidos para compor o Comitê de Sustentabilidade
		2.3. Estabelecer cronograma de reuniões do Comitê de Sustentabilidade.	- Estabelecer cronograma de reuniões do Comitê de Sustentabilidade. - Divulgar o cronograma de reuniões do Comitê de Sustentabilidade.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Consolidar os Comitês e o Centro de Pesquisa e Referência como instrumentos centrais para a qualificação das atividades técnicas da instituição.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>3. Centro de Pesquisa e Referência operando plenamente.</b>	3.1. Documento com a Política de Acervo elaborado. 3.2. Catalogação do acervo da CMA e das referências realizada. 3.4. Quantidade de parcerias com instituições detentoras de acervo relacionado a Mário de Andrade firmadas. 3.5. Quantidade de reuniões envolvendo áreas estratégicas vinculadas ao Centro de Pesquisa e Referência realizadas.	3.1. Estabelecer uma Política de Acervo, considerando a constituição de um acervo próprio.	- Realizar reuniões participativas para elaborar a Política de Acervo.
		3.2. Revisar e disseminar as linhas de pesquisa e de atuação do Centro de Pesquisa e Referência.	- Revisar as linhas de pesquisa e de atuação atuais do Centro de Pesquisa e Referência. - Disseminar as novas linhas de pesquisa e atuação para as equipes.
		3.3. Criar uma base de dados, iniciar a catalogação do acervo da CMA e das referências mapeadas.	- Criar base de dados para a catalogação. - Catalogar o acervo e referências mapeadas da CMA.
		3.4. Fortalecer parcerias com instituições detentoras de acervo relacionado a Mário de Andrade.	- Definir estratégias para fortalecimento das parcerias. - Realizar reuniões periódicas com as instituições detentoras de acervos relacionados a Mário de Andrade.
		3.5. Estreitar a relação entre a programação cultural e o educativo para a produção de atividades anuais, a partir de eixos que guiem os trabalhos.	- Definir cronograma de reuniões entre as equipes responsáveis pela programação cultural e pelas ações educativas. - Planejar conjuntamente atividades anuais.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Diversificar as formas de prospecção e captação de recursos financeiros, além de intensificar as parcerias, com o fim de ampliar os recursos para a valorização da equipe e a qualificação da instituição.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Café e loja implantados.</b>	1.1. Café funcionando.	1.1. Difundir e fortalecer a marca da Casa Mário de Andrade.	- Elaborar estratégia de branding para a Casa Mário de Andrade. - Executar estratégia de branding.
	1.2. Valor repassado mensalmente do café para a CMA.	1.2. Elaborar o plano de negócio dos estabelecimentos.	- Realizar chamamento público para a elaboração dos planos de negócio dos estabelecimentos. - Acompanhar o trabalho da consultoria contratada.
	1.3. Loja funcionando.	1.3. Realizar chamamento público para o café e a loja.	- Realizar chamamento público para o café e a loja. - Analisar as propostas e definir as empresas vencedoras. - Divulgar os resultados do chamamento público.
<b>2. Implantar a Associação de Amigos do Museu Casa Mário de Andrade.</b>	2.1. Quantidade de associados.	2.1. Criar um programa do apoiador, com benefícios para seus associados (visitas mediadas e ações culturais exclusivas, reserva de vagas em atividades, envio de publicações especiais).	- Realizar reuniões participativas para definir estratégia, estrutura e conteúdo do programa do apoiador. - Elaborar programa do apoiador. - Elaborar plano de comunicação para divulgar o programa do apoiador.
	2.2. Valor captado a partir da Associação Amigos do Museu Casa Mário de Andrade.	2.2. Estimular e engajar a participação da sociedade civil a contribuir com a manutenção e o desenvolvimento de ações do museu.	- Definir estratégias para estimular e engajar a sociedade civil a contribuir com a manutenção e o desenvolvimento de ações do museu. - Divulgar possibilidades de engajamento e envolvimento em ações.

## Premissas para o monitoramento e a avaliação do Plano Museológico e do Plano de Ação

Avaliar e monitorar iniciativas, em especial, aquelas que possuem algum tipo de impacto social, é fundamental para mensurar e analisar o diálogo que a instituição mantém com a sociedade e para gerar as transformações desejadas. Isso porque qualquer organização que pretenda desenvolver iniciativas de interesse público, como é o caso de um museu, precisa balizar seus processos decisórios e programáticos de maneira responsável e, de preferência, com base em conhecimentos teóricos e empíricos sobre a sua própria atuação, os públicos para quem as ações se destinam e o que se deseja propor e transformar.

O foco principal de qualquer processo de monitoramento e avaliação de programas, projetos, iniciativas e equipamentos com finalidade pública e social deve sempre ser a produção de conhecimento consistente que possa apoiar as decisões humanas, promovendo, preferencialmente, aprendizados para todos os envolvidos. Instituições que contam com ações de monitoramento e avaliação instituídas, planejadas de maneira interdependente do desenho das iniciativas (e não apenas um apêndice!), que sejam contínuas, participativas, bem concebidas e realizadas, têm mais potência para apoiar reflexões e transformações em suas estruturas.

O monitoramento e a avaliação são essenciais na busca pela concretização dos objetivos estratégicos delineados no Plano Museológico, no enfrentamento dos desafios e na elaboração de novos planejamentos. O acompanhamento e a análise dos processos e resultados permitem verificar, ao longo da própria execução:

- / o grau de cumprimento das ações estabelecidas em relação ao que foi previsto e, sendo desejável, a qualidade daquilo que foi realizado;
- / se os resultados esperados estão sendo alcançados e, se possível, como;
- / e, conseqüentemente, se a organização conseguirá atingir os objetivos delimitados.

Um efetivo processo de monitoramento e avaliação permite a consolidação de bases objetivas, justas e relevantes para a melhoria da gestão e das práticas futuras do museu, retroalimentando as decisões políticas e programáticas, a escolha de prioridades a serem atendidas e a otimização e alocação de recursos.

O sucesso dos processos de monitoramento e avaliação depende também de um planejamento consistente e objetivo, além de factível e realizado com base na realidade orçamentária, que não alimente falsas expectativas ou gere apenas frustrações.

Monitorar é acompanhar sistematicamente, por meio de indicadores, o desenvolvimento das ações previstas, medindo seu andamento e registrando regularmente desvios, retrocessos e avanços. Avaliar, por sua vez, não possui um conceito ou formato únicos, já que depende do objeto a ser avaliado, sendo possível utilizar diferentes metodologias. Contudo, uma avaliação deve ser capaz de analisar processos e resultados, com base em dados quantitativos e qualitativos, que podem ser obtidos de diferentes formas desde que ancoradas em premissas científicas.

Desde a instituição da obrigatoriedade da implementação de Planos Museológicos a todos os museus brasileiros (Estatuto de Museus, Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009), a comunidade museológica vem aprendendo que processos participativos são enriquecedores para as instituições. Muitas vezes, a participação gera resultados mais potentes que o próprio resultado final, o documento em si, em especial porque o processo contribui para a troca de ideias, o alinhamento dos propósitos e a integração da equipe.

Porém, mesmo em processos bem-sucedidos, depois que o plano fica pronto, começam as dificuldades para a implementação continuada do que foi planejado. No Brasil, o monitoramento e avaliação permanecem como um dos grandes desafios para a plena implementação de Planos Museológicos, pois trata-se de um esforço que



exige afastar-se do cotidiano e das demandas emergenciais para realizar tarefas mais reflexivas, com base em evidências sobre o andamento e a avaliação do fazer do museu.

Para levar a cabo o monitoramento e a avaliação, as equipes precisam manter o envolvimento e o dinamismo do planejamento inicial. Por isso, é importante o comprometimento coletivo no acompanhamento da execução do Plano de Ação e do próprio Plano Museológico, com divisão de tarefas e responsabilidades, propiciando que o monitoramento e a avaliação do documento também sejam realizados de modo participativo e regular.

Encontros regulares e estruturados com a finalidade de monitorar e avaliar; práticas contínuas e organizadas para coleta e sistematização de informações; planilhas e outros instrumentos de registro e controle compartilhados e acessíveis a todos os envolvidos são alguns exemplos de formas de manter vivo e efetivo o acompanhamento e análise da execução do Plano Museológico e seus derivados. Importante ressaltar que o Plano de Ação desenhado deve ser revisto e replanejado anualmente, à luz dos resultados esperados (desenhados apenas para o primeiro ano) e dos objetivos estratégicos (desenhados para três anos). Como a vigência do Plano é maior do que o período estabelecido para o alcance dos objetivos, novos deverão ser traçados ao longo da execução deste Plano.



**ACAM Portinari** – Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari.  
**CGA** – Casa Guilherme de Almeida.  
**CMA** – Casa Mário de Andrade.  
**COC** – Conselho de Orientação Cultural.  
**CONDEPHAAT** – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico.  
**CONPRES** – Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo.  
**CPR** – Centro de Pesquisa e Referência.  
**CPR-CMA** – Centro de Pesquisa e Referência da Casa Mário de Andrade.  
**CR** – Casa das Rosas.  
**FOFA (SWOT)** – Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), Ameaças (Threats).  
**GT** – Grupo de Trabalho.  
**GTC SISEM-SP** – Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo.  
**IBRAM** – Instituto Brasileiro de Museus.  
**ICOM** – Conselho Internacional de Museus.  
**LGBTQIAPN+** – Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Pôli, Não-binárias e mais.  
**ODS** – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.  
**OSC** – Organização Social de Cultura.  
**PCDI** – Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional.

**PCM** – Programa Conexões Museus-SP.  
**PE** – Programa Educativo.  
**PESTEL** – Political (Político), Economic (Econômico), Social (Social), Technological (Tecnológico), Environmental (Ambiental) e Legal (Legal).  
**PGA** – Programa de Gestão de Acervos.  
**PGM** – Programa De Gestão Museológica.  
**PNEM** – Política Nacional de Educação Museal.  
**POIESIS** – Poiesis Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura.  
**SCEIC** – Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo.  
**SESC** – Serviço Social do Comércio.  
**SISEM-SP** – Sistema Estadual de Museus de São Paulo.  
**SPECTRUM** – Standard Procedures for Collections Recording Used in Museums.  
**SPHAN** – Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.  
**UPPM** – Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico.



10

# Bibliografia bibliografia



111

BRASIL. Lei Nº 11.904, de 14 de Janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 2009, Brasília, DF. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2009/lei-11904-14-janeiro-2009-585365-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

BRASIL. Decreto Nº 8.124, de 17 de Outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. *Diário Oficial da União*, 2013, Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

CABRAL, Magaly. Educação em Museus Casas Históricas. In: *Fundação Rui Barbosa para Crianças* (site). 2006. Disponível em: [http://antigo.casaruibarbosa.gov.br/paracrianças/arquivos/file/arq\\_textos/Educacao\\_em\\_Museus.pdf](http://antigo.casaruibarbosa.gov.br/paracrianças/arquivos/file/arq_textos/Educacao_em_Museus.pdf). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

CARVALHO, Ana Cristina. Um objeto, uma casa, muitas histórias. In: *Anais dos Encontros Brasileiros de Palácios, Museus Casas e Casas Históricas: 2014-2017* / Organizado por Ana Cristina Carvalho. São Paulo: Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo, 2018.

\_\_\_\_\_. (org.) *Museus-casas históricas no Brasil*. São Paulo: Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo, 2013.

CHAGAS, M. A poética das casas museus dos heróis populares. In: *Revista Mosaico*. Unirio. Rio de Janeiro, v. 2, n. 4. 2010. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/mosaico/article/view/62790/61925>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. *Conceitos-chave de Museologia*. Tradução: Bruno Brulon Soares, Marília Xavier Cury. ICOM: São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2014/03/>

*PDF Conceitos-Chave-de-Museologia.pdf*. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

DUARTE CANDIDO, M. M. *Orientações para gestão e planejamento de museus*. Florianópolis: FCC, 2014. p. 55.

IBRAM. *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

\_\_\_\_\_. *Caderno da Política Nacional de Educação Museal* – PNEM. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Caderno-da-PNEM.pdf>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

ICOM. Nova definição de museu. Conselho Internacional de Museus. 2022. Disponível em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2776](https://www.icom.org.br/?page_id=2776). Acesso em 09 de fevereiro de 2024.

HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. O Museu Casa e a Museologia. In: *Anais do I Seminário sobre Museus Casas: Limites, Desafios, Soluções*. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1997, pp. 104 – 114. Disponível

em: <http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=BibObPub&pasta=Anais&pesq=&pagfis=877>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

VIEIRA, Guilherme Lopes. *Casa Guilherme de Almeida: A Fabricação De Um Museu-Casa* (1969-1979). Dissertação (Mestrado em Programa de Pós Graduação em História) – Universidade Federal de São Paulo. 2018. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/52158>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR (NIC.BR). *Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios do Brasil*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil. 2022. Disponível em: <https://cetic.br/pt/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros-tic-domicilios-2022/>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA. *Pesquisa Diagnóstica Rede de Museus-Casas Literários de São Paulo*. 2022.

PAVONI, Rosana; ROSA, Carolina Lucena (Trad.). O projeto de classificação dos museus-casa. A conclusão da primeira fase e resultados. In: *MUSAS – Revista Brasileira de*

Museus e Museologia, Rio de Janeiro, Ano VII, n. 5, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/revista-musas/revista-musas-n5>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

PONTE, António. Casas-Museu. Entre o conceito e o modelo de ação: Da constituição ao modelo de investigação. In: *10 anos de reflexão sobre Casas-Museu em Portugal* (Coleção: Patrimônio a Norte, No. 1, pp. 17-33). Comité Internacional do ICOM. 2019. Disponível em: [https://www.academia.edu/43906988/10\\_anos\\_de\\_reflex%C3%A3o\\_sobre\\_Casas\\_Museu\\_em\\_Portugal\\_Patrim%C3%B3nio\\_a\\_Norte\\_N\\_o\\_01\\_2019](https://www.academia.edu/43906988/10_anos_de_reflex%C3%A3o_sobre_Casas_Museu_em_Portugal_Patrim%C3%B3nio_a_Norte_N_o_01_2019). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. In: *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI\\_-\\_Acessibilidade.pdf?1473203319](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

SISEM-SP. *Guia para Proteção e não violação dos direitos das mulheres em museus*. São Paulo: Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas. Sistema Estadual de Museus de São Paulo. 2022. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/guia-apresenta->

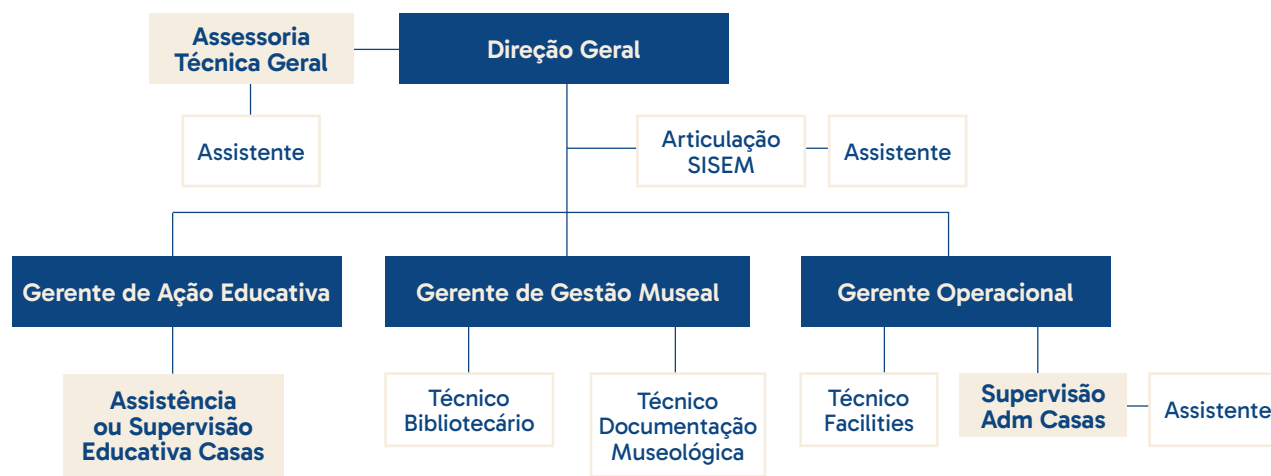
[orientacoes-para-defesa-dos-direitos-das-mulheres-nos-museus-paulistas/](#). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

VALLE, Ana Luiza Rocha do. *Literatura e Museu: estudo dos museus literários Casa Guilherme de Almeida (SP) e Museu Casa Guimarães Rosa (MG)*. 2016. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-07112016-123416/publico/AnaLuizaRochadoValleREVISADA.pdf>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

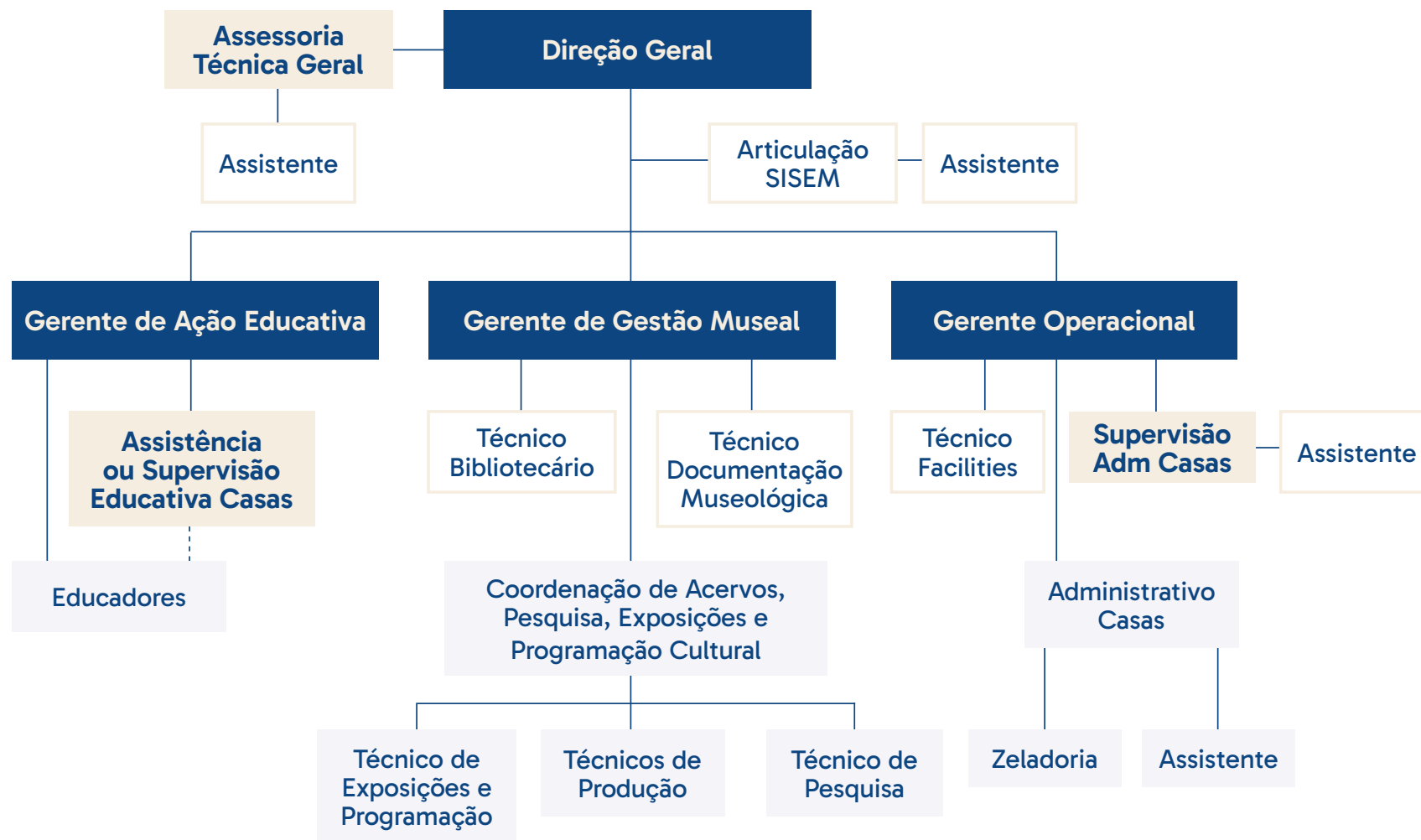
VALLE, Ana Luiza Rocha do, BRITTO, Clovis Carvalho. *Museus, Museologia e Literatura: Representações de mundo e técnicas narrativas*. *Museologia & Interdisciplinaridade*, 10(19), 305–335. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/download/36728/29899/104992>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.



## Organograma Rede – Proposta 2024



## Organograma Casa Mário de Andrade – Proposta



2024\_2029

# Casa Mário de Andrade

