



PLANO
MUSEOLÓGICO
2024-2029



MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO



Descrição das fotos da capa



Foto 1 capa. Fotografia colorida vista de baixo de um teto de grades, com plantas crescendo ao redor. A imagem é do corredor do banho de sol do espaço carcerário na década de 1990. Foto: José Patrício da Silva.



Foto 2 capa. Fotografia colorida da fachada do Memorial da Resistência, feita de tijolos laranjas e janelas em arco com bordas brancas. O prédio unifica três pavimentos, delimitados por duas torres. O primeiro pavimento do edifício está coberto por um grafite, feito em um mural, que mostra duas mulheres negras de cabelos curtos e crespos, com vestes vermelhas. As duas estão na horizontal e em posição espelhadas. O fundo é amarelo e azul. Entre as duas mulheres se formam a silhueta de outros dois rostos em azul de frente um para o outro. Foto: Isabella Matheus / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Foto 3 capa. Fotografia colorida do prédio do Memorial da Resistência na década de 1990, quando era a DECON – Delegacia do Consumidor. A fachada é feita de tijolos laranjas e janelas em arco com bordas brancas. Na frente do prédio há diversos carros antigos estacionados em fileira, e ao lado do prédio, um portal branco demarca a entrada para a garagem, onde está escrito “DECON”. Foto: José Patrício da Silva.

Descrição geral da capa: a capa apresenta uma composição das três fotos descritas com os seguintes textos: Plano Museológico 2024-2029. Memorial da Resistência de São Paulo.



Páginas 4-5. Fotografia colorida próxima de uma porta de madeira com marcas de deterioração. Destaca-se na foto um ferrolho para trancar bruto e enferrujado, uma pequena janela gradeada no centro e, abaixo da janela, uma portinhola de ferro, ambos também enferrujados. É a porta preservada de uma das celas da exposição de longa duração do museu. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 10

PLANEJAR PARA MATERIALIZAR

POR QUE OS PLANOS MUSEOLÓGICOS SÃO IMPORTANTES? 12

COMO ESTE PLANO FOI CONSTRUÍDO 16

Diagnóstico (Etapa 1) 19

Construção, sistematização e redação do Plano (Etapas 2 e 3) 22

O MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO: HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS 26

Histórico da instituição 26

Relevância 28

A vizinhança 39

O acervo (acervos institucionais e referências patrimoniais) 40

Operacionalização e políticas de acesso 43

Espaço físico do MRSP 48

Estrutura organizacional atual 54

Notas sobre a cadeia operatória museológica 57

Avanços museológicos: avanços a partir do Plano Museológico de 2019 58

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 61

Síntese do diagnóstico 61

Análise FOFA (SWOT) 74

PREMISSAS INSTITUCIONAIS 88

MISSÃO, VISÃO E VALORES 92

GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS MUSEUS: OS PROGRAMAS MUSEOLÓGICOS 97

Organização dos programas 100

Notas sobre as áreas do MRSP e as linhas de ação 101

Notas sobre a acessibilidade no MRSP 104

Programa de Gestão Museológica 106

Programa de Gestão de Acervos 124

Programa de Exposições e Programação Cultural 136

Programa Educativo 146

Programa de Edificações 160

Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional 170

Programa Conexões Museus SP 180

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CICLO E PLANO DE AÇÃO 188

Objetivos estratégicos para os próximos 5 anos 189

Plano de Ação (18 meses) 190

CONSIDERAÇÕES FINAIS 204

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 206



Páginas 8-9. Fotografia colorida de um corredor estreito, delimitado por paredes altas e grade de ferro no teto. A parede da esquerda também tem quatro grades onde há janelas. Todas as grades estão enferrujadas. O sol projeta sombras das grades do teto no chão de cimento. É o corredor do banho de sol preservado, parte da exposição de longa duração do museu. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência.

APRESENTAÇÃO

O Memorial da Resistência de São Paulo (MRSP) é um museu público, do Governo do Estado de São Paulo, cuja gestão é realizada por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), instância da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas (SCEIC), em parceria com a Organização Social Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC).

O Plano Museológico do MRSP, para o período de 2024-2029 aqui apresentado, constitui uma atualização do Plano anterior (2019-2023). Foi elaborado no ano em que o MRSP completa 15 anos de existência, assim como sua exposição de longa duração, que está em fase de reformulação.

Trata-se de um momento em que a instituição comemora as conquistas feitas ao longo desse período e também reflete e repensa sobre sua relevância, seu posicionamento institucional e sua relação com a sociedade.

No último ano, o MRSP passou por um redimensionamento e expansão, ainda que comedida, com ampliação do quadro funcional, revisão de cargos e ampliação e consolidação do Centro de Pesquisa e Referência, no primeiro pavimento da antiga sede do Departamento de Ordem Política e Social de São Paulo (Depos-SP), prédio que compartilha com a Pinacoteca Estação.

Entendido até pouco tempo atrás como um programa dentro da Pinacoteca de São Paulo, o MRSP se prepara para consolidar-se como uma instituição mais independente, sob gestão da mesma Organização Social, a APAC. Para isso, sua antiga coordenação se transformou em diretoria técnica e novas áreas foram criadas, como a área de Ação Cultural e de Comunicação. Ao receber em 2023, como doação, a Coleção Alípio Freire¹, que contempla objetos bidimensionais e tridimensionais, o MRSP também amplia o escopo na gestão de acervos, constituído até então de conteúdo audiovisual digitalizado, fruto do Programa de Coleta Regular de Testemunhos, documentos institucionais e material bibliográfico.

Nesse contexto, a perspectiva de um reposicionamento institucional para dar conta das transformações recentes e preparar o MRSP para o futuro aparece como movimento crucial.

O desafio deste Plano, portanto, era traduzir essas mudanças e criar as bases para a expansão do museu. Assim, em processo colaborativo, que contou com a participação de toda a equipe do MRSP, além de profissionais da área-meio da APAC, representantes da UPPM-SCEIC e especialistas externos, as premissas institucionais foram revisitadas e atualizadas.

Este Plano apresenta novas redações para a missão, visão de futuro e valores do MRSP, bem como estrutura o funcionamento da instituição por meio de sete programas museológicos. Traz, ainda, outros produtos desse planejamento estratégico participativo: o estabelecimento de objetivos estratégicos para o próximo ciclo (cinco anos) e um plano de ação para os próximos 18 meses, com a descrição de resultados esperados, indicadores, metas e ações a serem realizadas.

Antes de entrar nesse “núcleo duro” do Plano, entretanto, o documento apresenta conceitos e procedimentos metodológicos que orientaram todo o processo, bem como traz uma versão sintética do diagnóstico, realizado entre março e junho de 2024 como primeira etapa do projeto. Há também informações básicas, mas necessárias, sobre a história da instituição, sua relevância social, a relação com o território e dados físico-espaciais e dos acervos, entre outros.

Espera-se, assim, que todas as equipes se identifiquem com o conteúdo, se reconheçam neste documento e o utilizem como guia para suas ações.

Boa leitura!

¹ Composta por trabalhos artísticos de ex-presos políticos dos presídios de São Paulo durante o período ditatorial, essa coleção serviu de base para a exposição Sol fulgurante: arquivos de vida e resistência, resultado de uma parceria com a Pinacoteca de São Paulo e em cartaz entre abril e agosto de 2024 no prédio em que o MRSP compartilha com a Pinacoteca Estação.

PLANEJAR PARA MATERIALIZAR:

Por que os planos museológicos são importantes?

Os planos museológicos refletem a identidade e os valores de uma instituição museal. São documentos estratégicos que delineiam a missão, a visão, os valores e objetivos de um museu, funcionando como um espelho institucional que orienta todas as suas atividades, e para que as instituições cumpram sua missão e suas funções de forma eficiente e alinhada com as premissas delineadas. Ao formalizar a razão de ser do museu, o Plano ajuda a alinhar as ações das equipes técnicas e a garantir que todas as pessoas trabalhem em prol de um objetivo comum: o conhecimento, a preservação e a divulgação do patrimônio museológico sob salvaguarda do museu.

São documentos que permitem vislumbrar além das superfícies dos museus, do espectro visível, convidando os públicos internos e externos dos museus, equipes e visitantes a uma jornada introspectiva, que deve provocar questionamentos sobre identidade, realidade, percepção e desejos futuros.

Ao refletir sobre sua realidade, os museus são desafiados a se confrontar com sua própria imagem. Desse modo, o processo de elaboração de um plano museológico deve promover o autoconhecimento, a observação crítica e, por que não, também contemplativa da instituição. Auxilia o museu a reconhecer suas características, qualidades e forças, mas também a vislumbrar suas principais fraquezas ou desafios, para além das aparências.

A elaboração de um plano museológico, quando feita de modo participativo, é um convite para que o museu reflita sobre sua razão de ser, sua função na sociedade, os acervos sob seus cuidados e também sobre o acolhimento das diferentes pessoas que com eles interagem ou devem interagir.

Esse processo objetiva proporcionar benefícios essenciais para a operação e para o desenvolvimento dos museus, o que exige uma profunda reflexão sobre seu papel na sociedade, suas prioridades, procedimentos técnicos, responsabili-

dades e funções sociais. Esse processo de autoanálise permite que a instituição identifique não apenas suas forças e fraquezas, mas também as oportunidades e ameaças que podem emergir no ambiente em que está inserida.

O Plano Museológico também deve ser entendido como uma ferramenta de gestão e planejamento estratégico, que pode e deve orientar mudanças e melhorias.

Trata-se de um documento que estabelece orientações específicas para a administração da instituição, abrangendo os diferentes aspectos que dizem respeito a um museu. Além disso, deve funcionar como um guia do museu que contribui para a construção de novos caminhos e para a tomada de decisões, ao fornecer uma base sólida e informada sobre o contexto institucional.

Um plano bem estruturado permite uma gestão museológica mais eficiente e eficaz e contribui para que a equipe mantenha o foco em suas ações prioritárias, ajustando estratégias, conforme necessário, para atingir os objetivos estabelecidos.

Ao documentar os compromissos institucionais e os passos planejados para cumpri-los, facilita sua comunicação a patrocinadores, parceiros, órgãos governamentais e ao público em geral, o que fortalece a imagem e credibilidade do museu, e pode ampliar seu apoio e parcerias.

Em suma, os planos museológicos são essenciais tanto como espelhos institucionais quanto como ferramentas de gestão, pois além de evidenciar a identidade e os objetivos do museu, estabelecem diretrizes práticas para a administração da instituição.

Deste modo, os museus não apenas aperfeiçoam sua capacidade de preservação e promoção de memórias e patrimônios culturais, mas também fortalecem sua posição como agentes relevantes, respeitados e comprometidos com a sociedade.



Páginas 14-15. Fotografia colorida de uma sala com piso de madeira, cortinas nas paredes e porta de vidro. Há dois grupos de cinco pessoas sentadas, conversando em torno de duas mesas, com folhas de papel e canetas. É o registro de uma das oficinas com equipe do museu, realizadas para definições e elaboração do Plano Museológico. Foto: Divulgação.

COMO ESTE PLANO FOI CONSTRUÍDO

A revisão do Plano Museológico do Memorial da Resistência de São Paulo (MRSP) desde o início teve caráter colaborativo e fez valer o princípio da participação², cujo desdobramento foi o amplo diálogo com as equipes e a consulta, estratégica, a agentes da sociedade civil. Embora seja um processo muitas vezes percebido como demorado e exaustivo, o trabalho colaborativo traz como recompensa o enriquecimento de perspectivas e o sentimento de pertencimento para as equipes da instituição, que se reconhecem nos objetivos e ações pactuadas.

A elaboração deste Plano Museológico ocorreu por meio de diferentes etapas entre dezembro de 2023 e agosto de 2024. Antes do início dos trabalhos com as equipes do museu, houve uma etapa preliminar para planejamento e preparação das ações, momento em que se elaborou o cronograma do projeto e foi realizada a contratação de profissionais que atuariam ao longo da construção do Plano, cujas etapas de execução foram as seguintes: i) diagnóstico; ii) construção do Plano; iii) sistematização e redação do novo Plano. O processo foi acompanhado por um Grupo de Trabalho (GT)³ que, junto à equipe da Tomara!, colaborou com sugestões e analisou criticamente instrumentos, estratégias e resultados parciais ao longo de todas as etapas. A seguir, são apresentados, sinteticamente, os aspectos metodológicos e os dados gerais de cada uma das etapas:

ETAPA 1 | Diagnóstico (fev-jun 2024)

- Escuta de públicos internos: rodas de conversa presenciais, visitas técnicas, entrevistas.
- Análise documental.
- Escuta de públicos externos: rodas de conversa virtuais e entrevistas.

ETAPA 2 | Construção do Plano (jun-jul 2024)

- Oficinas Estratégicas.
- Oficinas Intersetoriais.
- Elaboração da Estrutura do Plano.
- Redação inicial do Plano.

ETAPA 3 | Sistematização e Redação do Plano (jun-ago 2024)

- Escrita densa do Plano.
- Elaboração de Projeto Gráfico.
- Revisão e diagramação do Plano.

² A participação é um princípio que está em consonância com a Lei nº 11.904/2009, que institui o Estatuto de Museus; e com as diretrizes da UPPM para a elaboração/atualização de Planos Museológicos (2017).

³ O GT foi composto do seguinte modo: três representantes do MRSP (Ana Pato, Aureli Alcântara e Julia Gumieri); dois representantes da Associação Pinacoteca Arte e Cultura, Organização Social de Cultura que atualmente gere o MRSP (Jochen Volz e Bianca Corazza); e, a partir da fase final do diagnóstico, duas representantes da UPPM (Tayna Rios e Luana Viera). As atribuições e o desenho de funcionamento foram propostos pela Tomara! Educação e Cultura a fim de garantir a participação efetiva de todos. Membros da equipe da Tomara! fizeram a moderação e acompanharam as reuniões.

ETAPA 1 Diagnóstico

É importante mencionar que a etapa diagnóstica foi realizada em um contexto marcado pela ampliação recente das equipes e reestruturação dos núcleos de trabalho (como o Centro de Pesquisa e Referência, a Comunicação e a Ação Cultural), além do processo de revisão da exposição de longa duração, inaugurada em 2009. Essas variáveis servem de pano de fundo para o diagnóstico e foram consideradas para projetar o futuro.

Nos quadros abaixo, é possível visualizar as diferentes estratégias de escuta, os públicos atingidos e a abrangência de cada estratégia:

ESCUTA INTERNA		
Técnica/ instrumento	Público	Abrangência
Minienquete	Todas as pessoas colaboradoras da APAC, MRSP e Pinacoteca	83 respondentes Atua exclusivamente na Pinacoteca: 40 Atua transversalmente na Pinacoteca e no MRSP: 32 Atua exclusivamente no MRSP: 11
Visitas técnicas	Núcleos de trabalho do MRSP	5 visitas 12 participantes
Entrevistas semiestruturadas	Pessoas colaboradoras por áreas: gestores, equipes e diretores	5 entrevistas 5 pessoas entrevistadas
Rodas de conversa	Pessoas colaboradoras MRSP e Áreas-meio.	Roda interna 1: Pessoas colaboradoras MRSP 14 participantes Roda interna 2: Pessoas colaboradoras Áreas-meio 5 participantes

ESCUTA UPPM		
Técnica/ instrumento	Público	Abrangência
Rodas de conversa	Técnicas UPPM	1 roda de conversa 4 participantes

ESCUTA EXTERNA		
Técnica/ instrumento	Público	Abrangência
Entrevistas semiestruturadas	Pessoas interlocutoras dos campos museal e dos direitos humanos	2 entrevistas 2 pessoas entrevistadas
Rodas de Conversa	Especialistas em direitos humanos, segurança pública, políticas públicas, diversidade e equidade	Roda externa 1 5 participantes Roda externa 2 5 participantes

ANÁLISES ADICIONAIS (NÃO PREVISTAS)		
Técnica/ instrumento	Público	Abrangência
Análise dos comentários de avaliação do Google	Avaliações feitas entre 2014-2024	4.622 comentários analisados
Análise geral dos dados da escuta para a revisão da exposição de longa duração	Especialistas e interlocutores convidados pelo MRSP	Leitura de transcrições de três rodas de conversa realizadas pelo MRSP

A pesquisa documental foi fundamental para o desenvolvimento da etapa diagnóstica, pela possibilidade de confrontar ou subsidiar os dados que emergiram das coletas. Os documentos foram organizados pelo grau de relevância para a produção do Plano. Foram mapeados 60 documentos de interesse; destes, 21 foram classificados como prioritários e analisados para a elaboração deste Plano. A maioria se refere a documentos do próprio MRSP, como o Termo de Referência e o Contrato de Gestão, Manual de Recursos Humanos, o Plano Museológico vigente (2019–2023), os Manuais de Metodologia e Procedimentos de Pesquisa (Coleta Regular de Testemunhos e Programa Lugares de Memória de 2016 e 2019), a Política de Gestão de Acervo Arquivístico Memorial da Resistência de São Paulo (2022), o Plano Educativo (2023–2024), a Política de Acessibilidade da APAC (2024), o Plano de Trabalho (2018–2023), o Planejamento Estratégico (2023), para citar alguns. Além dos documentos relacionados diretamente à instituição, outras referências importantes também foram consultadas, como a publicação Subsídios para a elaboração de Planos Museológicos (Ibram, 2016), legislações relacionadas ao tema e planos museológicos recentes de outros museus. Como resultado dessa etapa, foi elaborado um relatório diagnóstico, que descreve as percepções e expectativas das pessoas colaboradoras sobre o cotidiano de trabalho, além de impressões e desejos apreendidos nas escutas externas. Como síntese desse esforço, foi construída uma matriz FOFA (SWOT) elencando forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Página 21. Fotografia colorida mostrando cinco pessoas de costas diante de um quadro branco, com diversas folhas de papel coladas, enquanto escrevem observações em post-its. Registro de uma das oficinas com equipe do museu, realizadas para definições e elaboração do Plano Museológico. Foto: Divulgação.



ETAPAS 2 e 3 Construção, sistematização e redação do Plano

Uma vez que o diagnóstico permitiu identificar quais as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que compõem o cenário de atuação da instituição, a etapa de construção das bases do novo Plano enfocou a reelaboração da missão, dos valores e da visão de futuro da instituição. A iniciativa ainda estabeleceu os objetivos estratégicos para o próximo ciclo (2025-2029), com resultados esperados e os respectivos indicadores, metas e macroações para o primeiro ano e meio de vigência do Plano.

Assim como a etapa diagnóstica, a etapa de construção do Plano contou com a participação ativa do MRSP. Todas as equipes do museu foram convidadas a participar das oficinas estratégicas, assim como representantes da UPPM, a diretoria técnica do museu e representantes das áreas-meio.

A oficina estratégica 1 teve como objetivo refletir sobre os pilares do museu a fim de reelaborar a missão institucional. Na oficina estratégica 2 foi elaborada a visão de futuro e os objetivos estratégicos para o prazo de cinco anos. Posteriormente, foram realizadas três oficinas intersetoriais, em que as pessoas colaboradoras do museu foram instigadas a pensar e a definir os resultados esperados, indicadores, metas e ações que, no prazo de um ano e meio, devem ser realizadas para começar a alcançar os resultados esperados.

OFICINA ESTRATÉGICA 1

Definição da missão

■ **Participantes das áreas:** Ação Educativa; Ação Cultural; Centro de Pesquisa e Referência; Comunicação; Diretoria Técnica; Diretoria-Geral; Planejamento e Gestão e UPPM.

■ **Abrangência:** 19 pessoas colaboradoras contempladas.

OFICINA ESTRATÉGICA 2

Discussão inicial dos valores, elaboração da visão de futuro e dos objetivos estratégicos

■ **Participantes das áreas:** Ação Educativa; Ação Cultural; Centro de Pesquisa e Referência; Comunicação; Diretoria Técnica; Diretoria-Geral; Planejamento e Gestão e UPPM.

■ **Abrangência:** 17 pessoas colaboradoras contempladas.

OFICINA INTERSETORIAL 1

Elaboração dos resultados esperados e dos indicadores

■ **Participantes das áreas:** Ação Educativa; Ação Cultural; Centro de Pesquisa e Referência; Comunicação; Planejamento e Gestão.

■ **Abrangência:** 14 pessoas colaboradoras contempladas.

OFICINA INTERSETORIAL 2

Elaboração das metas e macroações (e validação final dos valores)

■ **Participantes das áreas:** Ação Educativa; Ação Cultural; Centro de Pesquisa e Referência; Comunicação; Planejamento e Gestão.

■ **Abrangência:** 14 pessoas colaboradoras contempladas.

OFICINA INTERSETORIAL 3

Continuação da elaboração das macroações

■ **Participantes das áreas:** Ação Educativa; Ação Cultural; Centro de Pesquisa e Referência; Comunicação; Diretoria Técnica; Planejamento e Gestão.

■ **Abrangência:** 17 pessoas colaboradoras contempladas.

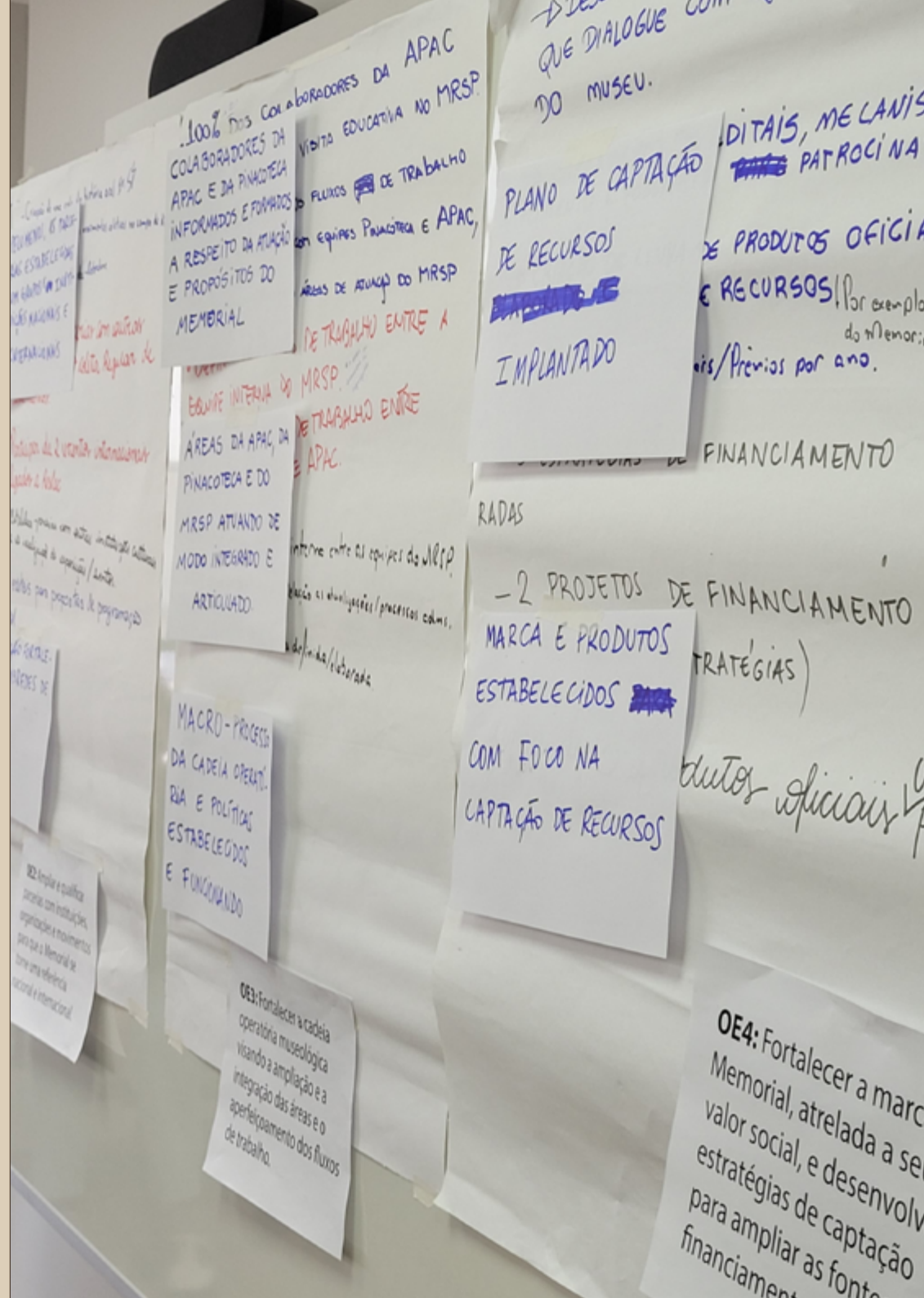
As oficinas privilegiaram dinâmicas coletivas e participativas para que as pessoas colaboradoras, representantes das diversas áreas, pudessem contribuir e compartilhar suas perspectivas e seus pontos de vista sobre os temas discutidos. Os encontros foram estruturados com estratégias variadas: exercícios disparadores de reflexão, momentos de construção e discussão em pequenos grupos e plenárias para ampliar as trocas, e para deliberar e validar os pontos elaborados.

Entre os encontros, a produção feita coletivamente era sempre sistematizada e tratada pela equipe da Tomara! para, depois, voltar a ser objeto de reflexão junto à equipe do museu. Eventuais pendências ou dúvidas, não resolvidas ao longo de algum dos encontros, eram enviadas via formulário on-line. Por exemplo, os valores, discutidos na segunda oficina estratégica mas sem se chegar a um consenso, foram trabalhados pela Tomara! e enviados para avaliação via enquête on-line para depois serem pactuados na oficina intersetorial 2. As macroações também foram trabalhadas não apenas presencialmente, mas também de modo assíncrono, entre as oficinas intersetoriais 2 e 3.

A fase de sistematização e escrita do Plano Museológico começou junto com a elaboração dos elementos estruturantes do Plano, foco das oficinas.

O momento de redação mais densa do Plano, trabalho interno e aprofundado feito pela consultoria, implicou na retomada dos diferentes aspectos abordados ao longo do trajeto, de revisitação aos documentos analisados no processo e de transposição, para o texto, das problemáticas prioritárias, das sugestões de encaminhamento e dos desejos de futuro. As reflexões mais aprofundadas sobre os programas museológicos, seus principais desafios, pontos de atenção e possibilidades de endereçamento, deram-se nesse momento.

Página 25. Fotografia colorida em ângulo fechado de diversas folhas de papel de diferentes tamanhos colados, sobrepostos, escritos a canetas azul, vermelha e preta, além de textos impressos. Registro de uma das oficinas com equipe do museu para definições e elaboração do Plano Museológico. Foto: Divulgação.



O MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO:

Histórico e características

HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

O MRSP é uma instituição que, inicialmente, se dedicou à preservação das memórias da resistência e da repressão políticas do período republicano do Brasil (a partir de 1889)⁴. Ocupa parte do edifício que foi sede do Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo (Deops-SP) entre 1939 e 1983, que, junto a outros órgãos de segurança nacional, ficou conhecido como um local de repressão onde ocorreram graves violações de direitos humanos contra os cidadãos que enfrentavam as desigualdades sociais e os regimes autoritários (Felipini, 2015; MRSP, 2018 e 2024).

Construído entre 1906 e 1914, projeto do escritório técnico de Ramos de Azevedo, o prédio tem uma longa trajetória de ocupações. Idealizado para abrigar o escritório e os armazéns da Companhia Estrada de Ferro Sorocabana, foi inaugurado em 1914 e permaneceu com essas funções até 1938, quando as obras da Estrada de Ferro foram concluídas; a partir daí, o edifício sofreu várias reformas. A partir de 1939, passou a abrigar a Delegacia Especializada de Explosivos, Armas e Munições e, nos anos seguintes, outras repartições vinculadas ao Deops-SP, que permaneceu no local até sua extinção, em 1983. Com a desocupação pelo Deops-SP, passou a sediar a Delegacia do Consumidor (Decon), onde, até 1998, eram detidas pessoas ligadas a crimes e contravenções contra a ordem econômica. Até essa data, o edifício pertencia à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo (Felipini, 2015; MRSP, 2018 e 2024).

Com a intenção de dar um novo uso ao edifício, em 1997, a gestão do prédio foi transferida para a então Secretaria de Estado da Cultura, em um momento em que o centro da cidade era alvo de projetos que prometiam “revitalizar” a região. Pensou-se em diversas ocupações para o edifício: uma biblioteca pública

estadual, uma Escola Superior ou Universidade Livre de Música, uma escola de teatro, e o Museu do Imaginário do Povo Brasileiro (Felipini, 2015; MRSP, 2018).

Em 1999, o edifício foi tombado na esfera estadual e passou por uma importante reforma para abrigar o Museu do Imaginário do Povo Brasileiro (que não foi implantado) e, no espaço da carceragem, o Memorial da Liberdade, gerenciado pelo Arquivo Público do Estado de São Paulo até 2006. A ideia da criação do Memorial da Liberdade e do Memorial do Cárcere tinha em comum o objetivo de transformar o local em um espaço para manifestações artísticas e culturais voltadas à promoção dos direitos humanos e da difusão dos valores democráticos (Felipini, 2015; MRSP, 2018). É possível que a intenção não tenha sido preservar e comunicar as memórias do Deops-SP, mas sim transformar o edifício em um espaço cultural e artístico (Felipini, 2015; MRSP, 2018).

Após discordâncias sobre a forma de apresentar as narrativas nesse lugar de memória e também sobre quais usos dar aos espaços, além dos processos de apagamento ocasionados pela reforma, houve um período em que o edifício esteve sem uso. Em virtude desse esvaziamento, foi firmada parceria entre a então Secretaria de Estado da Cultura e a APAC, que instalou no edifício, em 2004, a Estação Pinacoteca (MRSP, 2018).

Assim, foi necessário um contexto sociopolítico favorável para voltar o interesse em tornar o edifício um lugar de memória: entre 2006 e 2007, várias ações foram realizadas por militantes, ex-presas e presos políticos e familiares, bem como organizações governamentais, com o objetivo de renovar a mobilização em defesa de uma Justiça de Transição. Os olhares de militantes (especialmente do Fórum Permanente de ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo) se voltaram para o edifício e as reivindicações de reformulação do espaço foram consideradas pela então administração do estado. Em 2007, a gestão do Memorial da Liberdade, realizada pelo Arquivo do Estado, foi transferida para a APAC (Felipini, 2015; MRSP, 2018). A Estação Pinacoteca e o Memorial da Liberdade dividiram espaço com gestões diferentes por quase dois anos (MRSP, 2018).

A proposta do projeto museológico de ocupação pelo Memorial da Liberdade foi entregue em 2007. Apresentava uma nova narrativa museológica e assumia o compromisso de divulgar o que se passou no edifício no período ocupado pelo

⁴ A partir deste Plano Museológico, o MRSP assume um reposicionamento institucional em que enfoca o período da ditadura civil-militar (1964-1985) e seus desdobramentos no presente.

Deops-SP (Felipini, 2015). A implantação foi iniciada em 2008, com a mudança do nome para Memorial da Resistência e com a realização da exposição *Direito à memória e à verdade: a ditadura no Brasil 1964-1985* (MRSP, 2018).

O Memorial da Resistência de São Paulo, inaugurado em 24 de janeiro de 2009, foi concebido e implantado visando à ampliação da preservação da memória e do potencial educativo e cultural do lugar. A construção do MRSP esteve embasada em estruturas colaborativas e que se estendiam para além de um corpo técnico, buscando envolver o protagonismo das memórias políticas que se queriam, naquele momento, preservar. Assim nasceu a coleta de testemunhos, com o intuito de aproximar pessoas que foram presas e/ou perseguidas políticas da instituição, que também auxiliaram na implantação da exposição de longa duração e nas ações educativas e culturais (MRSP, 2018). Ao longo do tempo, o museu estabeleceu relações com instituições do terceiro setor, empresas e poder público. Atua na Rede Brasileira de Lugares de Memória (Rebralum), na Rede Latino-Americana e do Caribe de Sítios de Memória (Reslac) e na Coalisção Internacional dos Sítios de Consciência (ICHS).

RELEVÂNCIA

Atualmente, o MRSP é, no Brasil, o mais importante museu de história dedicado à memória política das resistências e da luta pela democracia. Foi instituído por uma equipe com sólida formação acadêmico-profissional e em colaboração com ex-presos políticos da ditadura civil-militar e seus familiares, que demandavam a preservação da memória das atrocidades cometidas pelas autoridades governamentais. Assim, desde o início, carrega o espírito participativo que enseja a busca permanente por diálogo e por uma maior capilarização junto à sociedade civil.

Ao longo dos seus 15 anos de existência, o MRSP tem aprimorado sua abordagem baseada na ideia de “educar para nunca mais”, fazendo da antiga sede do Deops-SP um *lugar de memória das violações* aos direitos humanos ocorridas no período ditatorial, bem como local de reflexão sobre novas formas de autoritarismo, repressão e resistência. Em cartaz desde a fundação da instituição (e em processo de reformulação), a exposição de longa duração explora o edifício enquanto local de preservação do que restou do espaço carcerário, após anos de tentativas de apagamento. Desde 2009, os públicos visitantes podem to-

mar conhecimento, ainda que parcialmente, de como eram as vidas daqueles encarcerados no Deops-SP pelo regime militar. Quatro celas, um corredor principal e um corredor para banho de sol são preenchidos com registros escritos, depoimentos em áudio e textos informativos que contextualizam para as novas gerações, e mesmo as mais velhas, não apenas o uso do espaço, mas também o cenário político-social que o mantinha.

A relevância do MRSP como lugar de memórias e lugar-testemunho se expressa principalmente pelo interesse de seus públicos em conhecer as celas onde prisioneiras e prisioneiros políticos ficaram presos, reconhecido como poderoso atrativo do museu, complementado pelas curadorias expográficas, educativas e de ações culturais realizadas, que oferecem uma experiência histórica e cultural sobre a luta pela liberdade e pelos direitos humanos no Brasil.

Para além da exposição de longa duração, nesses 15 anos, o MRSP realizou mais de 35 exposições temporárias; coletou, por meio do Centro de Pesquisa e Referência, 223⁵ testemunhos de ex-presos políticos, familiares de mortos ou desaparecidos políticos e militantes no âmbito do Programa Coleta Regular de Testemunhos, que por sua vez propiciou o surgimento do Programa Lugares de Memória com base em mapeamento propiciado por tais depoimentos; ofereceu dez edições do Curso Intensivo de Educação em Direitos Humanos: Memória e Cidadania (detalhado adiante), bem como duas edições do edital Memórias do Presente: Comunicação em Direitos Humanos; além de diversas atividades e ações culturais e educativas, como os projetos e as ações listados a seguir:

⁵ Dados gerais de acervos – MRSP, julho de 2024.



Memorial ParaTodos: o projeto foi implantado em 2014 com vistas a garantir o acesso de pessoas com deficiência sensorial, física, intelectual e pessoas em situação de sofrimento psíquico. Realiza visitas educativas, utilizando materiais de apoio multissensoriais e um roteiro específico para cada perfil de pessoa com deficiência. Desenvolve ferramentas de acessibilidade para recursos expositivos, acervo e materiais de comunicação. E oferece transporte gratuito e adaptado para pessoas com deficiência.

Recorte de fotografia colorida de dentro de uma das celas da exposição de longa duração do Memorial. O local é pequeno, as paredes são pintadas de cinza e a porta de madeira está aberta. Em primeiro plano, à direita, há um jovem com uniforme escolar, de óculos, aparelho auditivo e sentado em uma cadeira de rodas. À esquerda, há um cravo vermelho de caule longo dentro de uma garrafa de plástico com um líquido dentro e uma mulher de óculos e camiseta do Memorial da Resistência sentada em um banco. E no centro, uma tela em uma base preta mostra um vídeo com uma intérprete de libras e legenda destacadas. No canto, a foto pequena de uma mulher. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Lembrar para resistir: o projeto é composto por visitas educativas para o público escolar (escola pública e particular). Durante as visitas, há a utilização de material de apoio composto por pranchas, jogos, entre outros.

Recorte de fotografia colorida de uma visita educativa à exposição de longa duração. Dentro de uma das celas, há uma pilastra com pintura deteriorada no meio do local. Há diversas pessoas de costas observando um educador, homem de cabelos e barbas curtos e óculos, com uma bolsa a tira-colo, camiseta preta com o logo do Memorial e segurando uma foto antiga do local. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Minicurso para educadores: o projeto de formação para educadores (educação formal e não formal) é composto por três cursos anuais de média duração (6 horas cada) com temáticas diversas e que, conjuntamente, somam 18 horas de formação com assuntos que versam sobre Ditadura Civil-Militar, Educação em Direitos Humanos e Acessibilidade, este último com recursos acessíveis.

Recorte de fotografia colorida de uma sala com piso de madeira e paredes brancas. Diversas ilustrações em preto e textos ocupam as paredes. Há mais de vinte pessoas sentadas em cadeiras de madeira, formando um círculo. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Tarde de Memórias: o projeto é destinado às famílias, crianças e jovens que estão visitando o museu. Toda a programação – composta por atividades lúdicas, como jogos da memória, cruzadinha, quebra-cabeça e contação de histórias –, é mediada pela equipe de educadores.

Recorte de fotografia colorida de diversos cartões plastificados espalhados sobre uma mesa branca. Estes cartões são feitos a partir de recortes de jornais com matérias sobre resistência política durante a ditadura. No centro, uma mão segura um dos cartões que destaca o texto “Inquisição e torturas no Brasil”. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Sábados Resistentes: o projeto Sábados Resistentes é um conjunto de atividades que busca debater questões sociopolíticas do passado e atuais por meio de diferentes formatos, tais como palestras, lançamento de livros, apresentação de filmes e peças de teatro, entre outros.

Recorte de fotografia colorido de um ambiente com luz baixa. Há uma mesa vermelha com microfones, papéis e notebook sobre ela. Há sete pessoas sentadas diante da mesa, uma delas fala ao microfone. Atrás há uma projeção de diversas fotos e cartazes registrados durante a ditadura. Na frente da mesa, um banner com os dizeres “Audiência pública: Ditadura e homossexualidade no Brasil. São Paulo, 29 de março de 2014”. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Percursos Curatoriais: o projeto procura fomentar investigações temáticas no acervo do Centro de Referência do Memorial da Resistência, articulando fontes documentais, testemunhais, iconográficas e bibliográficas sobre as memórias da repressão e da resistência políticas no Brasil.

Recorte de fotografia colorida de uma caixa preta aberta, sobre uma mesa branca, com arquivos, documentos e materiais. A maior parte dos papéis estão encadernados com capa rosa, e há alguns outros livros de diferentes cores. Há uma mulher de jaqueta jeans, saia marrom estampada e botas mexendo nos arquivos. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



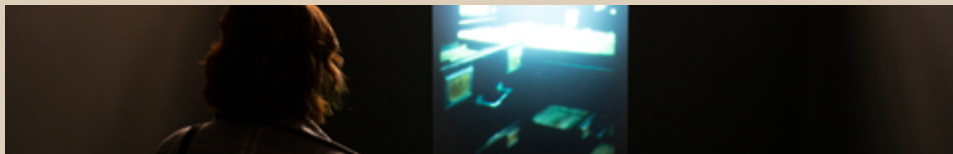
Editais Memórias do Presente: Comunicação em Direitos Humanos: iniciativa anual voltada ao fomento de pesquisas e conteúdos jornalísticos que tenham como enfoque as memórias de resistência e repressão durante a ditadura civil-militar (1964-1985).

Recorte de fotografia preto e branco de um desfile de carnaval de rua. É noite, há diversas luzes e destaca-se uma mulher negra com braços abertos e sorrindo, usando um chapéu com penas e outros enfeites, e roupas claras com diversos enfeites. Atrás dela, há um homem de terno brilhante e calças brancas, dançando. A foto registra uma escola de samba de São Paulo no carnaval de 1967. Foto: Arquivo Público do Estado de São Paulo.



Apoio a propostas externas: apoio à realização de atividades propostas por instituições e outros grupos.

Recorte de fotografia colorida com luz baixa através das grades de uma das celas do espaço carcerário preservado. Há duas pessoas dentro da cela, em pé, encenando. Elas se olham e estão bem próximas: uma travesti de cabelos loiros encaracolados vestindo uma blusa xadrez e um homem com uniforme militar. É o registro do espetáculo “Jango Jezebel: Onde estavam as travestis na ditadura?” realizado no espaço da exposição de longa duração, parte do projeto Ocupações Memorial, que recebe produções culturais em diálogo com os temas do museu. Foto: Té Pinheiro.



Visitas educativas: voltadas a públicos diversificados (espontâneos), ocorrem nas exposições de longa duração e temporárias com a mediação de educadores que abordam eixos temáticos como Resistência, Repressão, Patrimônio e Direitos Humanos.

Recorte de fotografia colorida de uma pessoa de costas assistindo a um vídeo projetado em uma tela de vidro dentro de uma das celas preservadas, parte da exposição de longa duração do museu. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Roda de Conversa com ex-presos políticos: encontros quinzenais compostos pela visita educativa à exposição de longa duração, seguida de conversa com um ex-presos político convidado, a partir do relato de sua história pessoal de militância, entre outros.

Recorte de fotografia colorida de uma sala de paredes azuis, com diversas placas de diferentes cores coladas em sequência. Uma mulher sentada de cabelos grisalhos presos, blusa branca, chale azul e calça marrom, está destacada no centro da imagem, enquanto dezenas de pessoas sentam-se ao redor dela enquanto ela fala. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Vídeos para profissionais de turismo: a disponibilização de vídeos educativos para profissionais de turismo, nas redes institucionais, visa contribuir com a compreensão deles sobre a história do Deops-SP e do MRSP, bem como informar sobre os procedimentos de agendamento de visitas e orientação de público para as práticas de turismo pedagógico.

Recorte de fotografia preto e branco da fachada do edifício do Memorial. A fachada é feita de tijolos laranjas e janelas em arco. Há diversas charretes estacionadas na frente do prédio e ao lado, há uma construção menor, mas também feita de tijolos e portas em arcos, como uma extensão do prédio. A foto é de 1915, após a construção do prédio para a Estrada de Ferro Sorocabana. A edificação lateral era uma estação. Foto: Sebastião de Assis Ferreira / Acervo Fotográfico do Museu da Cidade de São Paulo.



Contação de História: a atividade tem por objetivo promover a mediação dos conceitos e conteúdos do Memorial junto ao público infantil (crianças até 9/10 anos de idade), por meio de propostas lúdicas e com abordagem apropriada.

Recorte de fotografia colorida de uma roda de crianças sentadas diante de três educadores do Memorial da Resistência. Todos estão sentados sobre um tecido marrom, com rolos de linhas de costura de diversas cores, tecido com estampas coloridas, um tambor pequeno, um violão de brinquedo e uma flauta de plástico. Há também um quadro com colagens representando uma cidade, com casas, prédios, árvores, borboletas, sol e nuvens. Roda com educadores e crianças sentados na exposição de longa duração do museu para contação de histórias. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Ações extramuros: práticas educativas externas ao espaço do Memorial que são promovidas em escolas, instituições museológicas e culturais, organizações sociais, território do entorno do Memorial entre outros. Os projetos promovem o acesso e autonomia de públicos diversos, inclusive, do público com deficiência por meio de ações desenvolvidas pelo projeto de acessibilidade Memorial ParaTodos.

Recorte de fotografia colorida no pátio de uma escola, com paredes azuis e mesas brancas. Os alunos usam máscaras e seguram cartazes de papelão longos. Em primeiro plano, o cartaz está com os dizeres “Direitos Humanos!” com letras azuis e pretas intercaladas. Foto: Divulgação.



Oficina Projeto Resisto!: a oficina traça um panorama que apresenta desde o planejamento até a execução do projeto, composto por vídeos, material de apoio e roteiro de pesquisa, e evidencia a metodologia empregada para a sua realização. A proposta de cruzamentos entre acervo, referências patrimoniais, exposições, entre outros, evidencia o potencial educativo do material para a Educação em Direitos Humanos.

Recorte de imagem colorida montada. Há cinco pessoas, olhando para frente, representando personagens de um telejornal em um fundo azul-esverdeado. Da esquerda para a direita: o primeiro é um homem de boné e colete segurando uma câmera; ao lado, um homem veste uma túnica branca e uma coroa dourada; o terceiro, ao centro, tem uma expressão séria, veste terno e gravata e está de braços cruzados; à direita dele, uma mulher sorrindo com uma blusa preta do Memorial; e por fim uma mulher de blusa vermelha segura um guarda-chuva amarelo. Acima deles, está escrito: Projeto Resisto! Eixo Repressão. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Workshop Museus e Direitos Humanos: o workshop partiu da expertise da instituição com o tema demonstrando as várias possibilidades de desenvolvimento de projetos na área a partir do acervo de testemunhos disponível em seu Centro de Pesquisa e Referência, bem como dos materiais de apoio à prática pedagógica desenvolvidos pela Ação Educativa e que estão disponíveis no site institucional.

Recorte de fotografia preto e branco de um auditório com fileiras de poltronas, e diversas pessoas sentadas com folhas e bolsas nas mãos. Todas olham para frente, observando o telão que uma mulher em pé, com microfone na mão aponta. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Materiais de apoio à prática pedagógica: produção de materiais para públicos e ações diversificadas como o Projeto Resisto!, composto por vídeos, material de apoio e roteiro de pesquisa, jogos que abordam a Ditadura Civil-Militar e os Direitos Humanos, publicações como os Cadernos de Experiências, material teórico do Curso de Educação em Direitos humanos, entre outros.

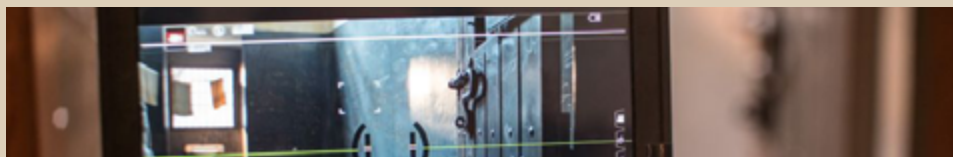
Recorte de fotografia colorida de diversos papéis espalhados sobre uma mesa branca. São Materiais pedagógicos, incluindo panfletos, fichas, documentos, fichas, cartas, fotos, ilustrações, e textos para apoio ao professor. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Curso Intensivo de Educação em Direitos Humanos: mencionado anteriormente, o curso objetiva propiciar a aquisição e o aprimoramento de conceitos, propostas e metodologias próprias da Educação em Direitos Humanos, considerando que os educadores ocupam um papel social central nos processos educativos ao atuarem como condutores, facilitadores e multiplicadores, por excelência. Oferecido em nível nacional, está estruturado numa proposta teórico-prática organizada em três eixos orientadores: saber curricular,

saber pedagógico e saber experiencial da formação docente em Direitos Humanos.

Recorte de fotografia colorida de uma sala de paredes cinzas com obras emolduradas e textos em branco colados, e piso de madeira. Dezenas de pessoas conversam sentadas em cadeiras brancas e bancos de madeira ao redor de uma mesa cinza. Registro de uma das atividades. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Cine Resistência: a programação traz uma seleção diversa de filmes, curtas e documentários, temáticas voltadas às memórias de resistência e repressão políticas de ontem e hoje no país. Os encontros são acompanhados por debates com a presença de cineastas, diretores e pesquisadores para promover a sensibilização, informação e reflexão dos participantes, ampliando a compreensão sobre a importância da resistência e da luta por direitos humanos em diferentes contextos históricos e contemporâneos.

Recorte de fotografia colorida de uma tela de câmera filmando uma cela da entrada. O registro mostra uma porta de madeira aberta e, dentro da cela, um colchonete com lençol branco e cobertor cinza por cima no chão de madeira, paredes cinzas com diversos escritos grafados e, ao fundo, uma entrada para um banheiro sem portas, onde se localiza uma pequena pia ao centro e, acima dela, uma janela gradeada. Foto: Renata Prado.

A VIZINHANÇA

O MRSP se localiza no Largo General Osório, na área conhecida como Santa Ifigênia, mas que apresenta características de vários bairros vizinhos, como Luz, Bom Retiro e Campos Elíseos. Essa região é conhecida, há cerca de três décadas, por abrigar a chamada “cracolândia”, embora atualmente se verifique a existência de outras “cracolândias” pela cidade. No período em que foi realizado o diagnóstico, a principal concentração de adictos ficava no cruzamento da rua dos Protestantes com a dos Gusmões, a poucos metros do museu. Essa área, além da concentração de pessoas com dependência química, sobretudo usuários de crack, é cercada por agentes da Polícia Militar (PM) e da Guarda Civil Metropolitana (GCM), que diariamente movimentam o fluxo de um lado para o outro para realização de limpeza urbana. Há, ainda, uma grande presença de assistentes sociais.

De acordo com relatos internos, a proteção oferecida pela marquise do edifício do MRSP, até pouco tempo atrás, atraía pessoas em situação de rua – muitas delas dependentes químicas – para a calçada do museu. Tal contexto oferecia sensação de insegurança para visitantes e para a equipe do museu, sendo que incidentes foram apontados durante as escutas. No entanto, durante o diagnóstico, não se via mais pessoas na calçada do museu. Segundo profissionais do MRSP, a GCM teria realizado, meses antes, uma ação para tirá-las dali.

A situação na região, contudo, é bastante dinâmica. De uma semana para outra, novas concentrações de pessoas em situação de rua, com eventual uso de drogas, para fora do fluxo maior (na rua dos Protestantes), podem se formar nas adjacências do museu, como no próprio Largo General Osório, na rua Mauá e na avenida Duque de Caxias. A presença da PM e da GCM também se faz notar em diversos pontos. As ações desses agentes de segurança pública resultam frequentemente no deslocamento dos usuários, mesmo com a dispersão da concentração do consumo de drogas, de modo que a presença de alguns usuários e pessoas em situação de vulnerabilidade afeta a atratividade e o acesso ao MRSP tanto para visitantes quanto para funcionários e prestadores de serviço. A dinâmica de acesso ao museu, a satisfação de pessoas colaboradoras e a manutenção cotidiana do edifício são impactadas pelas tensões ali presentes.

Cabe notar, entretanto, que a criação da ligação entre a Estação da Luz e a Sala São Paulo pelo Boulevard João Carlos Martins, em 2022, tem mudado o

eixo do edifício, que parece se abrir mais para o estacionamento, onde circulam as pessoas que passam pelo boulevard, o que se apresenta como alternativa à entrada principal da instituição com acesso pelo Largo General Osório. Há uma crescente preocupação em comunicar a existência do museu para quem faz esse trajeto interno. Apesar do boulevard conectar a Estação da Luz à Sala São Paulo, muitas pessoas utilizam essa passagem para evitar o contato com a dinâmica da cracolândia e acessar a Estação Júlio Prestes, bem como outros pontos da região.

A região em que o MRSP está inserido tem passado por diversas transformações na sua história recente. Desde a década de 1990 tem sido alvo de projetos de “revitalização”, em grande parte ligados à área da cultura. A criação do próprio MRSP, bem como da Pinacoteca Estação, se insere nesse contexto de criação e ampliação de instituições culturais no território. Na virada do milênio, por exemplo, havia a ideia de se criar o “Polo Luz”, que reuniria uma série de “âncoras culturais” a fim de atrair segmentos sociais de mais alta renda e assim acabar com a “degradação” da região. O que se tem visto desde então, no entanto, são processos sociais complexos, que envolvem múltiplos agentes (poder público, privado, terceiro setor, comerciantes e moradores locais). Esses agentes habitam e compartilham o território ao mesmo tempo em que disputam e negociam usos e significados atribuídos aos espaços, construindo uma complexa rede de usos e narrativas sobre o local.

O território, assim, é marcado pela ação desses diversos agentes, que convivem, entram em conflito e buscam se distinguir entre si. Dessa forma, estão em convivência concepções diferentes sobre a memória da região e sobre o uso dos espaços, bem como desejos, por vezes, divergentes. Tais contrastes e contradições fazem parte do cotidiano da região e ficam evidentes nas práticas das pessoas que moram e trabalham na área, na atuação do poder público, de empresas privadas e de organizações da sociedade civil. Essas dinâmicas trazem à tona um território de tensionamentos e disputas, com o qual o MRSP, como instituição pública, pode e deve dialogar.

O ACERVO (ACERVOS INSTITUCIONAIS E REFERÊNCIAS PATRIMONIAIS)

Historicamente, desde sua fundação, o MRSP coleta e sistematiza testemunhos de ex-presos e perseguidos políticos, familiares de mortos e desaparecidos, mi-

litantes de movimentos sociais, bem como de cidadãos que trabalharam ou frequentaram o Deops-SP, visando a construção de um acervo digital, abrigado em um banco de dados disponível ao público.

Essas coletas acontecem no âmbito do Programa Coleta Regular de Testemunhos e, atualmente, as entrevistas estão organizadas em quatro grandes coleções: Memória institucional; Memórias da ditadura civil-militar; Memórias da Violência na Democracia; e Memórias à Margem, Ordem Social e Normatividades na ditadura. A formação dessas coleções foi sendo feita paulatinamente. As primeiras entrevistas estavam direcionadas à necessidade de compreensão do espaço carcerário remanescente, do cotidiano prisional e da importância da resistência, sobrevivência e luta contra a repressão política, informações essenciais para a elaboração da exposição de longa duração. Com o tempo, foram expandidas com o objetivo de reconstrução da memória política brasileira e ampliação do conhecimento sobre resistências políticas, com vistas à democratização e promoção de debates públicos e reflexões temáticas. Dessa forma, a coleta de testemunhos contribui também na produção de subsídios para as exposições temporárias e para a atualização dos conteúdos da exposição de longa duração, além da produção de livros de memória, vídeos documentários e material audiovisual com fins pedagógicos.

Da Coleta Regular de Testemunhos, nasceu o Programa Lugares de Memória, que visa a identificação e o inventário dos lugares de memória vinculados a eventos de resistência e de repressão política ocorridos no estado de São Paulo.

Além do acervo museológico digital, composto por registros audiovisuais fruto das coletas⁶, o MRSP abriga um vasto banco de referências bibliográficas sobre temas correlatos à instituição e um extenso levantamento iconográfico de lugares de memória no estado de São Paulo, bem como um acervo arquivístico institucional (físico e digital).

Recentemente, o MRSP recebeu a doação de um acervo arquivístico colecionado por Alípio Freire⁷. O acervo é composto por itens textuais, iconográficos e tridimensionais, incluindo manuscritos, correspondências, desenhos, pinturas e colagens.

⁶ 223 testemunhos até julho de 2024.

Dessa forma, o MRSP preserva três tipos de acervo: arquivístico, museológico (digital e arquivístico) e bibliográfico. De acordo com o levantamento realizado em julho de 2024, esses acervos são descritos da seguinte forma:

- **Acervo arquivístico:** composto, atualmente, por um total de 22,24 metros lineares de documentação e também de acervo digital em processamento, incluindo o acervo institucional e a coleção Alípio Freire.
- **Acervo museológico (digital e arquivístico):** composto por 223 registros audiovisuais das coletas de testemunhos e por dez desenhos originais, em nanquim sobre papel, de autoria de João Manoel Sanseverino Vergani Galera (João Galera), recebidos como doação em 2022.
- **Acervo bibliográfico:** conta com 1.118 títulos especializados em direitos humanos, resistência, repressão e ditadura, dentre livros, folhetos e catálogos; o acervo não possui obras raras.

A Política de Gestão de Acervo Arquivístico do Memorial da Resistência de São Paulo fornece orientações detalhadas sobre organização, destinação, descarte, acondicionamento, conservação preventiva, manuseio e identificação de acervo arquivístico. O Centro de Pesquisa e Referência está em um momento de expansão e consolidação, e para isso estão previstos processos de elaboração e/ou atualização de documentação que melhor subsidiem e regulamentem a gestão de seu acervo e suas novas aquisições.

Há também Manuais de metodologia e procedimentos de pesquisa que orientam metodologicamente o processo de coleta, inventário, banco de dados e sistematização do Programa Coleta Regular de Testemunhos e do Programa Lugares de Memória.

Atualmente, o MRSP compartilha a responsabilidade de gestão da Coleção Alípio Freire com a Pinacoteca de São Paulo, para guarda e conservação preventiva. Além disso, a APAC possui uma estrutura de Tecnologia da Informação (TI) que atende a Pinacoteca e o MRSP. O armazenamento e a segurança das entrevistas do Programa Coleta Regular de Testemunhos estão sob responsabilidade dessa equipe. Está em fase de desenvolvimento o Plano de Preservação Digital do MRSP.

OPERACIONALIZAÇÃO E POLÍTICAS DE ACESSO

A operacionalização e as políticas de acesso do MRSP são elementos cruciais para garantir o funcionamento administrativo e tecnicamente eficiente, socialmente inclusivo e sustentável da instituição.

A instituição é gerida por uma organização social de cultura (OS), a APAC, que possui um contrato unificado de gestão com a SCEIC, com repasse de recursos diretos para a gestão da Pinacoteca de São Paulo e do Memorial da Resistência.

O MRSP atua por meio de um conjunto de programas e estratégias, que envolvem a gestão interna, os relacionamentos institucionais, a salvaguarda e difusão das coleções – pesquisa e comunicação –, as diretrizes de acesso público e a promoção de processos participativos e experiências educacionais diversas, voltadas aos públicos do museu.

As áreas-meio (financeiro, recursos humanos, facilities, tecnologia da informação, serviço ao visitante e relações institucionais) são compartilhadas com a Pinacoteca. O MRSP conta com uma estrutura enxuta responsável por executar a gestão técnica do museu e suas ações finalísticas.

O MRSP possui entrada gratuita, e fica aberto ao público de janeiro a dezembro, de quarta-feira a segunda-feira, das 10h às 18h. Às terças-feiras o museu permanece fechado para limpeza geral e manutenções.

Os ingressos do Memorial estão disponíveis no site <https://memorialdaresistenciaasp.org.br/horarios-e-ingressos/> e na bilheteria do prédio, e todas as pessoas, inclusive menores de idade, precisam reservar seus ingressos.

A agenda para as visitas mediadas abre na primeira segunda-feira de cada mês para visita no mês seguinte, e são realizados exclusivamente on-line (pelo site do MRSP), exceto para grupos de pessoas com deficiências, que permanecem via telefone: (11) 3324-0943 ou (11) 3324-0944. As visitas mediadas e agendadas para os grupos durante a semana ocorrem às 10h, 11h, 13h30, 15h e

⁷ Alípio Raimundo Viana Freire nasceu em Salvador em 1945. Após a consolidação do golpe de 1964, estava inserido no Movimento Estudantil e, dessa forma, iniciou sua militância política. Devido à participação na luta armada, foi preso em 1969, aos 23 anos de idade. Em sua trajetória carcerária, de cinco anos, produziu e reuniu obras artísticas de presos políticos como desenhos, pinturas, xilogravuras e objetos artesanais. Disponível em: <https://memorialdaresistenciaasp.org.br/pessoas/alipio-raimundo-viana-freire/>.

16h, e aos sábados e domingos às 10h e 14h30. O núcleo de ação educativa pode ser contactado pelo e-mail: educativo@memorialdaresistenciasp.org.br.

Além de orientações gerais para a visita de grupos, o “Guia para visitas educativas”, disponível no site do MRSP, dispõe de diversos recursos e materiais pedagógicos que podem ser acessados antes, durante e depois das visitas mediadas, de modo a garantir a melhor experiência educativa e social possível a públicos visitantes.

O Centro de Pesquisa e Referência do MRSP, espaço destinado à documentação, preservação e comunicação das memórias de repressão e resistência políticas no Brasil em fontes documentais, testemunhais, iconográficas e bibliográficas, permite maior acesso do público ao acervo e conteúdos desenvolvidos pelo museu. Possui materiais disponíveis virtualmente e presencialmente, de segunda-feira a sexta-feira, das 10h às 18h. Para pesquisas específicas junto ao acervo e ao arquivo institucional, as visitas devem ser agendadas pelo e-mail pesquisa@memorialdaresistenciasp.org.br.

Além da gratuidade, o MRSP compreende acessibilidade e inclusão de forma abrangente, que inclui as pessoas com deficiência, mas não se limita a elas, objetivando a eliminação de barreiras físicas, socioeconômicas, metodológicas, sensoriais, cognitivas e/ou simbólicas que impedem o acesso de pessoas e grupos sociais ao museu.

O Projeto Memorial ParaTodos, implantado em 2014, objetiva a garantia do acesso de pessoas com deficiência sensorial, física, intelectual e pessoas em situação de sofrimento psíquico, por meio de visitas educativas utilizando materiais de apoio multissensoriais e de roteiros específicos para cada perfil de pessoa com deficiência, do desenvolvimento de ferramentas de acessibilidade para recursos expositivos, acervo e materiais de comunicação e da oferta de transporte gratuito e adaptado para pessoas com deficiência, por exemplo.

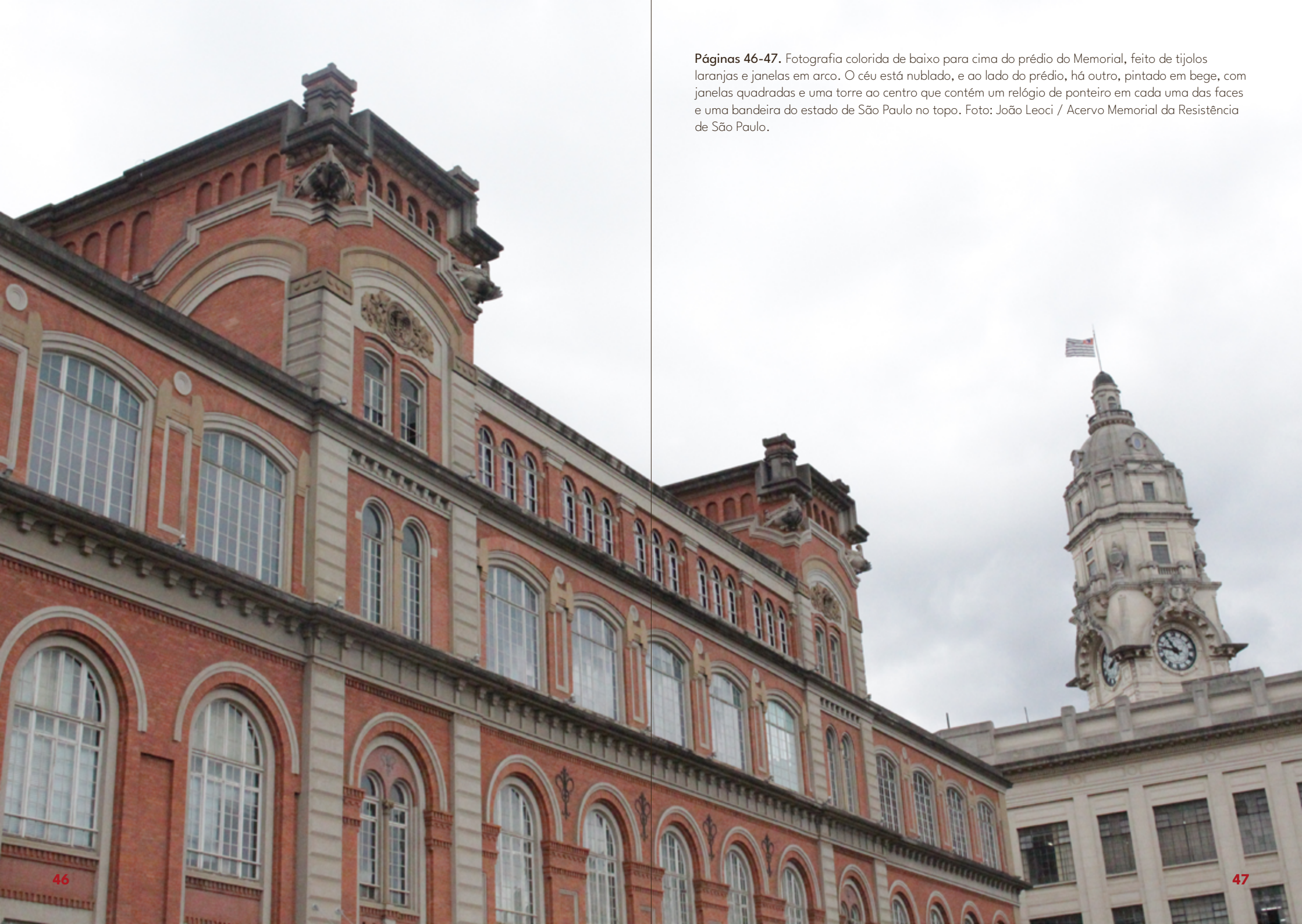
Parte dos espaços, exposições e atividades educativas e culturais do MRSP são pensadas a partir das especificidades deste público diverso, explorando suas capacidades sensoriais e emocionais e respeitando sua autonomia. Os espaços museológicos são amplos, livres de obstáculos, possuem rampas, piso podotátil, áreas de descanso, bebedouros, mesas, vãos e banheiros adequados. Parte do espaço expositivo está disponível para o toque, e a instituição conta com cadeiras de roda para o uso no local.

As imagens e textos das exposições estão na altura recomendada para pessoas cadeirantes ou com baixa estatura, e o MRSP dispõe de maquetes e pranchas táteis, materiais de apoio em braile e multissensoriais, janelas de Libras, vídeos com audiodescrição, pranchas de comunicação alternativa, materiais concretos e roteiros que privilegiam o pareamento para pessoas com deficiência intelectual.

As visitas mediadas do projeto podem ser agendadas pelo telefone (11) 3335-5192 ou pelo e-mail acessibilidade@memorialdaresistenciasp.org.br.

Por meio do site do MRSP, o público pode se inscrever para o recebimento de Newsletter, com as principais programações do museu.

A operacionalização eficiente e uma política de acesso bem estruturada são essenciais para o sucesso de qualquer museu. Garantem a preservação das coleções e a relevância social da instituição, e também promovem a inclusão e o engajamento do público. Um museu bem administrado e acessível contribui significativamente para a educação cultural e o enriquecimento da sociedade, fortalecendo seu papel como um espaço de aprendizado, inspiração e garantia de direitos humanos básicos.



Páginas 46-47. Fotografia colorida de baixo para cima do prédio do Memorial, feito de tijolos laranjas e janelas em arco. O céu está nublado, e ao lado do prédio, há outro, pintado em bege, com janelas quadradas e uma torre ao centro que contém um relógio de ponteiro em cada uma das faces e uma bandeira do estado de São Paulo no topo. Foto: João Leoci / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.

Ficha técnica do edifício

Área total construída: 8.422,15 metros quadrados.

Subsolo

Área compartilhada no Complexo Cultural Júlio Prestes, com pequeno depósito, reservatórios de água, casa de máquinas, equipamentos de climatização e cabine secundária.

Térreo

Área: 1.609,30 metros quadrados

O acesso ao pavimento térreo pode ser realizado por duas entradas para visitantes, a principal pelo Largo General Osório e a secundária pela área interna do Complexo Cultural Júlio Prestes. Há, ainda, uma terceira entrada, pelo Largo General Osório, para funcionários e prestadores de serviços. Pela área interna, a circulação do pavimento térreo aos demais pavimentos ocorre por meio de três elevadores e duas escadas.

Acolhe as seguintes áreas: reserva técnica para guarda do acervo da Pinacoteca, áreas expositivas do MRSP, recepção de visitantes, bilheteria, guarda-volumes, acolhimento, café (operação terceirizada), loja (operação pela APAC), sanitários, área de serviço (recepção, vestiário, salas das equipes de limpeza, depósito, copa e central de monitoramento CFTV).

Primeiro pavimento

Área: 1.532,95 metros quadrados

O acesso ao primeiro pavimento pode ser realizado por escadas ou elevadores.

Acolhe as seguintes áreas: Centro de Pesquisa e Referência com arquivo, reserva técnica, biblioteca, midiateca, sala de pesquisa e estúdio de gravação do MRSP, sala de montagem e sanitários. O pavimento também contempla reserva técnica para guarda do acervo da Pinacoteca⁸.

⁸ Parte do pavimento está em reforma para abrigar novas áreas do MRSP.

Segundo pavimento

Área: 1.532,95 metros quadrados

O acesso ao segundo pavimento pode ser realizado por escadas ou elevadores.

Acolhe as seguintes áreas: área expositiva da Pinacoteca Estação, área administrativa MRSP e APAC (postos de trabalho, salas das diretorias e salas de reunião) e depósito.

Terceiro pavimento

Área: 1.200,00 metros quadrados

O acesso ao terceiro pavimento pode ser realizado por escadas ou elevadores.

Acolhe as seguintes áreas: áreas expositivas do MRSP, área de Ação Educativa do MRSP e sanitários.

Quarto pavimento

Área: 1.532,95 metros quadrados

O acesso ao quarto pavimento pode ser realizado por escadas ou elevadores.

Acolhe áreas expositivas da Pinacoteca Estação.

Quinto pavimento

Área: 735,00 metros quadrados

O acesso ao quarto pavimento pode ser realizado por escadas ou elevadores.

Acolhe o auditório 167 lugares (sem identificação de lugares para Pessoas Obesas e/ou Pessoa Com Deficiência), palco com mesa, sistema de áudio e iluminação básico, copa, refeitório e sanitários.

Área para estacionamento

O MRSP e a Pinacoteca Estação contam com área para estacionamento compartilhada no Complexo Cultural Júlio Prestes, administrada pela Fundação OSESP.

Infraestrutura (sistemas e instalações)

Elevadores: dois elevadores sociais com capacidade para 750 Kg/10 pessoas e um elevador de serviço com capacidade para 1.200 Kg/16 pessoas.

Sistema de climatização: quatro chillers que somam 320 TRs e os 23 fancoils, com controle de umidade.

Reservatórios de água: quatro reservatórios de água no subsolo, cada um com capacidade de cinco mil litros, e doze reservatórios na cobertura, também com cinco mil litros cada, usados para consumo e combate a incêndios.

Sistema de segurança: conta com mais de cem câmeras de segurança distribuídas pelo edifício, que armazenam gravação por até 15 dias,

e a sala de monitoramento 24 horas por dia. Conta também com sistema de detecção de incêndios, com 159 pontos distribuídos pelo edifício, além de instalação do Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas (SPDA).

Acessibilidade predial

Em relação à acessibilidade interna, o MRSP possui estacionamento compartilhado com vagas destinadas a pessoas com deficiência, rampas de acesso, elevadores, sanitários adaptados, piso tátil nas áreas expositivas e projeto arquitetônico e expográfico livre de barreiras de acesso, circulação e fruição.

O acesso em nível ao edifício pode ser feito a partir da rua Mauá, junto ao acesso de veículos em entrada compartilhada do Complexo Cultural Júlio Prestes, e também por acesso lateral ao Boulevard João Carlos Martins por meio de rampa e elevador. Para aqueles que chegam de metrô, o elevador do Boulevard João Carlos Martins garante acesso ao MRSP. O entorno imediato ao

MRSP apresenta barreiras físicas e simbólicas, o que exige atenção de sua equipe e visitantes.

Tombamentos

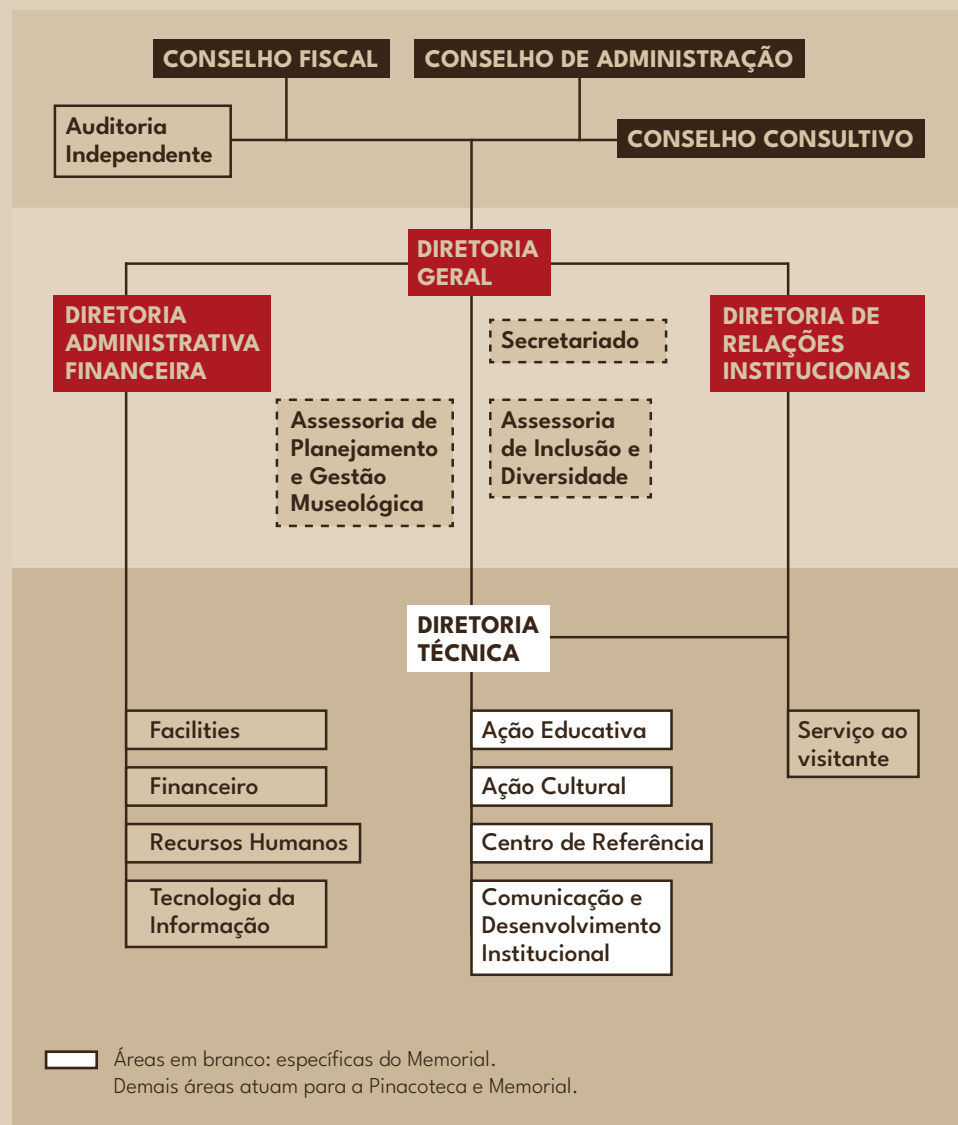
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), publicação no Diário Oficial da União do dia 28/12/2011, página 249, da “Notificação a respeito do tombamento do conjunto arquitetônico e paisagístico do bairro da Luz, Município de São Paulo, Estado de São Paulo”; e publicação no Diário Oficial da União do dia 16/12/2016, página 241, ratificando o tombamento definitivo.

Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (Condephaat), remanescentes da instalação primitiva da antiga Estrada de Ferro Sorocabana, hoje constituídos pelas duas estações – 1ª e 2ª, hoje sede do Deops. Processo 20151/1976. Edifício Deops – Capital. Processo 38685/1999 – Resolução de Tombamento SC 28 de 8/7/1999 – Livro de Tombo Histórico: inscrição nº 327, p. 82 e 83, 9/3/2000.

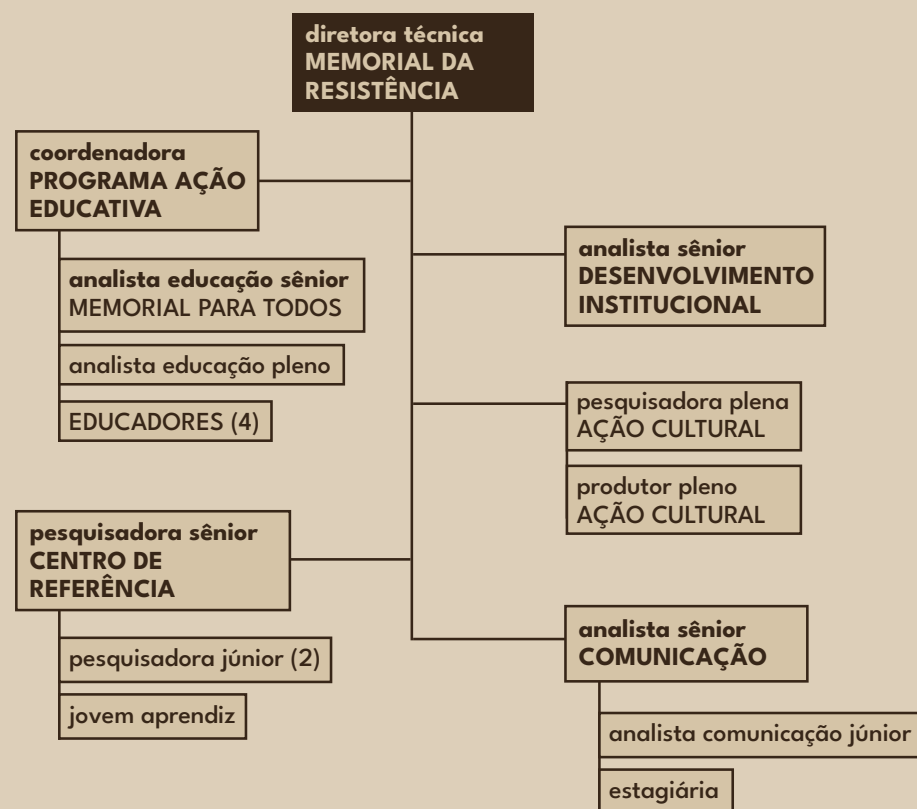
Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp) RES. 44/92 – APT IMÓVEIS Z8-200; RES. SC 28/99 – T. ANTIGO EDIFÍCIO DO DOPS; PROC. SC 20.151/78 -- APT ANTIGA ESTRADA DE FERRO; RES. 11/03 – A.E. EDIF. AL. CLEVELAND 601/617; A.E. RES. SC 46/02; A.E. RES. SC 27/99; A.E. RES. SC 28/99; PROC. SC 24.506/86.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL

A estrutura organizacional da Associação Pinacoteca Arte e Cultura – APAC conta com uma área-meio que atende a Pinacoteca e suas unidades e o Memorial da Resistência de São Paulo.



O movimento crescente de estruturação pelo qual o MRSP tem passado ao longo dos anos possibilitou a ampliação de suas equipes e áreas técnicas, com destaque para a criação de uma Diretoria Técnica (antes coordenação) e também para uma área de comunicação própria e pessoa colaboradora dedicada ao Desenvolvimento Institucional, além da ampliação do Centro de Pesquisa e Referência.



Organogramas elaborados pelo MRSP, 2024⁹.

⁹ Trata-se de um retrato atual da instituição. Uma nova proposta de organograma para o MRSP é apresentada no capítulo sobre os Programas.

A ampliação do quadro organizacional do MRSP, planejada e conforme possibilidades financeiras, é uma estratégia essencial para acompanhar o crescimento e a diversificação das suas atividades, e possibilitará inúmeros benefícios, que se refletem nas várias dimensões da instituição, em termos de qualidade e diversificação, e especialmente na melhoria da experiência dos públicos visitantes. Essa ampliação poderá ocorrer via incremento do repasse direto, via Contrato de Gestão com a SCEIC e/ou via ampliação e diversificação das fontes de recursos.

Investir na expansão da equipe permitirá ao MRSP não apenas manter altos padrões de qualidade em todas as suas atividades, mas também crescer e inovar continuamente, cumprindo sua missão sociocultural e educativa de maneira mais eficaz e abrangente. Nesse sentido, possibilita-se a contratação de pessoas colaboradoras diversas e especializadas em áreas específicas; a distribuição das tarefas de forma mais equilibrada, evitando a sobrecarga de trabalho e permitindo que cada profissional se concentre em atividades específicas; a implementação de melhores práticas; a realização de um trabalho mais minucioso de conservação preventiva e restauro, garantindo a preservação das coleções a longo prazo; trabalhos mais detalhados de documentação e pesquisa, essenciais para a valorização e compreensão das coleções; uma melhor gestão de riscos; maior dedicação ao planejamento e execução de exposições de alta qualidade, inovadoras e interativas; uma maior variedade de programas, projetos e ações educativas para diferentes públicos, aumentando seu impacto socioeducativo; a realização de projetos de engajamento comunitário, fortalecendo as relações do museu com a comunidade local e atendendo melhor às suas necessidades e expectativas relacionadas ao entorno do museu; o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais eficazes para promover o museu e suas atividades; a expansão da presença digital; a realização e/ou manutenção de parcerias com outras instituições culturais, educativas, sociais e de pesquisa; a ampliação e diversificação das fontes de financiamento; a elaboração de um planejamento estratégico mais robusto, com a definição de metas de longo prazo e a alocação eficiente de recursos.

Página 51. Os itens neste gráfico estão esquematizados em um ciclo que interliga através de uma seta Pesquisa à Salvaguarda/Preservação — com o intermédio do texto destacado em vermelho “Valorização e colaboração dos públicos interno e externo”; Salvaguarda/Preservação à Comunicação — com o intermédio do texto destacado em vermelho “Processos de apropriação, ressignificação e construção de novos arranjos”; e Comunicação à Pesquisa — com o intermédio do texto destacado em vermelho “Reciprocidade e solidariedade entre os domínios”. Ainda, há destacado em vermelho abaixo de Salvaguarda/Preservação o seguinte texto “Seleção de indicadores de novos arranjos de referências de memória pela sociedade e equipes técnicas”.

NOTAS SOBRE A CADEIA OPERATÓRIA MUSEOLÓGICA



Elaborado por Tomara! Educação e Cultura, 2022.

A cadeia operatória museológica refere-se a um conjunto de processos e atividades que orientam o funcionamento de um museu, que envolvem a aquisição de objetos e/ou referências patrimoniais, os processos de documentação e pesquisa, até sua exposição e comunicação ao público, por meio de publicações em diferentes mídias ou programações culturais. Essas dimensões são interdependentes, complementares e se retroalimentam com objetivo de garantir a preservação, a compreensão e a difusão do patrimônio museológico. Trata-se de um

processo cíclico, contínuo e interdisciplinar, mas que também envolve sistemas não-ocidentais e holísticos. Sua implementação requer a estruturação de uma equipe multidisciplinar comprometida com a missão institucional, com o trabalho colaborativo e com a manutenção das reciprocidades entre as áreas. Cada dimensão da cadeia é fundamental para garantir o cumprimento das funções administrativas e técnicas e para manter viva sua relação com a sociedade.

A busca pela plena execução e, na medida do possível, pelo equilíbrio dessas dimensões é fundamental.

AVANÇOS MUSEOLÓGICOS:

AVANÇOS A PARTIR DO PLANO MUSEOLÓGICO DE 2019

Ao olharmos em perspectiva os avanços e desafios do Memorial da Resistência de São Paulo, em relação ao que foi previsto em seu último Plano Museológico 2019-2023, destacamos alguns pontos a serem considerados.

Entre os objetivos estratégicos do Plano anterior, tanto o aprimoramento da gestão de informação sobre as referências das memórias políticas quanto a difusão de conteúdo para o público tiveram avanços significativos. Em 2021, foi desenvolvido e disponibilizado o novo site do MRSP, e entre 2022 e 2023 foi contratada a primeira equipe de comunicação do museu. Tais iniciativas contribuem para o MRSP avançar cada vez mais na consolidação de um plano de comunicação, em uma maior visibilidade institucional e na expansão da presença do museu no meio digital.

Sobre isso, destaca-se, também, a implantação, em 2021, da base de dados Tainacan para extroversão do acervo do museu em um repositório digital organizado que permitiu a ampliação do acesso público à memória política da repressão e da resistência em contextos de violência estatal. Realizamos, ainda, em 2022, a organização do arquivo sobre a memória institucional do museu, que passou a ficar disponível para pesquisa pública. Essa frente arquivística tem possibilitado a realização de estudos sobre como a instituição vem abordando os temas relacionados à resistência e à repressão políticas em suas ações culturais, educativas e expositivas ao longo de seus anos de atuação.

Outro ponto a ser observado trata-se da potencialidade de ações museológicas comuns entre a Pinacoteca e o Memorial que se intensificaram nos últimos anos,

culminando na realização de uma exposição conjunta, a exposição *Sol Fulgurante: Arquivos de vida e resistência* (2024). A iniciativa tem como proposta ser uma programação continuada entre as duas instituições.

Entre as premissas declaradas no Plano anterior, destaca-se a ênfase no MRSP enquanto lugar da memória e a aposta em linhas de ações programáticas. Essa estratégia subsidiou nos últimos anos iniciativas para o fortalecimento da marca do Memorial, contribuindo para a ampliação de parcerias com a finalidade de que o museu se torne uma referência nacional na defesa da democracia. Esse fortalecimento vem sendo alcançado paulatinamente, pois demanda o aprimoramento dos fluxos e da estrutura organizacional, que deverá acontecer de forma mais ampla nos próximos anos.

Entre os desdobramentos esperados pelo Plano anterior, cabe destacar: o avanço na expansão do enfoque temático do museu, com abordagens de outras dimensões contemporâneas da resistência com a realização de exposições temporárias, tais como *Orgulho e Resistência: LGBT na ditadura* (2020-2021), *Memórias do Futuro: Cidadania Negra, Antirracismo* (2022 – 2023) e *Resistência e Mulheres em luta! Arquivos de memória política* (2023-2024), entre outras. Cabe, também, notar que os processos de pesquisa para a realização das exposições levaram ao desenvolvimento de duas novas coleções do Programa Coleta Regular de Testemunhos: a coleção Memórias da Violência na Democracia e a coleção Memórias à Margem: Ordem Social e Normatividades na ditadura.

Observa-se também um importante avanço no que se refere ao acolhimento de coleções materiais para além dos acervos já existentes, que aconteceram com a incorporação, em 2023, de duas coleções para o acervo do museu (a Coleção Alípio Freire e as ilustrações do artista João Galera). Outro ponto foi a consolidação do Centro de Referência do Memorial, como um espaço físico e virtual destinado à conexão de fontes de pesquisa, inaugurado em 2021, e, atualmente, o processo de reforma de um novo espaço para abrigar o Centro de Pesquisa e Referência do museu, que será inaugurado em janeiro de 2025 e terá: uma área maior para receber o público visitante, uma midiateca dedicada ao Programa Coleta Regular de Testemunhos, um espaço de biblioteca, um novo estúdio de história oral e uma área de reserva técnica para abrigar o acervo e o arquivo institucional.

Isto posto, cabe comentar, ainda, a realização de uma Política de Gestão de Acervo Arquivístico (2022) e o andamento da realização do Plano de Preser-

vação Digital do Acervo (2024), faltando ser realizada a consolidação de uma Política de Acervo que sedimente a redefinição do repertório patrimonial e possibilite a expansão dos vetores de pesquisa e salvaguarda com maior efetividade e segurança para um crescimento institucional qualificado. Essa Política será concluída em 2025.

Na época do Plano anterior, a equipe do Memorial da Resistência estava estruturada, para além da coordenação geral, em dois núcleos: educativo e pesquisa. Hoje, cabe ressaltar que houve um avanço com a ampliação da equipe, com o cargo de direção técnica (julho, 2023) e os novos núcleos: comunicação, desenvolvimento institucional e ação cultural. Diante deste avanço, o desafio passa a ser o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho, uma maior integração entre as equipes do museu e o fortalecimento da estrutura organizacional do Memorial no organograma geral que estrutura a Associação Pinacoteca Arte e Cultura – APAC.

Por fim, ratificamos a importância do fortalecimento da cadeia operatória museológica do Memorial da Resistência visando dar continuidade ao processo de expansão institucional, elencado no Plano Museológico anterior, sobretudo no que se refere à ampliação e diversificação das fontes de recurso e à qualificação das parcerias institucionais.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO

A pesquisa diagnóstica coletou uma série de aspectos sobre o Memorial da Resistência. Para melhor organização dos dados, eles estão agrupados em três dimensões: identidade, operação interna e relação extramuros. Além dessas, o diagnóstico coletou alguns desejos de futuro para a instituição. A seguir é apresentada uma síntese das informações levantadas com profissionais da instituição, da UPPM e especialistas externos para a elaboração deste Plano a fim de contemplar as dimensões mencionadas .

Importante citar que algumas das problemáticas identificadas no processo e elencadas aqui não eram novidade para o MRSP. Além disso, o museu, como instituição viva que é, também foi tomando medidas ao longo do próprio processo de elaboração deste diagnóstico. Qualquer diagnóstico institucional é um retrato incompleto e não acabado de uma instituição em movimento, que se transforma diariamente. Contudo, explicitar esse retrato é importante para situar os desafios e recomendações apresentados no capítulo que detalha os programas.

Esta dimensão discute os **aspectos que caracterizam o Memorial da Resistência enquanto instituição e suas especificidades**.

■ O MRSP **divide o protagonismo e a história do edifício** com outra instituição museológica, Pinacoteca Estação, o que gera vários desafios. Os espaços de programação gratuita do MRSP **se confundem com** espaços de programação paga da **Pinacoteca Estação**. Há equívocos sobre a não gratuidade dos espaços (térreo). Visitantes circulam livremente pelo edifício entre programações gratuitas e pagas.

■ Além disso, **a programação do MRSP está distribuída em andares alternados**, sem conexão evidente. Assim, a ocupação dos espaços no edifício carece de um conceito narrativo coeso. Há, portanto, a necessidade de **aproveitar melhor a força histórica do edifício** com programações do MRSP, priorizando e tomando partido da potencialidade histórica do local.

■ O **térreo** aparece como uma **área de grande potencial** para ampliar a percepção e o reconhecimento do MRSP. Atualmente a bancada do café e da lojinha, com os produtos da Pinacoteca, ocupam grande parte do espaço.

■ Para as pessoas colaboradoras que atuam no MRSP o **principal desafio** do museu e, conseqüentemente, deste Plano Museológico, é **definir com nitidez a identidade institucional e também os principais recortes temáticos** que a instituição irá se debruçar.

■ Há ampla expectativa, interna e externa, de que o MRSP contribua para a desconstrução de tabus em abordagens sobre a ditadura civil-militar, de modo a firmar o papel e a relevância do museu em discussões sobre direitos humanos e democracia.

■ A **definição e explicitação de conceitos caros ao MRSP** aparecem como importantes para informar e **situar o público visitante a respeito do posicionamento e abordagem do museu**. Conceitos como **Autoritarismo, Democracia, Ditadura, Resistência** podem ser interpretados de muitas maneiras, o que reforça a importância da instituição declarar seus

entendimentos sobre os conceitos mobilizados, prezando por uma abordagem acessível e historicizada.

■ É importante demarcar o **porquê de o museu ser um “lugar de memória”**. De modo mais específico, as salas poderiam ter **imagens do uso do espaço pelo Deops-SP**, contribuindo para superar expectativas do público (**as celas**, mesmo descaracterizadas, são os **lugares mais mencionados** nas avaliações voluntárias no Google).

■ Ao **ampliar os sujeitos representados no contexto da ditadura**, que foram impactados pelas ações repressoras do Estado, e/ou abordar temáticas contemporâneas, é importante evidenciar a **pluralidade das formas de imposição do medo**, assim como a **pluralidade das formas de resistência**: resistir e/ou (re)existir.

■ Mas é preciso **definir o conceito de “resistência”** a ser operado pelo MRSP. Do modo amplo e vago como é usado hoje, pode criar **expectativas em relação ao seu escopo que não serão cumpridas**.

■ O **foco no período da ditadura civil-militar de 1964 a 1985**, considerando suas **raízes**, mas, sobretudo, suas **permanências** hoje, aparece como um caminho frutífero para as **conexões com o passado e com o presente**, sem perder o fio condutor do evento histórico – permite **pontes** com violações dos direitos humanos que ocorrem na atualidade (em razão de condições sociais que permanecem), bem como reconstituir situações repressivas anteriores (Estado Novo, escravidão, genocídio indígena etc.).

■ A discussão sobre o crescimento do autoritarismo em diferentes contextos pode ser um caminho para conectar o museu com os debates contemporâneos em todo o mundo; de maneira similar, a conexão com o entorno pode contribuir para a construção de diferentes formas de lidar com as tensões sociopolíticas contemporâneas e com a banalização da violência.

■ A diversidade de estratégias e a formação de novas alianças são compreendidas como condições necessárias para o fortalecimento do MRSP em diferentes contextos políticos, em consonância com a missão institucional, que deve ser nítida e acessível. Promover um ambiente seguro e democrático para a expressão de diferentes pontos de vista e ampliar

as possibilidades de diálogo é condição imprescindível em instituições e sociedades democráticas.

■ Entende-se como fundamental situar o MRSP local, nacional e internacionalmente, como instituição de referência na preservação de acervos, realização de exposições, pesquisas, programações educativas e culturais em temáticas relacionadas aos direitos humanos e à democracia.

OPERAÇÃO INTERNA

Esta dimensão explora diferentes **temas e facetas da operação interna** do MRSP, com a finalidade de compreender como ela se estrutura nos fazeres cotidianos, bem como seus principais desafios.

■ As **responsabilidades** de profissionais sêniores, que devem assumir posição **de liderança** em suas áreas, **precisam ser alinhadas e formalizadas** – o descritivo de cargos dos manuais da APAC precisa ser atualizado, pois não considera as especificidades da estrutura organizacional do MRSP e **programas de formação em gestão e liderança** precisam também ser direcionados a tais profissionais. É preciso avaliar se os descritivos e remunerações estão compatíveis.

■ Em relação à gestão de acervos, parece importante refletir se atividades de **salvaguarda e conservação** realizadas pela equipe da Pinacoteca devem constar de algum modo nas áreas compartilhadas entre as instituições.

■ Quanto à contratação de serviços externos, há indicações de que a relação com profissionais terceirizados implica uma sobrecarga adicional às tarefas existentes. As **atividades terceirizadas não são um problema** e, alinhadas com o fluxo de trabalho, podem fortalecer as ações, **mas demandam** tempo de interlocução e acompanhamento.

■ Considerando os desafios de parcerias (próximo tópico), parece razoável a ideia de o **Analista de Captação**, subordinado à diretoria técnica do Memorial, se transformar em um cargo mais amplo de **Analista de Desenvolvimento Institucional** voltado ao relacionamento externo, parcerias, submissão em editais, prêmios etc.

■ A captação de recursos é um tema importante para o MRSP. Contudo, a meta de ampliação da captação de 5% ao ano, prevista no chamamento do novo contrato, parece bastante ambiciosa – é importante ter uma meta, mas talvez pensar em flexibilizações ou ciclos maiores.

■ As mudanças de comunicação interna da APAC, em curso, serão importantes aliadas na eliminação de confusões sobre as funções e responsabilidades das áreas-meio em relação ao MRSP. É importante evidenciar que a Pinacoteca e o MRSP são duas instituições distintas, apesar de com-

partilharem um dos prédios e serem geridas pela mesma Organização Social. Cabe avaliar se alterações no próprio nome da APAC – que não contempla o nome do MRSP – poderiam ser viáveis.

■ Como em muitos museus, há entre as equipes um sentimento de excesso de atividades e de falta de tempo, de modo que convém avaliar o quadro de metas e as rotinas técnicas executadas, em conjunto com as equipes, a fim de promover ajustes e/ou parcerias entre núcleos.

■ No que tange ao relacionamento entre as áreas, as pessoas encontram formas fluidas de dialogar e trocar informações, mas é preciso que a instituição equacione a autonomia conferida com o sentimento de falta de direcionamento para se chegar a um modo de governança (mais ou menos hierarquizado) pactuado por todas as partes.

■ Como o MRSP tem passado por um processo de expansão, vale ponderar que há muitas áreas recém-criadas e outras em processo de reestruturação, o que pode justificar desajustes na relação entre as áreas. Considerando esse contexto, é importante repensar processos e rotinas de troca e interação.

■ Apesar da expansão recente, parece importante avaliar a possibilidade de ampliar o número de profissionais ou, se não for possível, estabelecer combinados e estratégias confortáveis para todos.

■ As atividades no museu poderiam ser mais transversais. Por exemplo, as equipes do Educativo e do Centro de Pesquisa e Referência poderiam ter mais participação na curadoria das exposições, desde a concepção até a montagem final. Contudo, é preciso estabelecer estratégias e processos para isso.

■ Há necessidade de ampliar as linhas de pesquisa, o que tem relação direta com o reposicionamento institucional que o MRSP tem buscado. Esse também é um desejo da SCEIC, de modo que, talvez, seja importante, caso se amplie a equipe do CPR, considerar profissionais de outras áreas do conhecimento (museologia, antropologia, sociologia etc.) a fim de lidar com processos museológicos complexos e temáticas contemporâneas.

■ Ademais, cabe refletir a respeito da grande presença de historiadores no quadro funcional em detrimento de profissionais de outras áreas. Os mu-

seus são instituições multidisciplinares por excelência, de modo que é preciso refletir sobre as equipes com perfil unidisciplinar para entender se isso é intencional ou aleatório e os pontos positivos e negativos dessas escolhas, bem como avaliar a possibilidade de agregar outros perfis acadêmicos.

■ O Centro de Pesquisa e Referência passa por um processo de expansão física e de escopo. Sua alocação em espaço próprio no primeiro andar do edifício se mostra adequada e promissora. Entretanto, é preciso atentar a um possível isolamento do Centro de Pesquisa e Referência em relação às demais equipes e criar canais para discussão de ideias e feedback entre as áreas. Esse momento de reestruturação configura-se como uma ótima oportunidade para endereçar os novos desafios relacionados à área e também refletir sobre a relação ideal com as demais equipes. Vale uma atenção especial em relação à abertura ao público, o que exigirá novas estratégias.

■ A equipe educativa do MRSP se vê constituída por pessoas ligadas à educação, à pesquisa e à produção cultural. É importante avaliar o que deve prevalecer ou como equacionar as necessidades e expectativas, inclusive considerando a realização de ações extramuros.

■ Como todas as áreas realizam eventos, talvez fosse interessante criar um GT ou Comitê intersetorial para conceber e articular a programação de forma transversal e integrada.

■ É preciso, ainda, refletir sobre o posicionamento político-ideológico da instituição, porque atualmente há indícios de indefinição nesse sentido, o que, em vez de ampliar os horizontes de possibilidades, causa insegurança quanto ao que pode ser realizado.

■ O compartilhamento de espaços com a Pinacoteca Estação precisa ser mais bem compatibilizado, de modo a fortalecer as duas instituições.

— A exposição *Sol fulgurante*: arquivos de vida e resistência é um exemplo dessa possibilidade de compatibilização, embora não tenha ficado nítido qual o papel efetivamente desempenhado pelas equipes do MRSP na concepção e produção da mostra.

■ A política de eventos (programação cultural e educativa) deve ser pensada em sinergia com a política de acervo, que será constituída com o estabelecimento de diretrizes, critérios e regras para seleção e criação de atividades.

RELAÇÃO EXTRAMUROS

Para além dos fazeres internos e dos elementos de identidade, é necessário olhar para os **diálogos estabelecidos pelo MRSP com as diversas instâncias da sociedade**, com especial atenção para os desafios dessa interlocução e as estratégias acionadas para construir essa relação. Esta dimensão busca, portanto, abordar alguns temas que centralizam o debate sobre as relações que a instituição estabelece para além de seus muros.

■ É fundamental estabelecer públicos-alvo para as atividades. Desse modo, pesquisas de público, em variados formatos, são importantes para avaliar as ações, para estreitar os diálogos com a sociedade, bem como para tomar decisões de modo mais embasado.

■ A SCEIC tem como um dos seus objetivos o fortalecimento dos museus da rede com os seus respectivos territórios. Assim, há expectativas de que o MRSP **trabalhe com o entorno e seja referência** para outras instituições do estado, haja vista a problemática da cracolândia e do contexto de vulnerabilidade social da região.

■ Mas é preciso superar a percepção de que só grandes projetos permitem estabelecer relações consistentes com o território. **A ideia de vizinhança pode abarcar situações, parcerias e atividades cotidianas e triviais.**

■ Além disso, a atuação com as **problemáticas do território** pode ser uma ponte para unir a temática do MRSP com **questões contemporâneas**, nesse caso do ponto de vista das relações entre violações aos direitos humanos, desenvolvimento urbano e direito à cidade.

■ Há ainda o desejo, interno e externo, **de que o MRSP se constitua como um lugar de relevância** para a **sociedade civil** organizada, em especial **movimentos sociais**, e também frente a **interlocutores internacionais** (consulados, organizações etc.).

■ É necessário **rever o modo como as parcerias atuais são buscadas e geridas** a fim de que sejam um apoio na diversificação de atividades promovidas pelo museu, e não uma tarefa a mais. Nesse exercício, é possível avaliar quais parcerias devem ter o mesmo caráter pontual e quais podem ser desenvolvidas de modo mais regular e contínuo.

■ É importante e desejável a busca por **parcerias internacionais**, mas para isso é preciso definir **em quais debates o MRSP quer estar inserido**, o que leva de volta à questão da identidade.

■ É necessário que o MRSP dê maior visibilidade e qualificação a parcerias com instituições e lugares de memória no país, tais como Memorial Doi-Codi, Memorial da Luta pela Justiça (MLPJ - em processo de instalação), Galeria da Liberdade, Memorial Casa da Morte e Museu da Democracia.

DESEJOS DE FUTURO

Durante a etapa diagnóstica, alguns desejos em relação ao futuro do MRSP foram coletados. A seleção de alguns pontos a seguir indica caminhos possíveis para a instituição nos próximos anos:

■ Há o desejo de que o MRSP seja uma **instituição de referência sobre a temática da repressão/resistência** ancorado no período ditatorial de 1964-1985. É bastante nítida a vontade de que o MRSP desempenhe um **papel no debate público**.

— O foco no **período ditatorial de 1964-1985** é visto como **ponto de partida** para o tratamento de **temas contemporâneos no museu** – com o enfoque nas permanências tanto no **âmbito local** (com o entorno) como no **âmbito global** (conexão com experiências de outros países).

— A discussão sobre o crescimento do autoritarismo no mundo poderia ser uma linha de pesquisa.

■ A tendência de **ampliação do acervo**, sobretudo físico, é percebida como uma **oportunidade de crescimento institucional**. É notável, de modo geral, o desejo de **ampliação da instituição** tanto em termos físico-espaciais quanto em termos de alcance temático.

■ Há desejos de que a **pesquisa** e o **foco científico** sejam expandidos, como um elemento **importante para o posicionamento do museu**; que o museu se configure como **um local em que as militâncias se sintam lembradas e acolhidas**; e que o **museu consiga chegar no resto do Brasil**, reforçando o **caráter formativo no tratamento das heranças autoritárias** e seja posicionado como um lugar de referência nacional.

■ Abordar a **trajetória de militares que foram resistentes ao Golpe de 1964** também apareceu como um tema ainda a ser trabalhado pelo MRSP e que cumpriria um papel didático e talvez novo para as próprias forças de segurança pública. Além disso, identificar e valorizar **experiências mais recentes positivas e transformadoras (boas práticas) na segurança pública** também surgiu como um caminho para se conectar com esses públicos.

■ A **relação do museu com a cidade**, por meio não só da identificação mas também da **sinalização de lugares de memória relacionados ao último período ditatorial**, foi mencionada como forma de conectar o MRSP ao território, marcando também a sua presença e existência.

■ Há a expectativa de que a aproximação com o território venha tanto por meio da **educação em direitos humanos** como por **ações contínuas com as instituições e pessoas que habitam a vizinhança**. O acolhimento respeitoso das populações e a oferta de infraestrutura aparecem como caminhos.



Páginas 72-73. Fotografia colorida de diversas pessoas em uma sala expositiva do Memorial. A maioria está em pé, espalhadas pela sala, uma delas está sentada. Nas paredes azuis há diversas placas de cores variadas coladas, formando uma cronologia. Acima da linha está escrito em laranja: Controle, Repressão e Resistência: tempo político e memória. Há no centro da sala uma pilastra deteriorada e, ao lado, sobre uma mesa, uma maquete dentro de uma caixa acrílica. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.

Análise FOFA (SWOT)

FORÇAS

Aspectos, características e situações internas positivas ou potencialmente positivas para atuação das instituições, que devem ser valorizadas e as quais as instituições podem aproveitar a seu favor. Com a identificação das forças as instituições podem pensar em estratégias e ações para trabalhar fraquezas, lidar com as ameaças e aproveitar as oportunidades

OPORTUNIDADES

Contexto social, cultural, econômico e local que independem ou que não dependem totalmente de fatores internos às instituições, ou seja, eventos ou situações sobre as quais elas não necessariamente têm governança mas que são positivas e podem ser aproveitadas para potencializar as ações. Com a identificação das oportunidades, a instituição pode pensar em estratégias para aproveitá-las a seu favor, potencializando para si o que o cenário oferece

FRAQUEZAS

Situações internas e pontos a aprimorar que interferem negativamente na atuação das instituições, mas sobre as quais elas têm governança para atuar, que está dentro de sua missão e poderia ser benéfico e potencializar as suas atuações. Com a identificação das fraquezas, as instituições podem pensar em estratégias e ações para saná-las e revertê-las e estratégias e ações para criar atividades novas a seu favor

AMEAÇAS

Tudo aquilo que independe ou que não depende totalmente de fatores internos às instituições, ou seja, eventos ou situações sobre as quais em geral elas não têm governança mas que podem afetá-las negativamente. Com a identificação das ameaças, torna-se possível pensar em ações preventivas ou corretivas para minimizar os efeitos

FORÇAS (Fatores internos)

TEMÁTICA E ATIVIDADES

■ Compromisso com a preservação das memórias da ditadura civil-militar, sendo referência nas temáticas da resistência política no Brasil.

■ Apresentação de fatos históricos e contemporâneos sem espetacularização.

■ Expansão gradativa das fronteiras temáticas, abordando diversos aspectos da ditadura civil-militar, e interseccionando com questões relacionadas a grupos minorizados, como mulheres, negros, indígenas e LGBTQIAPN+.

■ Excelência na realização do Programa de Coleta Regular de Testemunhos e do Programa Lugares de Memória.

■ Diversidade de atividades culturais e educativas oferecidas ao público.

■ Museu ciente de sua função educativa e com ações educativas bem-sucedidas e consolidadas.

RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO

■ Relacionamento estreito e apoio técnico da UPPM.

■ Relação sólida com a Pinacoteca, e sua proteção estratégica: “escudo” do MRSP.

■ Participação em redes colaborativas de museus e instituições ligadas a memórias sensíveis e direitos humanos.

■ Parcerias com ONGs e outras instituições que trabalham com populações vulneráveis.

■ Capacidade de construir alianças estratégicas com públicos diversos para realizar suas atividades e alcançar seus objetivos.

■ Instituição de referência para a comunidade escolar e acadêmica.

GESTÃO

■ Atendimento aos critérios museológicos desde sua implantação.

■ Colaboração e compartilhamento de recursos técnicos entre o MRSP e a Pinacoteca.

■ Existência de uma política institucional de inclusão e diversidade.

■ Investimento em aperfeiçoar a comunicação institucional.

■ Gestão e equipe proativas, que compreendem a importância do MRSP e defendem a instituição.

■ Conselho representativo.

■ Orçamento contínuo e apoio governamental para ampliação do MRSP.

■ Equipe enxuta, mas com autonomia nas decisões e proativa.

■ Busca por soluções criativas para contornar limitações institucionais.

ACESSO DO PÚBLICO

■ Localização em um espaço privilegiado - lugar de memória, lugar-testemunho - e reconhecido como patrimônio público.

■ Gratuidade.

■ Fácil acesso por meio de transporte público.

IDENTIDADE

■ Capacidade de autocrítica à instituição.

■ O nome “Memorial da Resistência” evoca um significado histórico poderoso.

FRAQUEZAS (Fatores internos)

IDENTIDADE

■ Expansão temática pode tornar o posicionamento institucional em defesa da democracia e a identidade do museu vagos, com risco de perder o foco na memória da ditadura ao tratar outras resistências.

■ Fragilidade institucional, por causa da temática abordada, diante da volatilidade do contexto político-econômico.

■ Abrangência temporal genérica (Período Republicano).

■ Ainda não é amplamente reconhecido como contexto político-econômico.

■ Ainda não é amplamente reconhecido como instituição cultural relevante em São Paulo.

■ Falta de recortes e definições mais precisas para abordar temas contemporâneos.

ATRAÇÃO DE PÚBLICO

■ Públicos-alvo não definidos, afetando programação e comunicação.

■ Dificuldade em se comunicar efetivamente com a sociedade e engajar a comunidade, especialmente devido à temática da ditadura civil-militar e segregação urbana.

■ A acessibilidade precisa ser trabalhada de maneira mais transversal.

■ Comunicação interna e externa do edifício pouco eficiente.

■ Baixo conhecimento público sobre o MRSP afeta a preservação da memória coletiva e relevância a longo prazo.

RECURSOS E ESTRUTURA

■ Dificuldade em captar recursos e gestão estratégica limitada.

■ O orçamento do contrato de gestão é dividido em dois equipamentos - Pinacoteca e MRSP.

■ Equipe enxuta limita a capacidade de atender demanda crescente.

■ Equipe de comunicação carece de diretrizes, recursos e estrutura.

■ Falta de estrutura específica para curadoria e para gerenciar a programação cultural.

■ Dificuldade e falta de recursos (equipe) para atuar frente às necessidades e desafios do entorno do MRSP.

RELACIONAMENTO EXTERNO

■ Dificuldade em se relacionar e promover iniciativas positivas no território, atendendo às demandas sociais, por conta da equipe enxuta/falta de tempo e disponibilidade.

■ Pouco diálogo com movimentos sociais.

■ Desafios em manter engajamento e colaboração continuados com iniciativas e parceiros.

■ Dificuldades em lidar com conflitos e situações de violência no entorno.

FOFA (SWOT)

FRAQUEZAS (Fatores internos)

GESTÃO E OPERAÇÃO

■ A troca e integração entre as áreas carece de protocolos e processos mais definidos.

■ Funções de liderança nem sempre nítidas e sem programas de formação direcionados.

■ Comunicação interna frágil e baixa coordenação e troca entre setores.

■ Baixo aproveitamento da área de pesquisa e do educativo em exposições.

■ Ausência de políticas e diretrizes para as novas áreas (Ação Cultural e Comunicação) e para a programação cultural (para além das exposições).

■ Descritivos de cargos da APAC não contemplam algumas das especificidades do Memorial da Resistência.

■ Baixa transversalidade nas ações de inclusão e diversidade.

■ A ausência de diretrizes para visitas com mediação privada

(agências de turismo) impacta a experiência dos visitantes.

■ As relações de reciprocidade e a retroalimentação entre as dimensões da cadeia operatória são rarefeitas e não acontecem de forma estruturada.

■ A equipe não se sente qualificada para abordar assuntos atuais com a mesma propriedade que aborda a Ditadura civil-militar.



Página 81. Fotografia colorida da porta de madeira de uma das celas preservadas do Memorial. O foco é a pequena janela com grade de metal enferrujada que há no centro da porta. Através da grade, observa-se o interior da cela, com uma janela gradeada no fundo, dentro do banheiro sem porta, e outra maior acima da altura da porta. Há uma pilastra pintada de verde onde está amarrado um varal, que vai até o banheiro, com toalhas penduradas. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.

OPORTUNIDADES (Fatores externos)

TEMÁTICA E ATIVIDADES

■ Promover discussões e abordar temas como democracia, cidadania, antirracismo, estados de exceção, autoritarismo e crescimento da extrema-direita, diversas formas de resistência e questões contemporâneas de minorias nas ações museológicas, de maneira inovadora e diversificada.

■ Realizar atividades alinhadas com princípios democráticos e direitos humanos.

■ Temáticas do MRSP bem posicionadas em editais de fomento contemporâneos.

■ Explorar o espaço como lugar de memória, incluindo narrativas sensoriais e contemporâneas nas exposições.

■ Incorporar acervos de militantes políticos e arquivos de outras organizações formando um acervo da resistência à ditadura civil-militar.

■ Estabelecer conexão com outros lugares e indicadores de memória relacionados ao período da ditadura civil-militar.

■ Expandir atividades e alcance temático do Centro de Pesquisa e Referência.

RELACIONAMENTO E PARCERIAS

■ Aproveitar interesse da UPPM para crescimento e ampliação de recursos no âmbito da SCEIC.

■ Ampliar o diálogo com a Secretaria de Justiça e Cidadania do Governo do Estado de São Paulo.

■ Estabelecer parcerias e ampliar o diálogo com instituições como a Secretaria de Segurança Pública e o Fórum de Segurança Pública, o que pode enriquecer as atividades e a abordagem do MRSP.

■ Ampliar espaço físico e alinhar parcerias e exposições compartilhadas com a Pinacoteca Estação.

■ Ampliar convênios e parcerias com empresas privadas, fundações, fundos internacionais, ONGs e outras instituições culturais.

■ Trabalhar com instituições governamentais e da sociedade civil para promover mudanças sociais por meio de políticas públicas.

■ Ampliar o diálogo com jornalistas, associações de jornalistas e com a mídia tradicional de modo geral.

IDENTIDADE

- Ser reconhecido no trabalho com Direitos Humanos, abrangendo movimentos de resistência e história da ditadura civil-militar.
- Ser reconhecido como um museu que preserva a memória política.
- Estabelecer o MRSP como instituição educacional e cultural de referência.
- Tornar o MRSP mais compreensível a diferentes públicos.
- Ser reconhecido internacionalmente como um museu ativo e impactante.

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

- Aproveitar a estrutura sólida e expertise da APAC para explorar novas fontes de financiamento.
- Diversificar financiamento através de doações, editais nacionais e internacionais, TACs, emendas parlamentares e parcerias.

AMPLIAÇÃO, DIVERSIFICAÇÃO E ENGAJAMENTO DE PÚBLICOS

- Engajar novos públicos que não frequentam instituições culturais por meio de estratégias educativas.
- Ampliar estratégia digital e investir em tecnologias e comunicação visual, redes sociais e novas mídias para alcançar público jovem e diversificado.
- Integrar comunidades locais em projetos culturais e sociais.
- Desenvolver projetos de inclusão e programas adaptados às necessidades de grupos vulneráveis.
- Intercambiar públicos com outros equipamentos culturais da região.
- Ampliar diálogo com diferentes classes sociais e grupos étnicos e raciais.
- Ampliar a representação social do MRSP, abarcando os movimentos sociais.
- Aproveitar e mobilizar públicos que já frequentam a Pinacoteca.

- Atuar na formação de profissionais da segurança pública.

AMEAÇAS (Fatores externos)

CONTEXTO POLÍTICO E SOCIAL

- O crescimento de extremismos de teor autoritário e o risco de revisionismos históricos dificultam a construção de consenso sobre a importância do MRSP e sua missão.
- A instabilidade política e social (violências no entorno) afetam negativamente as atividades do MRSP, financiamento e segurança para público e funcionários.
- Risco de ataques e críticas (presencial e virtual) prejudicando sua reputação, segurança e apoio público.

ACESSO, AMPLIAÇÃO, DIVERSIFICAÇÃO E ENGAJAMENTO DE PÚBLICOS

- A falta de sinalização externa e em locais estratégicos como o metrô dificulta o acesso do público.
- Outras instituições culturais da região comunicam melhor a oferta de experiências, podendo afetar negativamente a visibilidade e a atratividade do público ao MRSP.
- O desinteresse de segmentos pela história da ditadura civil-militar pode limitar o impacto das atividades do MRSP.
- A abordagem superficial da mídia tradicional sobre temas complexos e polêmicos dificulta a promoção do MRSP.
- A falta de representatividade de certos grupos pode afastá-los e minar o engajamento de públicos diversos.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

- Dependência de financiamento público.
- Dificuldade em conseguir patrocínios devido à temática trabalhada e à ausência de patrocinador direto.

SEGURANÇA

- Insegurança e conflitos na região da cracolândia afetam a segurança de visitantes e funcionários e a imagem do MRSP.
- Relação com a GCM no espaço – ao mesmo tempo que promove a segurança, inibindo os assaltos na calçada do MRSP, sua presença na entrada do prédio pode inibir públicos em situação de vulnerabilidade.

PREMISSAS INSTITUCIONAIS

A construção da missão, da visão de futuro e dos valores para este Plano é decorrente da necessidade de um reposicionamento institucional do MRSP. Após 15 anos de existência, havia o desejo, interno e externo, de ampliação do museu a fim de se tornar uma referência nacional e internacional sobre a ditadura civil-militar brasileira (1964-1985) e seus desdobramentos contemporâneos, sem negligenciar as origens do autoritarismo que fez o país desaguar num *Estado de exceção*. Para enfatizar seu caráter de *lugar de memória* do mencionado período, enquanto sede do Deops-SP até 1983, com o objetivo de fortalecer o *Estado democrático de direito*, era preciso evidenciar características que, embora presentes anteriormente, estavam diluídas tanto em documentos institucionais como na própria exposição de longa duração.

A revisão deste Plano Museológico, como já mencionado, ocorre no mesmo momento em que a exposição de longa duração do MRSP, inaugurada em 2009, passa por uma reformulação. Escutas públicas para a elaboração de uma nova exposição já foram realizadas pela equipe do museu e outras adicionais estão previstas. A etapa de diagnóstico do Plano conseguiu realizar um acompanhamento das escutas iniciais, mesmo que de forma pouco aprofundada – haja a vista o fato de a revisão do Plano Museológico e a reelaboração da exposição de longa duração serem processos paralelos, mas diferentes. Tais escutas, aliadas às escutas realizadas durante o processo de diagnóstico institucional para o novo Plano, ajudaram a pensar as premissas institucionais a serem adotadas daqui em diante.

O diagnóstico constatou a necessidade de revisão da identidade institucional para fortalecer a vocação do MRSP enquanto instituição museológica instalada em um *lugar de memória* da ditadura civil-militar. A crescente demanda para que o museu dialogasse com violações de direitos humanos atuais precisava de uma resposta institucional à altura – que em certo sentido estava sendo dada –, mas que se beneficiasse da “força do lugar” do MRSP; caso contrário, arrisca-

va-se a uma perda da identidade institucional na tentativa de contemplar uma abrangência temporal muito extensa – por exemplo, todo o período republicano – e também de dar conta de diferentes questões, como discriminação étnico-racial, desigualdade de gênero, LGBTfobia, segregação social etc.

É fato que, nos dias de hoje, para muitas pessoas, especialmente aquelas em situação de vulnerabilidade ou pertencentes a segmentos sociais marcados pela exclusão ou alguma forma de subalternidade, o *Estado democrático de direito* é ainda um desejo distante. Entretanto, este Plano foi pensado com base na ideia de que o fortalecimento das memórias da ditadura civil-militar permite uma reflexão social com vistas à identificação de elementos em casos atuais de violações aos direitos humanos, como o autoritarismo, também presentes no período ditatorial, e mesmo antes.

Dentre os objetivos institucionais, estão¹¹:

1. a valorização patrimonial do edifício do antigo Deops-SP como lugar de memória, que remete diretamente à temática da repressão e da resistência políticas, sobretudo no período da ditadura civil-militar;
2. a salvaguarda das referências das memórias da resistência e da repressão políticas da ditadura civil-militar por meio da gestão de informações atualizadas;
3. a aproximação das memórias de repressão e resistência da ditadura civil-militar aos processos autoritários contemporâneos e suas formas de resistência;
4. o estímulo ao respeito às diferentes manifestações de resistência política e sociocultural contemporâneas por meio da aproximação e articulação de segmentos sociais, instituições e associações;
5. o incentivo à compreensão das manifestações atuais de resistência e de repressão valorizando a democracia, a cidadania e os direitos humanos, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e atuantes;

¹¹ Estes objetivos institucionais aproveitaram os previstos no Plano Museológico de 2019, que ainda se mantêm pertinentes, com ajustes, atualizações e incrementos.

6. a comunicação das referências das memórias e das expressões culturais da atualidade relativas à resistência e à repressão, em conexão com as memórias da ditadura civil-militar, por meio de exposições e ações educativo-culturais;

7. o desenvolvimento de ações educativo-culturais voltadas à mobilização perceptiva, emotiva e cognitiva para os diferentes públicos, estimulando a reflexão crítica em relação aos direitos humanos, às diferentes manifestações de resistência e às práticas autoritárias;

8. a realização de experimentações museais inéditas, colaborando para a ampliação do campo de reflexão museológica;

9. ser inovador no tratamento das memórias difíceis, na valorização do espaço como lugar-testemunho e na perspectiva da acessibilidade e inclusão;

10. tornar-se instituição de referência na área de museus e direitos humanos, nacional e internacionalmente.

Página 91. Fotografia colorida de uma calçada listrada, com vasos de plantas altas enfileirados à direita e, à esquerda, a fachada de tijolos laranjas do museu. Acima tem uma marquise branca sustentados por suportes também brancos. Ao fundo, há outro prédio de tijolos bege, com janelas quadradas. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



MISSÃO, VISÃO E VALORES

O processo de elaboração deste Plano teve como um de seus objetivos a revisão e reelaboração da missão, valores e visão de futuro, de maneira participativa, para os próximos anos. Esses são elementos estruturantes que compõem a identidade da instituição, além de contribuírem para orientar as tomadas de decisão e as práticas do museu. Por isso, quanto mais coletiva e participativa a construção dessas declarações, mais sentido elas ganham para as equipes 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. O MRSP passa por uma fase de transição, em que está revendo seu posicionamento e expandindo sua atuação. Por isso, considerou-se relevante a revisão da missão da instituição neste momento.

A definição de museu, estabelecida pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), traz ideias e conceitos que devem ser tratados como premissas para a atuação dos museus de forma geral. Entende-se, portanto, que a missão dos museus 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.

Os **valores** expressam as crenças, convicções e características da instituição, representando princípios irrenunciáveis em seu modo de atuar. Os valores do Plano Museológico anterior foram revisados, com o objetivo de se tornarem mais alinhados à nova missão e ao momento atual da instituição. Diferentemente da versão anterior, em que os valores estavam descritos por frases curtas e palavras, na nova redação optou-se coletivamente por uma composição de frases

criando uma espécie de manifesto, ou seja, uma declaração pública de intenções, motivações e visões. Um texto em que se declara as crenças da instituição e as causas que ela defende.

A **visão** representa a projeção de um futuro desejado para o museu. 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 cinco anos.

Por fim, é fundamental ressaltar que esses três pilares são complementares e juntos compõem aspectos relevantes da identidade institucional. Portanto, conceitos que já estejam contemplados em uma das redações não precisam se repetir necessariamente nas demais.

MISSÃO

O Memorial da Resistência é um museu sobre memórias da ditadura civil-militar brasileira e seus desdobramentos no presente, que acolhe experiências de resistência e de lutas por direitos, valoriza a democracia e promove a educação para a cidadania em diálogo com a sociedade.

VISÃO

Ser referência nacional e internacional das memórias de repressão e de resistência a regimes autoritários e violações de direitos humanos no país, reconhecido como patrimônio histórico e lugar de formação, inclusivo, seguro, aberto ao dissenso e à troca de experiências.

VALORES

Atuamos com **responsabilidade histórica e social**.

Defendemos a **democracia** e os **direitos humanos**.

Contribuímos para o **direito à memória, verdade e justiça** sobre a ditadura civil-militar e seus desdobramentos atuais.

Valorizamos as **experiências dos sujeitos**.

Nos comprometemos com a **educação para uma cidadania ativa e crítica**, de maneira **compreensível, inclusiva e acolhedora**.

E, acima de tudo, lutamos para que as violações ocorridas durante a **ditadura civil-militar** não se repitam **nunca mais!**

Página 94-95. Fotografia colorida de dentro de uma das celas do Memorial. O centro dela contém uma pilastra com a pintura deteriorada e, à frente da pilastra, há um cravo vermelho de caule longo dentro de uma garrafa pet. Ele está sobre um caixote de madeira. Está escuro, exceto pela luz focal sobre o cravo. Ao lado direito, há um banco cinza e o chão é de cimento. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.

Página 96. Fotografia colorida de um espaço expositivo. Em primeiro plano, está uma mulher negra, jovem, de cabelos cacheados, usando uma máscara preta, blusa preta e saia cinza. Ao fundo, desfocado, há uma parede vermelha com obras emolduradas e diversas pessoas próximas umas das outras. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS MUSEUS

Os programas museológicos

Os programas institucionais traduzem e organizam as funções, as responsabilidades e as atividades do museu, e devem ser elaborados em conformidade com a Lei Federal nº 11.904/2009¹².

A estruturação dos programas em grandes categorias temáticas busca contemplar todas as áreas de trabalho do museu e deve considerar o contexto institucional, facilitando a organização das atividades museológicas. Um programa bem elaborado contribui com o desenvolvimento das estratégias e sua materialização em projetos específicos, que podem ter correspondência em outros programas (projetos transversais).

A organização das funções e atividades em programas não deve nublar as reciprocidades e complementaridades que existem entre todas as atividades do museu, que são interdependentes e devem se retroalimentar, sendo concebidas e executadas de modo integrado, coerente e coeso.

Uma unidade administrativa do museu pode ser responsável por um ou mais programas ou, ao contrário, duas ou mais unidades administrativas podem responder por apenas um único programa, a depender do contexto institucional (do número de áreas, tamanho das equipes etc.). Desse modo, os programas não correspondem necessariamente a áreas ou núcleos¹³.

Os Planos Museológicos devem considerar as especificidades e o contexto de cada museu, além das diretrizes dos órgãos a que estiverem vinculados. Deste

¹² Que institui o Estatuto de Museus. Regulamentada pelo Decreto nº 8.124/2013.

¹³ Conforme diretrizes do Ibram, os programas "não precisam, necessariamente, ter uma correspondência plena na estrutura administrativa, isto é, uma mesma unidade administrativa do museu pode ser responsável por um ou mais programas. (...) É por meio dos programas e seus projetos que a estratégia do museu ganha materialidade. (...) É adequado que o desenho dos programas contemple a totalidade das áreas de trabalho e funções do museu. Convém citar que os projetos podem se refletir em mais de um programa". (IBRAM, 2016, p. 45)

modo, os programas apresentados neste capítulo estão em consonância com as expectativas e desafios apresentados pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativa do Estado de São Paulo (SCEIC), em Termo de Referência que orientou a elaboração de proposta técnica e orçamentária para a gestão do Memorial da Resistência de São Paulo, expressa no Contrato de Gestão 05/2023.

O Plano Museológico anterior (com vigência entre 2019 e 2024) apresentava apenas três programas: Programa de Pesquisa e Salvaguarda; Programa de Exposição e Ação Educativa; e Programa de Parcerias e Ação Cultural. O Contrato de Gestão 05/2023, por sua vez, quando se refere especificamente ao Memorial, contempla 6 dos 7 programas-padrão previstos, o que se explica em função do contrato único, que reúne Pinacoteca e MRSP, e do Programa de Edificações, que engloba ações previstas para a Pinacoteca e seus anexos e para o MRSP.

Considerando as transformações pelas quais o MRSP passou nos últimos anos, que contemplou a ampliação das áreas de atuação e a criação de áreas específicas para o museu, e alinhando-se às premissas da UPPM¹⁴ para que o Plano se conecte mais ao próprio Contrato de Gestão, o presente documento amplia consideravelmente a estrutura do plano museológico anterior, e se organiza com base nos sete programas básicos previstos pela SCEIC, seguindo as suas nomenclaturas: Programa de Gestão Museológica; Programa de Gestão de Acervos; Programa de Exposições e Programação Cultural; Programa Educativo; Programa de Edificações; Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional; e Programa Conexões Museus SP. Deste modo, garante maior aproximação com as determinações do Ibram.

Ressalta-se, ainda, que, diante da importância, singularidade e potencialidade do MRSP estar alocado em um edifício histórico e um lugar de memória estritamente vinculado ao acervo salvaguardado pela instituição, considerou-se necessário e importante para a instituição a inclusão do Programa de Edificações também neste Plano, em sinergia com o Contrato de Gestão, mas com foco nas especificidades do MRSP.

¹⁴ Observa-se que o Programa de Gestão Museológica está estruturado 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.

Por fim, antes de abordar outros aspectos e de entrar no detalhamento de cada Programa, vale comentar sobre uma especificidade da gestão do MRSP já mencionada: diferentemente de outros museus vinculados à SCEIC, a operação do MRSP está prevista, planejada e orçada dentro do mesmo Contrato de Gestão da Pinacoteca de São Paulo (que inclui Pinacoteca Luz, Pinacoteca Contemporânea e Pinacoteca Estação). Tal condição traz benefícios para a gestão do equipamento, inclusive em relação à captação de recursos, mas também impõe desafios e cuidados. Além de compartilhar um mesmo contrato, o museu também ocupa o mesmo edifício da Pina Estação, dividindo áreas administrativas e espaços abertos ao público. Definir com maior nitidez, especialmente para o público, as fronteiras entre as duas instituições, e também sinalizar melhor essa coexistência, aparecem como desafios.

Considerando o contrato único sob a gestão da APAC, alguns programas são geridos integral ou parcialmente por profissionais que atendem ambas instituições, e aparece como um ponto relevante definir com maior nitidez para todos os envolvidos quais as responsabilidades de cada ente. Assim, merecem atenção especial o Programa de Gestão Museológica (parcialmente gerido pelas áreas-meio), o Programa de Gestão de Acervos (com a chegada da Coleção Alípio Freire, cujo o armazenamento e a conservação estão sob a responsabilidade da Pinacoteca) e o Programa de Edificações (integralmente gerido por profissionais Núcleo de Facilities). Mesmo no caso de programas geridos integralmente pelas áreas-meio, há desafios e recomendações para a equipe do MRSP, que deve manter diálogo estreito e contínuo com as pessoas responsáveis.

Como revelado pelo diagnóstico, muitas vezes a APAC e a Pinacoteca são tratadas como sinônimos tanto pelas equipes vinculadas diretamente à OSC como pelos museus. Atentos a isso, a organização social vem, nos últimos tempos, fazendo esforços para estabelecer distinções e dar destaque e atenção ao MRSP, além de tornar mais evidente para todos os profissionais o funcionamento dos museus via gestão por OSCs (um bom exemplo desse esforço é a mudança de nomenclatura de alguns materiais internos - como o material produzido pela área de recursos humanos da OSC que antes chamava-se PinaGente, sendo alterada para APAC Gente).

Tais transformações contribuem para reforçar a responsabilidade das áreas-meio em relação ao MRSP e podem facilitar o relacionamento entre o museu

e o restante da APAC, incidindo também na maneira como os programas são geridos e realizados.

Para a compreensão mais aprofundada dos desafios de cada programa, recomenda-se consultar o diagnóstico na íntegra. Neste Plano, ele é apresentado de forma resumida.

ORGANIZAÇÃO DO PROGRAMAS

Os programas deste Plano Museológico foram organizados de acordo com a estrutura a seguir:

Descritores – delimitam os objetivos gerais dos programas; foram elaborados primordialmente com base nos programas estabelecidos como essenciais pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) 2.

Principais desafios do ciclo – apresentam desafios a partir dos pontos de atenção identificados no diagnóstico, contemplando potencialidades e desafios que devem ser considerados pela instituição no estabelecimento de prioridades no âmbito do planejamento e execução das ações do programa.

Comentários e recomendações – apresenta reflexões sobre os desafios elencados e indicações de caminhos a serem percorridos pelo museu à luz do diagnóstico.

Outras ideias – apresenta sugestões de ações específicas ou mais gerais que podem inspirar a atuação de cada programa.

Para não sair do radar – elenca alguns outros desafios previstos no Termo de Referência e no Contrato de Gestão pactuado junto à UPPM.

Os pontos elencados por programa não esgotam as possibilidades e nem as rotinas previstas para o museu. Eles trazem uma síntese daquilo que se considerou prioritário, feita com base nas principais questões apresentadas no diagnóstico institucional. Por isso, a equipe do museu deve identificar, ao longo do período de vigência do Plano Museológico (2024-2029), outros desafios a serem

superados, além de ampliar as reflexões sobre a atuação da instituição a partir de suas áreas de trabalho.

Vale lembrar que os programas devem se complementar e primar pela transversalidade, de modo a ampliar a integração e garantir as reciprocidades entre as diferentes áreas do museu. Por isso é fundamental que todos os profissionais, ou pelo menos as lideranças, leiam na íntegra o conteúdo de todos os programas.

Os programas aqui detalhados apontam desafios deste novo ciclo e algumas sugestões, que podem ser revisados, ampliados ou transformados à luz das prioridades, convergência com as ações já previstas em Contrato de Gestão e possibilidades orçamentárias. Contemplam reflexões que emergiram no percurso vivenciado para a elaboração deste Plano Museológico e objetivam contribuir para a consolidação do MRSP como referência nacional e internacional das memórias de repressão e resistência contra regimes autoritários e violações dos direitos humanos, tal qual preconiza sua nova visão de futuro.

NOTAS SOBRE AS ÁREAS DO MRSP E AS LINHAS DE AÇÃO

O organograma atual do MRSP é organizado por cargos, e não por áreas. Isso não é um problema, contudo, a única coordenação existente é designada como coordenação do Programa de Ação Educativa. Nesse caso, a nomenclatura da área se funde com a nomenclatura de um programa museológico, o que pode gerar confusões. Recomenda-se alterar o nome da área para Núcleo de Ação Educativa, ou similar.

Além disso, o Plano Museológico anterior elencava linhas de ação prioritárias, divididas pelos três programas então propostos. A equipe guia parte de seus trabalhos por essas linhas de ação que, em alguns casos, também ganharam nome de “programa”¹⁵.

Considerando a ampliação dos Programas, sugere-se a redistribuição e revisão de algumas linhas de ação e a eliminação de outras:

¹⁵ Como é o caso do Programa de Coleta de Testemunho e do Programa Lugares de Memória. Contudo, esses programas, consolidados e importantes para o museu, devem ser entendidos como iniciativas de longo prazo ou permanentes, mas não devem se confundir com os programas museológicos que estruturam e organizam as ações e funções de um museu.

■ As linhas de ação Lugares de Memória e Coleta Regular de Testemunhos passam a ser programas de longa duração ou permanentes que acontecem no âmbito do Programa Gestão de Acervos.

■ O Centro de Pesquisa e Referência (antes tratado como um linha de ação) passa a ser entendido como o grande vetor de salvaguarda e pesquisa do museu, conduzido por uma área a que se indica ser nomeada como Acervos e Pesquisas. Cabe à equipe designada para essa área de Acervos e Pesquisas a gestão do CPR e a responsabilidade pelo Programa de Gestão de Acervos e todas as suas iniciativas, projetos e programas de curto, médio e longo prazo.

■ A linha de ação Ação Educativa passa a ser entendida como uma área, sendo responsável, em grande parte, pelo Programa Educativo.

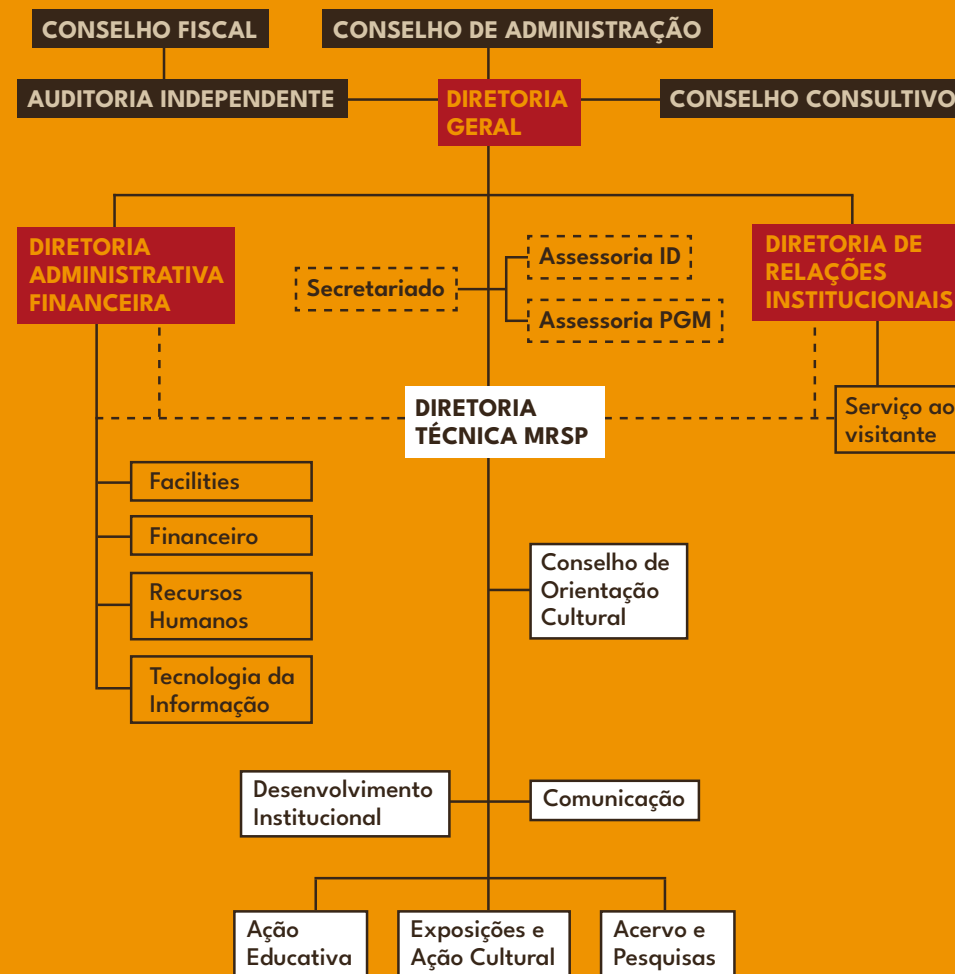
■ As linhas de ação Exposições e Ação Cultural passam a ser atividades do Programa de Exposições e Programação Cultural.

Essa reestruturação parece importante para que o MRSP possa cada vez mais tornar-se uma instituição distinta da Pinacoteca de São Paulo, apesar de ambas serem administradas pela mesma Organização Social e o MRSP compartilhar com seu prédio em um de seus anexos (Pina Estação).

O organograma sugerido é o seguinte:

Página 97. Representação gráfica do organograma proposto. No nível superior há, em retângulos pretos, os Conselhos fiscal, de administração e consultivo, além da auditoria independente, ligados diretamente a Diretoria Geral, representado em uma caixa vermelha. Abaixo da diretoria geral, são distribuídas três linhas: À direita, conectada à Diretoria Administrativa Financeira, que se segue abaixo dela, em caixas formadas apenas por linhas pretas, as áreas de Facilities, Financeiro, Recursos Humanos e Tecnologia da informação; à direita, outro retângulo vermelho representa a Diretoria de Relações Institucionais e, diretamente abaixo dele, em um retângulo de bordas pretas, a área de Serviço ao visitante; a linha central desce até uma caixa branca, onde se encontra a Diretoria Técnica do Memorial da Resistência, intermediada por três caixas pontilhadas: Secretariado, Assessoria de Inclusão e Diversidade e Assessoria de Planejamento e Gestão Museológica. As duas linhas laterais também se conectam à Diretoria Técnica do Memorial da Resistência através de linhas pontilhadas. Abaixo desta diretoria todos os retângulos são brancos com bordas pretas. Há em primeiro nível o retângulo de Conselho de Orientação Cultural, mais abaixo, de Desenvolvimento Institucional e de Comunicação. Abaixo destas, se divide em três eixos: Ação Educativa; Exposições e Ação Cultural; e Acervo e Pesquisas.

ORGANOGRAMA MRSP – PROPOSTA 2024



Proposta sugerida em setembro de 2024, no processo de desenvolvimento do Plano Museológico.
[Acesse aqui](#) o organograma oficializado pela instituição.

NOTAS SOBRE A ACESSIBILIDADE NO MRSP

As ações de acessibilidade têm adquirido cada vez mais robustez dentro da instituição. O MRSP já ganhou o Prêmio Ações Inclusivas para PCD (categoria Governamental) em duas edições (VI e VII, realizadas nos anos 2017 e 2018) e também o Prêmio Darcy Ribeiro de Educação Museal 2023, do Ibram, com o projeto Memorial ParaTodos. Além da acessibilidade física/arquitetônica do museu, a preocupação com a inclusão e o acesso, protagonizados e alavancados majoritariamente pela área educativa do museu, tem ganhado caráter transversal e incidido nas diferentes frentes de atuação da instituição. Durante o período da pandemia de Covid-19, com o museu fechado e as atividades acontecendo remotamente, o tema ganhou ainda maior projeção e foi possível desenvolver inúmeras ações para tornar a instituição mais acessível, a exemplo do trabalho feito com profissionais da pesquisa para acessibilizar o acervo.

Neste Plano, seguindo o desenho dos programas preconizados pela SCEIC e também considerando a perspectiva de tornar esse tema uma preocupação de todas as áreas e de todos os programas museológicos, as estratégias relacionadas à acessibilidade estão majoritariamente concentradas no Programa de Gestão Museológica, que tem como um de seus eixos justamente a acessibilidade. Este programa, como grande irradiador das ações estratégicas para os demais, deve cuidar para que todos os programas também considerem a acessibilidade na concepção e realização de suas ações e projetos, por meio de desafios transversais. Para apoiar essa demanda, buscou-se, neste Plano, em cada um dos programas, trazer pelo menos um desafio relacionado à acessibilidade. Como a equipe da área educativa é aquela que no MRSP gere e promove grande parte das iniciativas nesse tema, recomenda-se que ela considere, apoie, qualifique e dialogue com todos os desafios e recomendações previstos nos diferentes programas.

Página 105. Fotografia colorida em um espaço expositivo do Memorial. Há um educador, um homem branco de cabelos curtos, com camiseta preta do museu, guiando a mão de um homem cego, de roupas pretas, boina, para tatear uma maquete no centro da sala, que representa a estrutura do espaço carcerário preservado. Foto: Divulgação / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA

O Programa de Gestão Museológica do Memorial da Resistência de São Paulo abrange o desenvolvimento e a gestão técnica, financeira, administrativa, de pessoas – profissionais ou terceirizados –, de acessibilidade, socioambiental e tecnológica do museu. Considerando a sua abrangência. Atua de modo transversal e deve promover a unidade institucional por meio de processos participativos e inclusivos, com transparência e equidade de oportunidades. Sendo um Programa estratégico para a gestão do museu, deve garantir tanto o relacionamento estreito com profissionais e atividades da APAC como a articulação de todos os demais programas, além de outras atribuições específicas.

Em consonância com os eixos do Programa de Gestão Museológica do Contrato de Gestão, contempla 8 eixos temáticos, que prevêem: 1. a estruturação e implantação de diretrizes conceituais e metodológicas para o estabelecimento e gestão integral dos processos relativos à cadeia operatória museológica (salvaguarda, pesquisa e comunicação) – **eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico** institucionais; a formação continuada da equipe e a interconexão entre as áreas para um desenvolvimento eficaz, sustentável, transparente, ético, comprometido com as premissas de inclusão, equidade e excelência, previsto nos objetivos estratégicos do museu – **eixo Gestão administrativa, de recursos humanos e financeira**; a elaboração de estratégias para ampliação e diversificação das fontes de recursos, sobretudo financeiros, incluindo a captação de recursos junto a pessoas físicas e jurídicas – primeiro, segundo e terceiro setor¹⁶, para o desenvolvimento de novos projetos, programas e ações museológicas, em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional – **eixo Financiamento e Fomento**; a elaboração de estudos e pesquisas de público, e estratégias de aproximação e envolvimento, com o objetivo de fidelizar, ampliar e diversificar os públicos do museu – **eixo Mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de público**; o monitoramento e avaliação da implantação do Plano Museológico, Planejamento Estratégico e

demais documentos orientadores, e de pesquisas junto aos públicos internos e externos – **eixo Monitoramento e Avaliação de Resultados**; a implantação e monitoramento de ações e processos transversais que promovam a gestão sustentável da instituição a curto, médio e longo prazo, com foco nos eixos Ambiental, Econômico, Social e Cultural, numa perspectiva integradora – **eixo Sustentabilidade**; a promoção de um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade e equidade de oportunidades; planejamento e desenvolvimento de programas, projetos e ações voltados à acessibilidade comunicacional, atitudinal e física do museu e promoção da inclusão social e cultural a grupos diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais ou que estejam no território do museu – **eixo Acessibilidade**; e a elaboração, implementação e gerenciamento de políticas, planos, procedimentos e protocolos de segurança de dados e integridade digital, considerando a preservação material e imaterial dos acervos, e a preservação de dados da instituição e de sua equipe – **eixo Gestão Tecnológica**.

¹⁶ Governos, empresas privadas e Organizações Não Governamentais.

Principais desafios do ciclo

1 Divulgar o Plano Museológico e torná-lo um documento amplamente apropriado pelas equipes do MRSP, monitorando e avaliando continuamente sua implementação (*eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

2 Rever e institucionalizar fluxos concernentes à cadeia operatória museológica, promovendo maior integração e troca sistemática, procedimental e rotineira (*eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico*).

3 Em colaboração com a equipe da APAC, estabelecer maior integração e troca sistemática sobre questões administrativas-financeiras, de captação de recursos e relacionadas à gestão de recursos humanos (*eixo Gestão administrativa, de recursos humanos e financeira e Financiamento e Fomento*).

4 Em colaboração com a equipe da APAC, rever a nomenclatura e descrições dos cargos, contemplando as especificidades do organograma do MRSP, manter a excelência técnica das equipes, contemplando formações especializadas e multidisciplina-

res conforme demandas transversais e específicas de cada Programa (com atenção especial à formação em aspectos da museologia), e garantir políticas voltadas à diversidade, incluindo vagas afirmativas para pessoas negras, indígenas e com deficiência (*eixos Gestão administrativa, de recursos humanos e financeira*).

5 Em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, ampliar e diversificar as fontes de recursos, explorando o potencial temático relacionado aos direitos humanos e desenvolvendo portfólios atrativos como um ativo para a captação de recursos (*eixo Financiamento e Fomento*).

6 Desenvolver linha de produtos licenciados com a marca do MRSP, a serem comercializados em loja própria da instituição, em loja virtual ou em parceria com outras marcas (*eixo Financiamento e Fomento*).

7 Em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, com o Programa de Exposições e Programação Cultural e com o Programa de Ação Educativa,

elaborar, aplicar pesquisas de público (espontâneo, educativo, de ações culturais e virtual) sistemáticas e multimétodos (em diferentes formatos e suportes) que permitam identificar os perfis de público visitante e não visitante do MRSP, inclusive os públicos virtuais, e elaborar estratégias, estruturas, projetos e ações para a atração de públicos, especialmente nos meses de menor fluxo, e para a atração de públicos da Pinacoteca ao MRSP, evidenciando a gratuidade deste último (*eixos Mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de públicos e Monitoramento e Avaliação de Resultados*);

8 Em colaboração com todos os Programas, e especialmente com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, realizar e/ou ampliar e diversificar parcerias com instituições públicas e privadas de diferentes perfis, nacionais e internacionais, em especial com aquelas que atuam com temáticas e causas afins (*eixo Mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de públicos, Financiamento e Fomento e Sustentabilidade*).

9 Estabelecer critérios e diretrizes para uma atuação extramuros qua-

lificada, apoiar a institucionalização das ações voltadas à acessibilidade e inclusão, e ampliar, aprofundar e priorizar a relação com o entorno do MRSP (e com territórios periféricos) (*eixos Mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de públicos e Sustentabilidade*).

10 Implantar processos de avaliação ampla – autoavaliação quantitativa e qualitativa das ações realizadas pelas diversas equipes do MRSP – e desenvolver métodos e técnicas para manter uma escuta ativa, externa e interna, interagindo com as demandas de modo transparente e construtivo (*eixo Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

11 Realizar diagnóstico da acessibilidade no MRSP, de modo a avaliar a permanência de barreiras físicas, sensoriais e cognitivas, e o atendimento às necessidades dos seus diversos públicos (*eixos Acessibilidade e eixo Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

12 Em diálogo com a APAC e comitê da OSC nessa temática, criar Comitê Interno de Acessibilidade com a participação de representantes das diversas equipes – áreas meio e fim – do

MRSP, para a construção da Política de Acessibilidade do MRSP, que contemple diretrizes, objetivos, metas e responsabilidades de cada área, contemplando as dimensões atitudinal, arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental e programática (*eixo Acessibilidade*).

13 Em colaboração com a APAC, promover a gestão sustentável da instituição, atuando para a construção de uma política interna de sustentabilidade (*eixo Sustentabilidade*).

14 Participar ativamente do Comitê de Sustentabilidade e ODS da APAC (*eixo Sustentabilidade*).

15 Otimizar o uso das tecnologias digitais internas e ferramentas colaborativas virtuais e garantir a manutenção, aquisição, atualização e operacionalização de ativos tecnológicos (*eixo Gestão Tecnológica*).

16 Promover formações para as equipes das diferentes áreas do MRSP, contemplando treinamentos e formações sob uso e segurança da informação e integridade digital, e desenvolver materiais informativos em diferentes for-

matos e suportes, de modo a ampliar as habilidades e conhecimento sobre procedimentos e ferramentas de trabalho (*eixo Gestão Tecnológica*).

17 Implantar sistema digital para contagem de público (*eixo Gestão Tecnológica*).

Comentários e recomendações

O Programa de Gestão Museológica possui caráter amplo e promove uma visão sistêmica da instituição, pois envolve um conjunto estruturado de estratégias, políticas e práticas destinadas a administrar, de forma eficaz, aspectos operacionais e estratégicos de um museu, por meio de seus eixos estruturantes.

Não à toa, a responsabilidade sobre a implementação, monitoramento e avaliação do Plano Museológico cabe a este Programa, que deve garantir a gestão integral dos processos relativos ao funcionamento da cadeia operatória museológica (que engloba as atividades de salvaguarda, pesquisa e comunicação). Ao longo do processo de elaboração deste Plano foi possível identificar as capacidades técnicas dos profissionais do MRSP, adequadas aos desafios impostos à plena operação das atividades primordiais de um museu, porém, também revelou que ainda é preciso ampliar e aprimorar as trocas entre as áreas, de modo a tornar o trabalho mais integrado e coeso.

Nessa perspectiva, desenhar e estruturar os fluxos ideais entre as áreas aparece como um passo importante para garantir que as reciprocidades entre as frentes de trabalho estejam nítidas para todos e favoreçam os trabalhos desenvolvidos. Compreender que as ações e atividades concernentes à salvaguarda, à pesquisa e à comunicação museológica devem acontecer sempre de modo articulado é fundamental e cabe a este Programa zelar por esse relacionamento contínuo. Para isso, além do desenho e do estabelecimento de fluxos adequados entre as áreas, de modo pactuado e nítido para todos, é possível implementar dispositivos e instrumentais que auxiliem nessa tarefa, buscando garantir que os profissionais tenham conhecimento sobre as intenções e necessidades de cada área e possam, inclusive, sugerir mudanças e aprimoramentos. Fomentar espaços institucionais e regulares de relacionamento que permitam refletir sobre a prática cotidiana e tragam uma maior fluidez para a troca de informações também aparece como estratégia importante, bem como continuar a estimular os momentos de trocas espontâneas, que já acontecem e são percebidos de

modo positivo pela equipe. Ambos os processos, mais ou menos autônomos, devem ser previstos na governança institucional e podem ser capazes de conferir segurança, autonomia e protagonismo aos profissionais, que ficam mais apropriados dos diferentes saberes e fazeres do museu. Promover maior integração e troca sistemática, procedimental e rotineira entre as áreas, primando pela reatualização entre as atividades desenvolvidas por cada equipe, é o caminho para fortalecer a cadeia operatória museológica.

A gestão atual do museu preza por relações mais horizontais e deseja fomentar na equipe maior autonomia e liderança em determinados processos. Tal posicionamento pode ser bastante positivo se todos estiverem cientes desse formato de gestão e se responsabilizarem por sua implementação diária. Considerando o fato de a equipe ser enxuta e não haver coordenações em todas as áreas, o alinhamento sobre as responsabilidades e a atribuição de liderança a profissionais responsáveis por determinados processos e iniciativas aparece como ação que pode fazer diferença nesse novo ciclo. Nessa perspectiva, a discussão e compreensão do organograma atual do MRSP, e sua eventual revisão, é importante e pode ser facilitada com a criação de descritores e explicitação de responsabilidades de cada área e de cada profissional, primando sempre por ambientes transparentes e democráticos de trabalho.

Vale atentar que a existência de áreas recém-criadas e outras em processo de reestruturação pode causar desajustes iniciais no relacionamento interno, o que exige repensar e otimizar processos, bem como ajustar rotinas de troca e interação, de modo a garantir maior integração e/ou parcerias entre os núcleos.

Também cabe a este Programa estabelecer estratégias e mecanismos de avaliação e autoavaliação das equipes, assim como de identificação da satisfação com o trabalho e de sugestões de melhorias. A criação de mecanismos de escutas internas ativas e regulares pode contribuir muito para a auto reflexão funcional e institucional e para um melhor clima de trabalho, além de revelar a pluralidade de vozes dentro do museu e, com isso, ter o potencial de aperfeiçoar as práticas da equipe. Para que a escuta seja efetiva, seus resultados ou desdobramentos devem ser também comunicados para que a equipe acompanhe a influência de suas contribuições no desenvolvimento institucional.

Planejar e incentivar processos participativos e transversais, que envolvam profissionais das diversas áreas técnicas e até parceiros/as institucionais de dife-

PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA

rentes perfis¹⁷ também é uma maneira de contribuir para a troca de repertórios e experiências entre as equipes, mantendo-as mais conectadas e integradas. A criação de comitês permanentes ou transitórios pode ser uma estratégia para isso, a exemplo do que o MRSP já vem fazendo para algumas iniciativas (como para a nova exposição de longa duração).

Uma maior integração com os profissionais da APAC apareceu como algo não apenas desejado, mas essencial para a operação de diferentes ações do museu. Estabelecer reuniões regulares com as diferentes áreas-meio e também momentos de troca sobre as demandas e fluxos de trabalho pode auxiliar nesse processo de maior integração entre OSC e museu. Esse relacionamento deve contribuir para planejar formações mais gerais, por exemplo, em gestão e liderança, ou transversais, como em conceitos gerais sobre acessibilidade, mas também para elaborar incentivos a formações específicas, de acordo com demandas de cada área e Programa.

Considerando o momento de reposicionamento do museu, manter e ampliar as metas de captação institucional e também de parcerias é crucial. É importante, contudo, que o desafio de ampliar e diversificar as parcerias e as fontes de recurso seja compreendido pela equipe como uma oportunidade para ampliar a projeção do MRSP. Mais parcerias e/ou recursos permitirá à instituição realizar novas iniciativas e até pode permitir a ampliação de sua equipe técnica, o que impactará em suas ações e em sua relevância perante a sociedade e pode ter efeitos positivos na almejada projeção internacional. Ao ganhar maior sustentabilidade financeira, talvez seja possível, no futuro, colocar em pauta e discutir a ocupação integral do edifício, tão sonhada pela equipe.

Em colaboração estreita com a APAC e com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, o MRSP deve nesse ciclo explorar o potencial temático relacionado aos direitos humanos (vinculando fatos históricos do período de regime civil-militar a questões contemporâneas relacionadas a dimensões sociais, de gênero, étnicas, raciais etc.) como um ativo para a captação de recursos junto a pessoas jurídicas.

¹⁷ Apoiadores, financiadores, organizações institucionalizadas ou não-institucionalizadas da sociedade civil, instituições de ensino, pesquisa e cultura etc.

Fundos, premiações, Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) no âmbito de políticas de reparação de empresas envolvidas com a ditadura, leis de incentivo, editais de fomento nacionais e internacionais, emendas parlamentares e Fundo de Defesa dos Direitos Difusos (Ministério da Justiça) aparecem como possibilidades a serem acionadas e trabalhadas para diversificar as fontes de recursos e de ampliar estrategicamente alianças e parcerias (financeiras e não-financeiras), contemplando diversos segmentos da sociedade (educação, cultura, turismo, empresas de tecnologia, de perfil voltado à promoção da Diversidade e Inclusão, e do respeito aos direitos humanos etc.). Também é possível explorar o potencial de captação junto a pessoas físicas, com o estabelecimento de programas de fidelidade (como um Programa de Amigos do MRSP, sugerido no edital de convocação) e o uso de plataformas de *crowdfunding* e *matchfunding*, por meio de campanhas junto a iniciativas parceiras que atuam na promoção de direitos humanos.

Nesse sentido, passa a ser importante elaborar portfólios atrativos para financiadores, apoiadores e parceiros, alinhados com cada perfil, explorando dados quantitativos e qualitativos da instituição de modo geral e ações e/ou projetos e programas específicos desenvolvidas por seus núcleos de trabalho. Estreitar ainda mais a relação com o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas)¹⁸ aparece como estratégico, inclusive para com eles identificar instituições que possam apoiar a casa e aprender as melhores formas de se comunicar com elas.

O MRSP já possui parcerias potentes, mas pode ampliar o rol de parceiros de modo a chegar mais próximo de sua nova visão de futuro e tornar-se referência nacional e internacional das memórias de repressão e de resistência a regimes autoritários e violações de direitos humanos no país. As parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais ou internacionais podem ser variadas: instituições de ensino (inclusive diversos cursos universitários); memoriais; instituições de saúde e assistência social; movimentos sociais; grupos de ex-presos políticos; embaixadas; consulados; Secretarias Municipais de Segurança Pública, Direitos Humanos e Cidadania, Assistência e Desenvolvimento Social (contemplando os Centros de Referência de Assistência Social – CRAS, e os Centro de Referência Especializado de Assistência Social – CREAS); Secretarias Estaduais da Justiça e Cidadania, de Desenvolvimento Social; dentre outros ór-

¹⁸ Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – associação fundada em 1995, que reúne as principais organizações privadas que fazem investimentos sociais no Brasil.

PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA

gãos públicos¹⁹ e privados que atuem em prol dos direitos humanos e da defesa da democracia. Tais parcerias podem contribuir para o MRSP atrair públicos específicos, podem conferir mais suporte aos trabalhos realizados pelas suas equipes e também auxiliar a abordagem de temas sensíveis no âmbito das violações a direitos humanos a partir de diferentes perspectivas (povos indígenas, movimento negro, movimento LGBTQIAPN+, movimentos de sem tetos, movimento feminista, entre outros).

Refletir sobre o papel do MRSP no âmbito das iniciativas que se dedicam à preservação e difusão das memórias relacionadas à violação de direitos humanos no contexto da ditadura civil-militar ou em contextos correlatos (e sobre a necessidade de interseccionar outras temáticas, ampliando a diversidade e representatividade) para além do campo museal, mas especialmente neste, é importante para consolidar a relevância do MRSP enquanto lugar de memória e de salvaguarda de seu tema gerador. Nesse sentido, a responsabilidade institucional é ampla, pois compreende não apenas garantir excelência na execução de seus processos de salvaguarda e difusão de informações e memórias, mas também compartilhar repertórios, saberes e experiências com iniciativas análogas, e aprender com elas, num sistema contínuo de trocas e compartilhamentos.

A ampliação de repertório certamente exigirá da instituição maior dedicação ao monitoramento e avaliação de seus públicos, juntamente com outros Programas, de modo a acompanhar a ampliação e diversificação decorrente, manter o diálogo com a sociedade e garantir o atendimento às suas demandas e necessidades. Esse acompanhamento permite o desenvolvimento de um conhecimento sobre a recepção das exposições e da programação cultural por parte dos visitantes para a definição de públicos prioritários para as ações museológicas (definição de temáticas e calendários). Nessa perspectiva, a realização de pesquisas de público é fundamental para a identificação tanto dos perfis de público visitante e não-visitante como de sua satisfação com exposições, programação cultural, ações educativas e serviços oferecidos (física e virtualmente) pelo MRSP.

¹⁹ Em diálogo com a Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativa, por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM/SCEIC).

Além do desafio institucional estabelecido pela UPPM-SCEIC para que o MRSP se consolide como instituição de referência em seu território por meio da realização de parcerias com outras instituições de diferentes perfis que atendam públicos em situação de vulnerabilidade social da região, é importante que paulatinamente (re)construa relações de vizinhança por meio de ações diversas, das mais simples e cotidianas, como o comparecimento a programações realizadas pelas instituições e iniciativas do entorno, às mais complexas, como projetos e programas estruturados em parceria. Deste modo, compreende-se as principais problemáticas do território de modo mais amplo, abarcando diferentes pontos de vista.

No quesito acessibilidade, é notável o esforço do MRSP para a promoção de um ambiente socialmente inclusivo, acolhedor, representativo, equânime, participativo e acessível em suas variadas dimensões (arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática, atitudinal e digital). Esse entendimento e o trabalho desenvolvido nessa direção aposta na ideia de que todas as pessoas, independentemente de suas habilidades físicas, sensoriais, cognitivas, socioeconômicas ou de qualquer outra natureza, devem conseguir acessar o espaço museológico e usufruir, de maneira segura e autônoma, de seus serviços, exposições, atividades educativas e culturais, produtos e informações.

A sugestão de que seja realizado um diagnóstico sobre a acessibilidade no MRSP tem como objetivo contribuir para a identificação de barreiras físicas, sensoriais e cognitivas. O diagnóstico pode ser realizado por ente externo ao museu ou ser planejado pela própria equipe, talvez com apoio de especialistas e seguindo diretrizes e orientações do Comitê Interno de Acessibilidade, cuja criação é sugerida neste Plano. A intenção é conhecer e buscar atender às necessidades dos diversos públicos. Para tanto, analisar o espaço, as programações e os produtos e também ouvir diferentes pessoas e grupos é o caminho indicado. Há um lema defendido por pessoas com deficiência, mas que vale ser ampliado para diferentes grupos que poderia guiar a concepção do diagnóstico: *“nada sobre nós, sem nós”*. Essa frase tem como mote a ideia de que para saber como atender públicos com diferentes desafios é preciso não apenas realizar ações para esses grupos, mas pensar junto com eles os obstáculos e as melhores formas de superá-los.

A proposta de estabelecer um Comitê Interno de Acessibilidade contribuirá para envolver todas as áreas nesse assunto e, com isso, estruturar a gestão da

PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA

acessibilidade de fato como uma conduta transversal da instituição²⁰. Nessa perspectiva, todos os Programas precisam se comprometer com o tema. Com isso, por exemplo, torna-se possível ampliar e/ou deslocar para todas as áreas, ações e projetos hoje desenvolvidos pelo Núcleo de Ação Educativa, a exemplo do Projeto “Memorial Para Todos”, realizado há uma década pelo MRSP. Atualmente o projeto já envolve a Comunicação Institucional e o Centro de Pesquisa e Referência.

Para além do cumprimento de normativas e legislações, é importante destacar que o MRSP entende a acessibilidade cultural como um compromisso ético e moral com a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva, além de um direito fundamental. Essas premissas institucionais estão expressas na nova Política de Acessibilidade da APAC e contempla os aspectos físicos, financeiros, intelectuais, sensoriais, atitudinais/emocionais e culturais, e estabelece princípios, diretrizes e estratégias específicas para a promoção da inclusão e o respeito à diversidade em todas as áreas e iniciativas da instituição.

Recomenda-se avaliar a necessidade de criar uma Política de Acessibilidade própria do MRSP, com cronograma para revisão periódica, que auxilie a implementação da acessibilidade de forma transversal e em todas as esferas da instituição a partir de sua própria realidade, por meio do planejamento e desenvolvimento de programas, projetos e ações de curto, médio e longo prazo, tendo como premissa a Acessibilidade Universal, e considerando a interseccionalidade, ou seja, a interação e/ou sobreposição de fatores sociais que interferem na definição da identidade de uma pessoa e na forma como essas questões impactarão a sua relação com a sociedade e seu acesso a direitos fundamentais²¹.

²⁰ Na composição das equipes técnicas, gestão de RH, estruturação dos ambientes de trabalho – contemplando mobiliários e equipamentos, conteúdos e metodologias –, em ações, projetos, programas e produtos desenvolvidos pelos diversos programas museológicos.

²¹ Importante considerar conceitos contemporâneos orientados pela Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (Ratificada pelo Brasil em 2008, e sua incorporação ao ordenamento jurídico nacional por meio do Decreto nº 6.949/2009) e demais legislações pertinentes, em especial a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que estabelece a acessibilidade como um direito fundamental e define diretrizes para sua implementação em diversas áreas; o Estatuto dos Museus (Lei 11.904/2009 – assim como o parágrafo único do Art. 23, do Decreto nº 8.124/2013, que o regulamenta). Diretrizes do ICOM, do Ibram e da UPPM-SCEIC também devem ser observadas.

Para conseguir desenvolver a sustentabilidade ambiental, econômica, social e cultural é preciso pensar, em conjunto com a APAC, em um planejamento que contemple ações transversais de curto, médio e longo prazo. Deve-se ter como referências o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS), elaborado pelo IberoMuseus, com referenciais de sustentabilidade para instituições e processos museais, 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.

Além disso, usar tecnologias digitais e ferramentas colaborativas virtuais para melhorar e integrar a gestão de processos cotidianos das diversas áreas: administrativa, financeira, gestão de acervos, de contratos e de pessoas, comunicação museológica e institucional, interna e externa, e almoxarifado aparece como uma estratégia que pode auxiliar as equipes.

Entre as palavras-chave identificadas ao longo da construção do Plano, trazidas pela própria equipe, destacam-se: comprometimento, responsabilidade, participação, diversidade, representatividade, transversalidade, transparência e potencialidade. São termos fortes e que podem ser lembrados e incentivados cotidianamente. É recomendável que o MRSP, a partir de seu reposicionamento institucional e de sua nova missão, visão e valores, considere esses aspectos em sua atuação e autorreflexão institucional.

Finalmente, é fundamental que um museu político tenha uma atuação política, obviamente não partidária, mas certamente ideológica, tendo como ponto máximo e fundamental a defesa da democracia e dos direitos humanos.

Outras ideias

Que tal se...

... O quadro de metas e as rotinas técnicas executadas forem reavaliados periodicamente, em conjunto com toda a equipe, a fim de promover ajustes e/ou parcerias entre núcleos.

... No início ou final de cada exercício fosse realizado evento envolvendo todas as equipes para a apresentação das ações, metas, projetos e recursos executados durante o ano, além dos desafios enfrentados.

... o MRSP mantivesse em suas equipes pessoas com diversas deficiências.

... o MRSP ampliasse a difusão das diversas ações de acessibilidade realizadas e inspirasse outros museus e processos museológicos.

... cada público visitante, independentemente de suas características e habilidades, ou de visita mediada, pudesse desfrutar plenamente da riqueza histórica e cultural oferecida pelo MRSP, sentindo-se acolhido, valorizado e respeitado.

Para não sair do radar...

ALGUNS OUTROS DESAFIOS

■ Apresentar os resultados da implantação do Plano Museológico em programação interna especial, em que haja a possibilidade de compartilhamento de desafios enfrentados no cumprimento das metas e sugestões para o aprimoramento das atividades e processos.

■ Contemplar os riscos físicos (danos por fogo, água, roubo, vandalismo e/ou desastres naturais), ambientais (controle inadequado de temperatura, umidade e sujidades causadas pela poluição e eventos contextuais), operacionais (falhas de segurança, acidentes com visitantes, problemas de manutenção ou no manuseio do acervo), financeiros (perdas financeiras devido à má gestão, fraudes ou perda de oportunidades), tecnológicos (falhas de sistemas de TI, ataques cibernéticos ou obsolescência) e reputacionais (publicidade negativa ou invisibilidade, falhas na comunicação institucional, escândalos e controvérsias envolvendo exposições ou programações culturais ou educativas), entre outros, na criação e/ou atualização do Plano de Gestão de Riscos do MRSP.

■ Marcar presença nos processos participativos promovidos pelo Ibram.

■ Manter regularidade no fornecimento de dados ao Cadastro Estadual de Museus de São Paulo (CEM-SP), de modo a avançar o nível da instituição.

■ Aprimorar as relações com a APAC, assegurando a participação nos Comitês de Diversidade, Equidade e Inclusão, no Comitê de Ética e nos Programas de Consciência Funcional, Cultura do Cuidado, de Desenvolvimento de Liderança, e tornar a gestão de pessoas mais equilibrada entre as instituições que compõem o Contrato de Gestão, de modo a garantir maior expressão do MRSP.

■ Estabelecer critérios e procedimentos para a avaliação e gestão de tarefas realizadas por profissionais terceirizados.

■ Assegurar a participação da equipe, e avaliar a possibilidade de incluir iniciativas parceiras, em treinamentos e formações sobre geração, reciclagem, reaproveitamento, reuso e descarte de resíduos.

■ Dar visibilidade para as contribuições ativas do MRSP na estruturação da iniciativa dedicada à musealização do edifício, que abrigou as auditorias militares no período da ditadura para criação do Memorial da Luta Pela Justiça, ação articulada pelo Núcleo de Preservação da Memória Política em parceria com a OAB-SP.

■ Desenvolver parcerias com o Museu da Democracia e com outras tipologias de museus, como museus comunitários, museus indígenas e afro-brasileiros, e memoriais dedicados à preservação de referências patrimoniais similares.

■ Participar, manter frequência e proatividade, e sediar encontros da rede de museus existente na região da Luz, Bom Retiro e Campos Elíseos, e participar de edições futuras do Festival PopRua, ampliando o diálogo com o Comitê PopRua e avaliando a possibilidade de integrá-lo.

■ Manter o diálogo, consultar e estabelecer parcerias com organizações que representem pessoas com deficiência, grupos marginalizados, em situação de vulnerabilidade ou minorizados, para obter insights e recomendações específicas, além de contratar consultoria de pessoas com diversos tipos de deficiência, de modo a ampliar seu protagonismo e aprimorar os serviços, conteúdos e ações realizadas pelo museu.

■ Manter a participação ativa em redes, fóruns e instâncias de discussão sobre políticas públicas de acessibilidade, locais, nacionais e internacionais.

■ Elaborar projetos contemplando as diferentes dimensões de acessibilidade para a captação de recursos.

■ Manter e aprimorar parcerias com instituições de ensino e pesquisa para o desenvolvimento de estudos e projetos relacionados à acessibilidade em museus

e espaços culturais, e a oferta de oportunidades de pesquisa para pessoas estudantes interessadas em contribuir para a promoção da acessibilidade no contexto do MRSP ou externo.

■ Integrar o MRSP no Comitê de Preservação Digital da Pinacoteca e transformá-lo em um Comitê de Preservação Digital da APAC, e contribuir com a construção e/ou revisão, em conjunto com todas as áreas das instituições, de protocolos, procedimentos, planos e políticas de infraestrutura e preservação digital (Política Geral da Segurança da Informação e Política de Uso de Infraestrutura e telecomunicações), em consonância com as legislações pertinentes à área e com a LGPD.

PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS

O Programa Gestão de Acervos viabiliza o processamento técnico e especializado, realiza a gestão integrada e produz conhecimento sobre os acervos museológico, documental/arquivístico e bibliográfico, assim como conserva e divulga a memória da própria instituição. Engloba a aquisição, o desenvolvimento, a documentação, a guarda, a movimentação, a conservação, o restauro, a pesquisa, a curadoria, a viabilização do acesso e a difusão pública dos acervos do museu. Por meio de acessibilidade digital, comunicacional e atitudinal, com tecnologias assistivas e adaptações razoáveis, promove acesso a todos os públicos visitantes, consulentes e pesquisadores, inclusive com interfaces e terminologias em banco de dados. Conhece e adota normativas nacionais e internacionais para a gestão do acervo e realiza estudos, pareceres e outras ações para a ampliação qualificada dos acervos. A consolidação do Centro de Pesquisa e Referência, espaço destinado à documentação, preservação e comunicação das memórias de repressão e resistência políticas no Brasil, materializadas em fontes documentais, testemunhais, iconográficas, bibliográficas e nos próprios conteúdos desenvolvidos pelo museu, e o estabelecimento e ampliação das linhas de pesquisas integram este programa.

Principais desafios do ciclo

1 Rever e ampliar as linhas de pesquisa, considerando a nova missão e também novas abordagens metodológicas, com vistas não apenas à ampliação de acervos e à construção de um universo referencial de indicadores de memória, mas também ao estudo das coleções existentes.

2 Elaborar uma política para o Centro de Pesquisa e Referência, repensando a sua atuação à luz das mudanças temáticas e ampliação da área física e da atuação.

3 Consolidar o Centro de Pesquisa e Referência como o núcleo irradiador de conhecimento para diferentes atividades da instituição, de modo que as atividades de comunicação museológica (exposições, programação cultural e ação educativa) sejam realizadas de modo conectado ao tema gerador, de forma integrada à pesquisa e ao acervo e sem sobreposições.

4 Elaborar a Política de Gestão de Acervo, incluindo procedimentos de armazenamento de arquivos físicos e digitais, pesquisa, manuseio, bem como o estabelecimento de critérios para pesquisa e novas aquisições.

5 Em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, ampliar o rol de parceiros e protagonizar a rede de história oral, ainda a ser formada.

6 Mapear instituições, iniciativas de memória ou processos museológicos (desenvolvidos por comunidades, movimentos sociais ou mesmo por instituições culturais, educacionais e de pesquisa) presentes nas diversas regiões do estado de São Paulo que atuem na salvaguarda de acervos e memórias que se relacionem com as temáticas desenvolvidas pelo MRSP.

7 Estabelecer, em conjunto com o Núcleo de Conservação e Restauro da Pinacoteca de São Paulo, protocolos e procedimentos compartilhados de salvaguarda e pesquisa de acervos físicos, como a Coleção Alípio Freire e demais acervos do mesmo tipo que venham a estar sob cuidados da instituição.

8 Criar procedimentos para a gestão do acervo bibliográfico, de modo que sua organização corresponda aos interesses da instituição independentemente de ser manipulada por especialistas internos ou externos.

9 Viabilizar a plena execução da Política de Gestão de Acervo Arquivístico (2022), com especial atenção à organização e comunicação da memória institucional.

10 Atualizar documentos orientadores, como o Manual de Metodologia e Procedimentos de Pesquisa do Programa de Coleta Regular de Testemunhos (de 2016) e o Manual de Metodologia e Procedimentos de Pesquisa do Programa Lugares de Memória (de 2019).

11 Manter atualizada a sistematização do acervo audiovisual produzido pelo Programa Coleta Regular de Testemunhos a fim de promover sua disponibilização de forma ágil no repositório digital.

12 Em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, buscar dar continuidade às estratégias de acessibilidade aos acervos e conteúdos produzidos no âmbito desse Programa implementadas durante a pandemia.

13 Pensar em estratégias para reestruturar e ampliar a equipe técnica especializada para ações de documentação, catalogação e pesquisa,

com atenção especial à formação em museologia e também considerando outras áreas do conhecimento além da história.

Comentários e recomendações

No MRSP, este Programa concentra, primordialmente, as atividades do próprio Centro de Pesquisa e Referência, responsável por pesquisar, produzir, gerir, adquirir, documentar, conservar, organizar, curar e disponibilizar para acesso público acervos e indicadores de memórias relacionados ao tema gerador do museu, além de cuidar também da memória institucional. O Centro de Pesquisa e Referência deve ter, assim, bastante centralidade e protagonismo na realização da razão de ser do museu, pois a gestão e produção de conhecimento sob sua responsabilidade deve alimentar as demais áreas, contribuindo de modo decisivo para o cumprimento da missão institucional e para a coesão temática das ações de todo o museu.

Neste momento de ajuste de focos e de reposicionamento, a revisão e ampliação das linhas de pesquisa é importante para que o MRSP possa explorar seus acervos de forma mais ativa, não somente por meio da disponibilização das coleções a pesquisadores externos, mas pela promoção de pesquisas e atividades advindas de seus resultados. Tais resultados – acessíveis via banco de dados e também publicizados mediante artigos publicados, entrevistas concedidas a portais de notícia e jornais e revistas de grande circulação, seminários realizados etc. – podem inserir a instituição no debate público sobre a defesa dos direitos humanos e as memórias da repressão/resistência política. Para tanto, é importante a reflexão sobre quais outros métodos de pesquisa poderiam ser mobilizados. É válida, nessa perspectiva, a busca por uma atuação multidisciplinar, que pode incidir diretamente na revisão e ampliação das linhas de pesquisa. Novas abordagens metodológicas, bem como orientações teóricas, podem ser utilizadas com a finalidade tanto de ampliar as coleções, tendo em vista novas tipologias, como de trabalhar de outras formas o universo de indicadores de memória já referenciados ou a serem referenciados, assim como explorar, de maneira mais eficiente, o conteúdo já reunido.

A elaboração da Política de Gestão de Acervo aparece como elemento crucial para essa jornada, pois, além de abarcar procedimentos de armazenamen-

to de arquivos físicos e digitais, de pesquisa, de manuseio, também deve ser capaz de estabelecer diretrizes e critérios para a manutenção, revisão e ampliação de linhas de pesquisa, bem como para estabelecer diretrizes para referenciar acervos de terceiros pertinentes e orientar novas aquisições, se assim for definido.

Vale retomar que, do ponto de vista temático e considerando a nova missão, o foco no período da ditadura civil-militar de 1964 a 1985, considerando suas raízes, mas, sobretudo, suas permanências hoje, aparece como um caminho para estabelecer conexões entre passado e presente, sem perder o fio condutor do evento histórico. Permite pontes com violações dos direitos humanos que ocorrem na atualidade (em razão de condições sociais que permanecem), bem como, quando pertinente, reconstituir situações repressivas anteriores (Estado Novo, escravidão, genocídio indígena etc.), entendendo que não há mais comprometimento em abarcar o período republicano (previsto na missão anterior), mas, quando necessário, deve ser capaz de se conectar com diferentes períodos, sempre a partir do tema central.

A discussão sobre o autoritarismo e o crescimento da extrema direita em diferentes países do globo apareceu no diagnóstico como um meio para conectar o museu com o mundo e com a contemporaneidade, assim como a conexão com o entorno imediato ao museu ser uma maneira de contextualizar e dialogar com formas de repressões atuais e suas resistências. Permanecer conectado com problemáticas contemporâneas, sejam mundiais, nacionais ou locais, tornará o museu mais relevante e permitirá inseri-lo e torná-lo referência em debates atuais. Uma das sugestões que apareceram ao longo da escuta diagnóstica foi a de coletar depoimentos de militares que foram resistentes ao Golpe de 1964, ação que cumpriria um papel formativo para as atuais forças de segurança pública. Da mesma maneira, identificar e valorizar experiências mais recentes positivas e transformadoras na segurança pública também apareceu como um caminho para se conectar com esses públicos. E para isso, o foco da gestão do acervo e das linhas de pesquisa é fundamental, inclusive para ampliar os sujeitos representados no contexto da ditadura, que foram impactados pelas ações repressoras do Estado; evidenciar a pluralidade das formas de imposição do medo, assim como a pluralidade das formas de resistência. A construção de diretrizes mais nítidas também deve ter em vista a definição de conceitos caros ao museu, e que muitas vezes são alvo de disputa, como autoritarismo, democracia, ditadura e resistência.

PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS

A relação do museu com a cidade, por meio da identificação e também da sinalização de lugares de memória relacionados ao último período ditatorial, foi mencionada no diagnóstico como forma de conectar o MRSP ao território da cidade, marcando também a sua presença e existência. Essa poderia ser uma ação deste Programa feita em parceria com o Programa de Exposições e Programação Cultural e de Comunicação e Desenvolvimento Institucional.

Considerando os desafios, a construção de uma política para o próprio Centro de Referência também aparece como ação importante, sobretudo considerando a ampliação de espaços e atividades, além do redimensionamento do foco da pesquisa. Essa política contribuirá para a consolidação do CPR.

Assim, ampliar parcerias com redes de memória relacionadas à temática, mas também com grupos e instituições de pesquisa e agências de fomento e até com outros centros de referência, entre outras instituições, além de movimentos sociais, aparece como ação importante para amplificar as capacidades do Centro de Pesquisa e Referência e também fortalecer a identidade do museu e seu reconhecimento público. O relacionamento com entidades e movimentos da sociedade civil, bem como com organizações internacionais, pode proporcionar capilaridade às atividades do Centro de Pesquisa e Referência e consolidar, ao longo do tempo, redes de relações que permitam estabelecer parcerias sólidas e transformar o MRSP em referência nacional e internacional. Vale mencionar, ainda, que o desenvolvimento das linhas de pesquisa pode se beneficiar muito dessas parcerias.

Projetos temáticos desenvolvidos com professores vinculados a universidades e agências de fomento (como Fapesp ou CNPq) podem se reverter em bolsas para pesquisadores (ampliando equipes) e recursos para equipamentos e até para reformas de infraestrutura, a exemplo de iniciativas similares realizadas por outros museus.

A título de exemplo, como apresentado no diagnóstico detalhado, o Museu dos Direitos Humanos do Chile tem um trabalho sólido no campo do audiovisual e da fotografia que foi construído a partir de parcerias com faculdades de cinema (fazem residência/estágio no museu) e com fotógrafos e diretores de filmes e documentários, com os quais estabeleceram um programa de digitalização e

conservação de negativos e películas. Diante disso, a coordenadora da área de acervo e pesquisa do museu chileno também demonstrou muito interesse em se aproximar do MRSP.

A construção da Rede de História Oral, feita de modo colaborativo com outras instituições, prevista como ação deste ciclo, contribuirá para consolidar a expertise do museu nessa metodologia e pode, inclusive, funcionar como alavanca também para parcerias financeiras. Entretanto, para isso, é fundamental uma atuação em conjunto com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional a fim de construir e fortalecer essa e outras parcerias.

O suporte da equipe da Pinacoteca na salvaguarda de coleções materiais aparece como algo positivo e que pode ser aprimorado com a criação de manuais ou protocolos básicos que regulem os fluxos e atividades compartilhadas.

A memória institucional, bem como o acervo bibliográfico, merecem atenção especial neste ciclo. Talvez seja interessante avaliar a possibilidade de contar com o apoio técnico da equipe da Pinacoteca para resolver pendências relativas à organização do acervo bibliográfico, mesmo que esse apoio seja no sentido de auxiliar a gestão de profissionais externos. No que tange a memória institucional, é preciso estabelecer estratégias para colocar em prática o que está previsto na Política de Gestão de Acervo Arquivístico, garantindo a salvaguarda e o acesso à memória da instituição.

A presença de um museólogo, de um especialista em temas desse campo de conhecimento ou de um técnico em museologia mais experiente na equipe, seria favorável para dar vazão aos diferentes desafios deste programa.

Recomenda-se que documentos orientadores já existentes sejam revisitados e atualizados a partir das diretrizes que forem definidas na Política de Gestão de Acervo.

Recomenda-se, ainda, a participação da equipe envolvida diretamente com as atividades de pesquisa nos processos curatoriais relativos às exposições e à programação cultural. Por mais que outras equipes também desenvolvam pesquisas específicas que subsidiam essas programações, entende-se que o aporte da equipe que pesquisa as coleções e outros indicadores de memória relacionados ao tema gerador do museu pode qualificar as discussões, especialmente na etapa inicial de concepção.

PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS

Por fim, em médio prazo, é altamente recomendável para o fortalecimento da instituição a constituição de uma coordenação para a área responsável pela gestão do acervo e das pesquisas (Acervos e Pesquisas).

Outras ideias

Que tal se...

... o Centro de Pesquisa e Referência tivesse atuação mais significativa em grupos de estudos acadêmicos e universidades.

... os acervos do MRSP, em colaboração com o Programa de Exposições e Programação Cultural, pudessem ser utilizados de maneira mais frequente em conjunção com os acervos da Pinacoteca para propostas de comunicação museológica colaborativas, aproveitando a expertise da Pinacoteca em artes visuais para tratar de memórias difíceis.

... o espaço do Centro de Pesquisa e Referência pudesse ser utilizado como ponto de encontro para pesquisadores e ativistas.

... houvesse uma linha de pesquisa sobre autoritarismo e violações de direitos humanos nos centros e nas periferias urbanas, assim como em áreas rurais, interseccionando questões como direito à cidade, vida urbana, vida rural, segurança pública etc.

Para não sair do radar...

ALGUNS OUTROS DESAFIOS

- Elaborar uma Política de Preservação Digital e Gestão de Direitos Autorais, considerando as diretrizes da UPPM e a diversidade do acervo atual.
- Fomentar e apoiar a produção de pesquisas, por meio de premiações, projetos de residência e bolsas de estudo, destinadas a diferentes públicos.
- Prever a realização de cursos, oficinas, rodas de conversa, dentre outros, sobre as pesquisas desenvolvidas e sobre a gestão de acervos imateriais (digitais/nato digitais), com o intuito não só de formação, mas também como instrumento de difusão dos acervos constituídos e referenciados.
- Ampliar e qualificar a difusão do acervo em plataformas digitais, seja por meio de portais institucionais, de projetos integrados com outras instituições afins à temática do museu, seja por plataformas digitais abertas, ou ainda, por meio das diversas redes sociais.

PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL

O Programa de Exposições e Programação Cultural atua na curadoria e ex-troversão de acervos, assuntos, ideias e atividades, cuidando das formas de apresentá-los ao público e promover fruição e reflexão. Amplia a comunicação dos acervos e dos assuntos-chave do museu, contribuindo para o acesso qualificado da população à cultura e à educação e para a formação e a ampliação do público. Realiza exposições (de longa e curta duração, presenciais, virtuais e itinerantes), cursos, oficinas, workshops, palestras e eventos, com apoio de tecnologias assistivas, recursos multissensoriais, equipe qualificada e específica para promover acessibilidade comunicacional e atitudinal. Estimula a experimentação e a produção cultural relacionada aos temas de interesse do museu, com bolsas, premiações e projetos de residências, entre outros. Contribui para a integração do museu na Rede de Museus estadual e realiza pesquisas específicas de satisfação relacionadas à programação cultural e de exposições. Além disso, leva em consideração recortes temáticos do museu, o uso de linguagens e tecnologias e a utilização de instrumentos de mediação e recursos multissensoriais para contemplar a diversidade dos públicos.

Principais desafios do ciclo

1 Conceber e instalar, em colaboração com o Programa de Gestão de Acervos, o Programa de Ação Educativa e o Programa de Edificações, a nova exposição de longa duração do MRSP para 2025, que, de acordo com o posicionamento institucional adotado, se pautará pelas memórias da ditadura civil-militar brasileira e seus desdobramentos no presente.

2 Elaborar uma nova política de Programação Cultural e Exposições, de modo que esta preveja critérios e ações integradas de planejamento e execução entre as equipes, bem como esteja em diálogo com as temáticas abordadas pela exposição de longa duração.

3 Estabelecer critérios – em diálogo com a missão, a visão e os valores da instituição – para a seleção de projetos de ação cultural realizados por terceiros.

4 Desenvolver exposições itinerantes e virtuais.

5 Explorar estratégias para tratar de temas difíceis de maneira mais lúdica ou artística a fim de ampliar os públi-

cos não apenas em termos de quantidade, mas em diversidade de perfil.

6 Estabelecer estratégias (como a criação de grupos de trabalho/estudos ou comitês intersetoriais) para a construção coletiva da programação cultural de modo transversal e integrado, de modo que as programações desenvolvidas pelas diferentes áreas sejam complementares, e não concorrentes.

7 Estabelecer um Grupo de Trabalho (GT) ou Comitê Curatorial com representantes de todas as áreas do museu e, se possível, com especialistas convidados e/ou representantes de outras instituições, para definir temas para as exposições temporárias e diretrizes para a programação cultural.

8 Desenvolver exposições e programações culturais com recursos e dispositivos acessíveis, bem como disponibilizar materiais multissensoriais.

Comentários e recomendações

É recomendável a criação de um Grupo de Trabalho (GT) permanente, com pessoas de diferentes áreas do museu (Ação Cultural, Ação Educativa e Centro de Pesquisa e Referência), para elaborar a programação cultural e educativa de forma integrada. Assim, facilita-se o alinhamento da programação com os objetivos institucionais e evita-se a sobreposição de eventos, que, além de sobrecarregar a área de Comunicação e da equipe que presta suporte de recursos audiovisuais, tendem a disputar públicos semelhantes.

Este programa tem papel fundamental na articulação de todas as programações ofertadas pelo museu, independentemente da área que faz a oferta. Portanto, é fundamental pensar em processos e fluxos que contribuam para a não-concorrência das atividades, buscando sempre organizar e fomentar atividades que sejam coerentes entre si e complementares.

É fundamental ainda buscar definir quais exposições e quais eventos da programação devem ser realizados internamente e o que deve ser trabalhado com parceiros externos, nesse caso, sempre em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional. Para tanto, a criação de políticas e critérios, conforme previsto nos desafios e com base na nova missão e na nova visão de futuro será fundamental.

No entanto, é preciso definir públicos-alvos para cada atividade, para que a abordagem do tema seja mais bem direcionada e o trabalho de comunicação institucional seja mais eficiente. Para a definição desses públicos, é recomendável que sejam realizadas pesquisas dos públicos que já frequentam as atividades do MRSP, de modo que, com base no conhecimento de seus públicos, a instituição possa agir de maneira estratégica para a atração de públicos com perfis específicos, promovendo assim tanto maior diversidade de acesso ao museu quanto maior poder de disseminação de suas ações. O Programa de Gestão Museológica terá papel estratégico na definição e suporte a essas pesquisas, assim como o

Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional deverá apoiar a análise dos resultados e a compreensão do perfil e das demandas do público.

As exposições temporárias no museu, lideradas pela área de Ação Cultural, também poderiam se beneficiar de diálogos transversais entre as diferentes áreas do museu, pois as equipes do Centro de Pesquisa e Referência, da Ação Educativa e da Comunicação Institucional poderiam contribuir com seus conhecimentos e possíveis *insights* para pensar novas mostras. Esse diálogo já existe informalmente, mas seria mais eficiente se estivesse institucionalizado, por exemplo, na forma de um comitê, com representantes das diversas áreas, que se reunisse com certa regularidade.

Vale, também, explorar possibilidades de sinergia com a programação da Pinacoteca. Desse modo, é possível atrair para o MRSP públicos que costumam visitar o museu de arte, mas não têm o hábito de frequentar um museu dedicado a memórias difíceis. Para tanto, além de atuação mais próxima com profissionais da Pinacoteca, seria proveitoso aprofundar abordagens artísticas nas exposições e programação do MRSP.

Parece pertinente elaborar, em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, projetos culturais em parceria com artistas e coletivos presentes no entorno com a finalidade de abordar temáticas relacionadas à violência de Estado decorrentes de processos de rearranjos urbanos.

É importante, ainda, pensar em outras formas de se fazer a extroversão dos acervos que não dependam somente do espaço físico do MRSP, que é pequeno. Como parte significativa das coleções da instituição, constitui-se em conteúdo digital, vale criar, em sintonia com o Programa de Gestão de Acervos, estratégias curatoriais no espaço virtual, isto é, no próprio *website* da instituição ou, se for o caso, por meio de um *hotsite* (para além do repositório digital) exclusivo para isso. Ademais, seria proveitoso elaborar, em colaboração com o Programa Conexões Museus SP, um projeto de itinerância de exposições, com conteúdos desenvolvidos pelo MRSP, para outros museus do estado de São Paulo.

Com a instalação da nova exposição de longa duração e uma programação diversificada e atraente de exposições temporárias, físicas, virtuais ou itinerantes, o MRSP pode reafirmar seu compromisso com as memórias da ditadura civil-militar brasileira e seus desdobramentos no presente, contemplando experiências de resistência e de lutas por direitos, a valorização da democracia e a promoção da

PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL

educação para a cidadania em diálogo com a sociedade. A expansão das exposições, contemplando a virtualidade e a itinerância, certamente contribuirá para o alcance de públicos ainda mais representativos.

A ideia de criar um Grupo de Trabalho (GT) ou Comitê Curatorial que integre as áreas técnicas do museu, representantes de instituições que possuem acervos convergentes às temáticas da instituição, ex-presos políticos, representantes de movimentos sociais, pessoas pesquisadoras de diferentes áreas de conhecimento, pessoas educadoras, profissionais de turismo, especialistas em comunicação, representantes de organizações da sociedade civil do território, universidades, dentre outros públicos, pode contribuir para o desenvolvimento de exposições temporárias e de uma programação cultural capaz de articular diferentes vozes, saberes e pautas. Também se configura como uma forma de estreitar o relacionamento com esses grupos e engajá-los no museu, ampliando sua relevância e sua capacidade de se tornar referência, como previsto em sua nova visão de futuro.

Outras ideias

Que tal se...

... o programa evidenciasse as temáticas anuais que orientam as exposições temporárias e a programação cultural, com ampla divulgação para os públicos internos e externos.

... houvesse, em parceria com a Pinacoteca, um projeto, comissionado, de instalação artística voltado para o aproveitamento do prédio do MRSP enquanto lugar de memória da ditadura civil-militar.

... as exposições temporárias abordassem aspectos da vida cotidiana no período de 1964 a 1985 que aparentemente não estão relacionados ao regime militar, como música, cinema, novelas, programas de TV, futebol etc.

... a nova exposição de longa duração tivesse seções temporárias que fossem periodicamente atualizadas em diálogo com a temática mais abrangente da programação cultural.

Para não sair do radar...

ALGUNS OUTROS DESAFIOS

- Realizar iniciativas com o objetivo de ampliar as possibilidades de comunicação museológica do acervo institucional no meio digital como um espaço de inovação e experimentação.
- Atuar em rede com os demais museus da SCEIC, em especial os que trabalham com discussões sensíveis na perspectiva dos direitos humanos e segmentos sociais minorizados, visando à criação e realização de programações culturais.
- Propor na exposição de longa duração e exposições temporárias, itinerantes e virtuais, além das ações, projetos e programas, estratégias diversas de acesso da população aos conteúdos transversais referentes às questões ambientais, questões de gênero e identidade de gênero, questões étnicas e raciais, combate às violências e preconceitos diversos, descolonização de preceitos e processos museais, regionalismos, uso de novas tecnologias e sustentabilidade, privilegiando o desenvolvimento de curadorias colaborativas e coletivas, e ampliando o diálogo com diferentes públicos.
- Garantir que todos os materiais audiovisuais do MRSP contem com recursos de acessibilidade comunicacional, como linguagem simples, legendas em português, janela de Libras e audiodescrição.

Página 145. Fotografia colorida aberta de um espaço expositivo vazio, com paredes brancas e chão de madeira. Há diversos painéis magenta instalados nas paredes, bem como uma mesa também magenta ao centro. Há fotos, documentos e dados colados nestas superfícies. Foto: Romulo Fialdini.



PROGRAMA EDUCATIVO

O Programa Educativo contempla projetos e ações de educação museal, desenvolvidos pela instituição, para públicos internos e externos, intra e extramuros, considerando suas características e especificidades, e tendo como premissas a acessibilidade (comunicacional, intelectual, sensorial, atitudinal e cultural) e a inclusão, em suas diversas dimensões. Permite aos públicos o contato com bens e memórias musealizados, melhor compreensão de contextos sociais e o desenvolvimento de uma consciência crítica sobre as realidades que os circundam e para a interpretação de fatos históricos e sociais, a partir de repertórios compartilhados por meio de pedagogias de educação não formal. Em colaboração com o Programa de Gestão Museológica e com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, realiza parcerias estratégicas com instituições de ensino, pesquisa, assistência social (a pessoas com deficiência, em situação de vulnerabilidade social, pertencentes a grupos étnicos, raciais e/ou sociais minorizados etc.), de turismo, dentre outras, contribuindo para a formação de públicos específicos para o museu, para a qualificação e formação da equipe que trabalha com esses públicos diversos, e com processos de consciência funcional para as equipes do próprio MRSP.

Principais desafios do ciclo

1 Ampliar a equipe do núcleo de ação educativa, sempre atentando para a necessidade de profissionais bilíngues (inglês e/ou espanhol) e/ou que se comuniquem em Libras.

2 Estabelecer horários regulares para que os educadores possam realizar seus estudos e pesquisas, repensando escalas e número de atendimentos, se necessário.

3 Realizar diagnóstico dos projetos educativos, contemplando a mensuração da satisfação dos públicos recebidos em visitas agendadas ou em iniciativas específicas.

4 Revisar e atualizar a política de Ação Educativa.

5 Estabelecer, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica e com as áreas-meio, estratégias para ampliar o conhecimento sobre o MRSP por parte de pessoas colaboradoras das áreas-meio, Pinacoteca e terceirizados.

6 Ampliar, junto ao Programa de Gestão Museológica, e com o envolvimento dos demais programas, de forma transversal, o desenvolvimento de estratégias formativas que ajudem as

equipes a aprimorar o atendimento empático e respeitoso à diversidade dos públicos visitantes.

7 Ampliar o diálogo e a articulação, com o apoio do Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, para a construção coletiva de atividades com escolas, instituições de saúde e assistência social, museus e demais instituições culturais ou organizações específicas atreladas à temática do MRSP (inclusive grupos e coletivos não institucionalizados) e/ou que estejam em seu território, considerando a capacidade máxima de atendimento da equipe educativa.

8 Manter, institucionalizar, aperfeiçoar, desenvolver e ampliar, em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, as parcerias já realizadas no âmbito deste Programa.

9 Contribuir com o Programa de Gestão Museológica na estruturação de iniciativas voltadas ao relacionamento com o território, contemplando estratégias para o atendimento de públicos do entorno em situação de vulnerabilidade social.

10 Apoiar o Programa de Gestão Museológica, dentro do Eixo Acessibilidade, a realizar um diagnóstico da acessibilidade no MRSP.

11 Elaborar, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, dentro do Eixo Acessibilidade, ações educativas para todas as equipes do MRSP (e também para pessoas terceirizadas e das áreas-meio que circulam pelo espaço), que expliquem conceitos fundamentais sobre acessibilidade e inclusão (incluindo anticapacitismo) e possam evidenciar a importância da democratização do acesso a pessoas com deficiência, considerando sua diversidade e especificidades.

12 Desenvolver, em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional e com o Programa de Gestão Museológica, no eixo Financiamento e Fomento, projetos educativos que possam ser objeto de captação de recursos, de submissão a editais ou a leis de incentivo.

13 Desenvolver e/ou aprimorar, junto ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, estratégias de comunicação continuadas

em diversas mídias (inclusive redes sociais), referente a trabalhos realizados pelo núcleo de ação educativa do MRSP.

14 Atuar de forma integrada com o Programa de Exposições e Programação Cultural, de modo a ampliar perspectivas, abordagens e metodologias educativas nas concepções curatoriais e expográficas de todas as exposições realizadas pelo MRSP.

Comentários e recomendações

A educação museal compreende o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação de processos de múltiplas dimensões, de ordem teórica e prática, em permanente diálogo com a sociedade. Permite que os museus assumam a função social de mediador de relações entre pessoas e comunidades, e com seus patrimônios e memórias coletivas, contribuindo para a percepção dos museus como lugares de construção coletiva de conhecimentos (cognitivos, afetivos, sensíveis, críticos, sociabilização de habilidades etc.), aprendizagens, descobertas, interações, reflexões e trocas, bem como para a construção de sociedades mais justas, democráticas, acessíveis e equânimes.

Como um campo da educação não formal, a educação museal é formada por abordagens, estratégias, metodologias e ferramentas múltiplas, como a realização de visitas educativas a exposições de longa duração ou temporárias; instalações educativas em exposições; mediações para exposições virtuais, alinhadas aos perfis de público; produção de materiais e conteúdos pedagógicos (para difusão em diversos formatos, incluindo jogos, vídeos e *podcasts*), como roteiros para visitas autônomas; realização de cursos, oficinas e outras formações; estruturação de programas e projetos específicos para os diferentes públicos, entre outras atividades que incentivam a curiosidade e o aprendizado, vinculadas ou não a currículos escolares.

Os museus desempenham, historicamente, uma função educativa fundamental na sociedade. Nesse sentido, deve-se considerar sua relevância como espaço de educação não formal, e como espaço de educação informal, onde os públicos internos e externos podem, a partir do acervo institucional e de recursos expográficos, e com base em seu repertório, na própria experiência no espaço museológico e em seu contexto cultural, aprender de forma autônoma e interativa.

As instituições museológicas contemporâneas têm se esforçado para serem diversas, inclusivas e acessíveis a todos os perfis de públicos, independentemente

de idade, gênero, sexualidade, origem social, étnica ou racial, ou habilidades. O MRSP se destaca pela criação de projetos e programas educativos específicos, de médio e longo prazo, em parceria com iniciativas e grupos diversos. Tais iniciativas são fundamentais na promoção da educação e do pensamento crítico, da empatia, do envolvimento e engajamento comunitário e do entendimento intercultural, do direito à memória e da democracia cultural.

Nessa perspectiva, em colaboração com os demais programas, é importante desenvolver e ampliar estratégias para que a instituição seja amplamente conhecida como sítio de consciência, possibilitando o conhecimento dos fatos que ocorreram no local e a sensibilização das novas gerações para uma percepção crítica da realidade, para que se reconheçam como agentes sociais ativos e transformadores da realidade onde vivem. É papel deste Programa, em colaboração com os demais, contribuir para que a instituição seja compreendida como espaço referencial de “educação para o nunca mais”, comprometido com a promoção de uma educação para a cidadania, para a democracia e para os direitos humanos.

A equipe educativa, pela expertise profissional, tem um papel central nas iniciativas de formação dos demais pessoas colaboradoras do MRSP, das áreas-meio, da Pinacoteca e terceirizados, tanto no que diz respeito à ampliação do conhecimento a respeito da instituição, de seu tema gerador e assuntos correlatos, como também no que tange à conduta das equipes de atendimento ao público, podendo disseminar, de modo estruturado, com tempo e espaço apropriados, práticas acolhedoras, empáticas, antirracistas, anticapacitistas etc. É desejável, na concepção dessas iniciativas formativas, contar com aportes de outras equipes especialistas do museu, especialmente em tópicos relacionados ao tema gerador da instituição e temáticas dele derivadas. A equipe educativa já desenvolve processos formativos por meio das visitas educativas, do curso de Educação em Direitos Humanos e de atividades da Trilha de Aprendizagem, e podem criar outras iniciativas que julgarem necessárias.

Vale dizer que há sempre desafios para o envolvimento das equipes das áreas-meio, da Pinacoteca e terceirizados (em função de tempo disponível, carga horária etc.) e será importante seu papel ativo, especialmente do RH e das lideranças das pessoas que sejam convidadas ou que desejam participar dos processos para que sejam motivadas e liberadas para participar. Assim, o planejamento e a sensibilização das lideranças para a relevância desses processos serão fundamentais.

PROGRAMA EDUCATIVO

No Programa de Edificações há a sugestão de que seja estabelecida parceria com a GCM para oferta de formações sobre valores que o MRSP queira disseminar junto às pessoas que integram essa instância da segurança pública. Será importante que essa iniciativa seja feita em conjunto com a equipe educativa do museu, da concepção à realização.

Recomenda-se, ainda, estabelecer um calendário para a revisão das perspectivas teórico-metodológicas do *Curso Intensivo de Educação em Direitos Humanos: Memória e Cidadania*, ação de referência da instituição, de modo a contemplar questões contemporâneas relacionadas às temáticas de atuação do museu.

Necessário, ainda, enfatizar a importância do entendimento de que todo educador museal é também pesquisador, de modo que, além de produzir, também comunica novos conhecimentos, contribuindo para o avanço de saberes em diversas áreas e grupos sociais. Nesse sentido, recomenda-se rever a escala e as metas de atendimento de modo a garantir tempo para pesquisas teórico-metodológicas sobre educação museal e/ou para aprofundar temáticas apresentadas nas exposições, com objetivo de difundir-las de modo embasado em suas mediações. Esse tempo de estudo pode ter reflexos positivos para aperfeiçoar não apenas o atendimento mas as ações educativas de modo geral.

A realização de um diagnóstico aprofundado dos projetos educativos, com base na percepção da equipe, assim como na escuta estruturada do público atendido é desejável, pois permite um balanço dos serviços ofertados pelos educadores do museu e permite avaliar, com base em evidências, a necessidade de continuidade, ampliação e/ou aprimoramento das iniciativas desenvolvidas presencialmente, em ambiente virtual ou híbridas, tais como: Projeto Memorial Para Todos (voltado a grupos com deficiência); Roda de Conversa com ex-presos políticos; Minicurso para Educadores (voltado a educadores formais e não formais); Curso Intensivo de Educação em Direitos Humanos – Memória e Cidadania (voltado para professores, com abordagem teórico-prática a partir dos eixos: saber curricular, saber pedagógico e saber experiencial); Projeto Tarde de Memórias (voltado para famílias, crianças e jovens); Projeto Resisto (voltado ao público infanto-juvenil, a partir de uma abordagem lúdica dos eixos temáticos: patrimônio, resistência, repressão e direitos humanos); Programa Conhecendo Nosso Lugar de Memória (percurso educativo voltado a diferentes perfis de público).

Com base nesse diagnóstico, é fundamental planejar a programação ofertada considerando as ações desenvolvidas pelas demais áreas. A articulação com os programas responsáveis pela programação cultural e pela comunicação é decisiva para o alinhamento das agendas e planejamento, buscando uma oferta não-concorrente, coerente, coesa e complementar para o público.

Diante disso, vale mencionar que, dada a idade já avançada de ex-presos políticos da ditadura civil-militar de 1964, ampliar a presença desses sujeitos nas rodas de conversa e em outras iniciativas, em colaboração com os demais programas, é desejável. Buscar contemplar outras pessoas e grupos que tiveram ou continuam tendo seus direitos humanos violados após o período do regime militar também aparece como uma oportunidade de contribuir para a compreensão do evento histórico e seus desdobramentos, refletindo sobre a história brasileira a partir de diferentes realidades e sobre as permanências do período ditatorial na contemporaneidade.

Para aperfeiçoar e ampliar as parcerias realizadas pela área educativa, recomenda-se contar com a colaboração tanto da área de Desenvolvimento Institucional como de Comunicação, de modo que as melhores estratégias e possibilidades possam emergir, que outros desdobramentos para o museu, com as mesmas instituições, possam ser aventados e que as parcerias tornem-se cada vez mais institucionais. Isso não significa perda de autonomia para a área educativa, mas, ao contrário, representa uma soma de esforços e competências que podem resultar em maiores ganhos institucionais. Deve-se, assim, manter e incrementar parcerias como as já realizadas com o Fórum Permanente dos Ex-Presos e Perseguidos Políticos do Estado de São Paulo, com a Fundação Casa, com o Museu Judaico, com o Instituto Auschwitz, com o Sesc 24 de maio, com instituições de ensino para os cursos de extensão (como UNIFESP e USP), com as Secretarias de Educação municipal e estadual, entre outras.

O estreitamento do relacionamento com o entorno é um dos desejos para esse novo ciclo, além de uma exigência da UPPM. Entende-se aqui que a ideia subjacente às relações de vizinhança pode abarcar situações e atividades singelas, cotidianas e triviais. Isso significa que não apenas projetos robustos e de longo prazo são capazes de trazer essa aproximação, mas também que a vizinhança possa se basear na lógica de pedir um punhado de pó de café quando o seu acabou e sentir-se à vontade de ter mais proximidade com o espaço. Tal concepção tem a ver com intimidade, empatia, solidariedade e colaboração em pequenos

PROGRAMA EDUCATIVO

gestos, atitudes e necessidades. Refletir, junto com os demais programas e com toda a equipe do MRSP, formas mais leves e factíveis, mas não por isso menos relevantes, de ampliar o diálogo com sujeitos do território parece essencial. Certamente, isso não exclui os desafios de atender dentro do museu pessoas do entorno em situação de vulnerabilidade social extrema, o que também faz parte do escopo de trabalho dos educadores e que pode ser mais ou menos favorecido, a depender da postura de todas as pessoas envolvidas com o atendimento ao público.

Ressalta-se que aprimorar e/ou incorporar tecnologias interativas, aplicativos e outras ferramentas digitais, à experiência educativa do MRSP, presencial ou virtualmente, pode contribuir com a maior acessibilidade das exposições e ações culturais, atraindo públicos mais amplos e diversificados - observando-se que a tecnologia deve ser um recurso para maior inclusão e não um meio de exclusão e segregação. Vale sempre buscar refletir, junto a núcleos educativos de outros museus (em GTs, seminários, encontros etc.), sobre os potenciais e os limites do uso das ferramentas digitais/virtuais para a formação e a ampliação de públicos, conhecendo boas práticas, compartilhando desafios e concebendo soluções conjuntas.

Do ponto de vista interno, em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, parece importante aproveitar o acúmulo da área educativa no tema da acessibilidade e da inclusão para estimular, entre todas as equipes e de forma sistemática, o compartilhamento de percepções e experiências a respeito das barreiras de acesso que a instituição ainda possui, identificando as dificuldades de seus públicos internos e externos.

Para além de estruturar ações, projetos e programas educativos, também é importante a difusão de experiências, reflexões e conhecimentos produzidos pela área educativa do MRSP e/ou coletivamente (como artigos, relatos de experiência, textos de opinião, poesias, ensaios e produções acadêmicas), de modo a promover a troca de conhecimentos e intercâmbio com outras iniciativas museológicas, culturais e dedicadas à preservação de memórias, em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Educação Museal (2018).

Por fim, buscar publicizar ainda mais as iniciativas educativas contribuirá para

o alcance da nova visão de futuro. Com o apoio especialmente da área de Comunicação, recomenda-se explorar, do ponto de vista da comunicação institucional, as diferentes ações educativas desenvolvidas com os públicos, assim como os bastidores (pesquisas, formativas e/ou preparatórias), além de divulgar e destacar ações futuras e dicas, como a seção #EducAtivoIndica, que integra a *newsletter* mensal do núcleo educativo, permitindo o aprofundamento das temáticas trabalhadas pelo MRSP por meio da indicação bibliográfica e expressões artísticas como vídeos, peças teatrais, entre outros.

Outras ideias

Que tal se...

... fosse criado um projeto/espço para que educadores pudessem compartilhar com as demais equipes do MRSP e com os públicos em geral suas pesquisas e trabalhos.

... fosse elaborada uma ação para que públicos de diferentes perfis criassem um roteiro de visita pela exposição de longa duração, e os disponibilizassem em audioguias para os públicos do MRSP.

... fosse criado um projeto de parceria com os responsáveis pela formação de profissionais da segurança pública de São Paulo que subsidiasse e fortalecesse a discussão de temas como cidadania, direitos humanos e que abordasse o período da ditadura de modo pedagógico para esses agentes compreenderem os fatos ocorridos no período.

... fosse realizada programação educativo-cultural periódica no Largo General Osório junto a parceiros do território, a exemplo das ações realizadas pela Casa do Povo.

... o núcleo educativo se conectasse com secretarias de educação estaduais e municipais de todo o país, oferecendo produtos já desenvolvidos pela instituição, ampliando a presença do museu e disseminando valores e conteúdos caros ao MRSP.

... a série de vídeos do #EducAtivoResponde fosse difundida nas diversas mídias do MRSP e a instituição realizasse uma nova série a partir de perguntas de públicos visitantes da nova exposição de longa duração ou mesmo de exposições temporárias, contemplando legenda e janela de interpretação em Libras.

... outras exposições educativas fossem criadas, com apoio dos Programas de Gestão de Acervos e de Exposições e Programação Cultural, a exemplo da exposição realizada a partir de material educativo junto a discentes do Curso Intensivo de Educação em Direitos Humanos: Memória e Cidadania.

Para não sair do radar...

ALGUNS OUTROS DESAFIOS

■ Aperfeiçoar e desenvolver, periodicamente, junto a instituições parceiras que abordam temáticas correlatas, novos roteiros do projeto “Percurso Integrado de Visitas”, considerando grupos específicos, como imigrantes, pessoas em situação de vulnerabilidade social etc.

■ Participar ativamente da construção e/ou revisão da Política Nacional de Educação Museal, marcando presença na Rede de Educadores Museais de São Paulo (REM-SP) e em encontros estaduais e nacionais, contribuindo, quando possível, com sua organização.

Página 159. Fotografia colorida de uma mulher de costas, com uma camiseta do Memorial, onde atrás está escrito “ação educativa”. Ela está na entrada de uma das celas e diante dela, ao fundo, há diversas pessoas sentadas. Ela está em pé, segurando uma ficha com a foto preto e branco de uma mulher. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES

O Programa de Edificações realiza a gestão integrada do edifício, incluindo conservação preventiva e manutenção periódica das instalações prediais. Atua em caráter preventivo e corretivo, identificando inadequações e propondo adequações. Promove acessibilidade física e conforto nos espaços expositivos, de trabalho e convivência e circulações. Garante a segurança do edifício, dos acervos, do público, equipes internas e prestadoras de serviços. Preza pelo diálogo entre o edifício e o entorno, minimizando obstáculos ao acesso. Colabora com o Programa de Gestão Museológica para gestão de resíduos e sustentabilidade ambiental. Realiza atualizações e promove inovações para melhorar rotinas de trabalho e experiência dos visitantes.

Principais desafios do ciclo

1 Apoiar e propor estratégias para minimizar as confusões de fluxo dos visitantes geradas pela coexistência de dois museus em um mesmo edifício.

2 Proporcionar formações contínuas para as equipes envolvidas com infraestrutura, manutenção, segurança e limpeza, voltadas à apropriação dos novos valores propostos no Plano (democracia; direitos humanos, direito à memória, verdade e justiça; cidadania; recusa à violação de direitos etc.), às especificidades e dinâmicas de relacionamento com o entorno, e também a temas transversais como sustentabilidade e acessibilidade.

3 Garantir a permanente manutenção do edifício do Memorial da Resistência, aliada à regular higienização das fachadas e cobertura, para prevenir problemas decorrentes de fatores externos e desgaste natural.

4 Estabelecer critérios e restrições para que futuras reformas não gerem apagamentos ou perdas irreversíveis que prejudicam a memória coletiva.

5 Aprimorar os fluxos e o diálogo entre as equipes do Núcleo de Facilities,

do Núcleo de Tecnologia da Informação e a equipe do MRSP.

6 Apoiar e subsidiar discussões e ações relacionadas à acessibilidade física do edifício.

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

8 Propiciar o intercâmbio, entre MRSP e Pinacoteca, de soluções e aprendizagens sobre os assuntos afeitos a esse Programa.

9 Estabelecer estratégias e promover treinamentos que preparem as equipes para diversas situações, garantindo a não-violência nas abordagens com a população do entorno que frequenta os espaços do Memorial da Resistência.

10 Adotar procedimentos com vistas à responsabilidade social e dignidade em caso de intercorrências com a população do entorno.

11 Garantir maior cuidado com a segu-

rança e higiene, considerando todos os públicos que possam frequentar o Memorial.

12 Realizar articulações com a GCM para que processos formativos relacionados ao conhecimento sobre o museu, seu conteúdo, suas premissas e valores possam ser disseminados para profissionais que atuam na segurança pública do entorno imediato do museu e frequentam suas dependências.

Comentários e recomendações

O Programa de Edificações deve ter como princípio orientador o acesso e o uso qualificado e seguro do edifício. É essencial que sejam identificadas, em parceria com os demais programas, as principais barreiras físicas e simbólicas que restringem ou afastam a população dos espaços do MRSP.

Por ser um programa gerido de modo amplo pelo Núcleo de Facilities, é essencial estabelecer trocas sistemáticas com as equipes do MRSP, de modo que o escopo de atuação previsto seja executado de modo o mais alinhado o possível às expectativas e necessidades identificadas pela própria equipe do museu. É fundamental manter diálogo constante entre as áreas responsáveis pela manutenção/conservação do edifício e demais serviços e as áreas do museu. Nessa perspectiva, recomenda-se que sejam realizadas reuniões regulares com as equipes que atuam no MRSP para entendimento mais qualificado de problemáticas e demandas relacionadas ao edifício e aos outros serviços englobados por este Programa. Tais reuniões podem se desdobrar em rotinas de vistoria conjunta que garantam não apenas a manutenção preventiva e corretiva das instalações, equipamentos e sistemas, mas também a criação de novas soluções, quando pertinente. Do mesmo modo, tais trocas devem permitir a identificação de melhorias no atendimento e conduta das equipes que circulam pelas dependências do museu. Para que esses encontros sejam produtivos, contudo, é preciso incentivar as equipes do MRSP a identificar, compreender e organizar as demandas de aprimoramento dos espaços físicos do museu, bem como de postura e conduta a serem levadas para o Núcleo de Facilities e, também, criar fluxos para que essas informações e reflexões sejam compartilhadas e endereçadas.

Tendo em vista que o edifício é um patrimônio histórico e um sítio de consciência, as atividades deste Programa devem estar conectadas aos Programas de Gestão Museológica e de Gestão de Acervos. A compreensão dos significados históricos e simbólicos da edificação contribui para uma manutenção predial qualificada.

Considerando as questões complexas que envolvem o entorno e a premissa de que o museu deve bem receber e ser acolhedor para os diferentes públicos, recomenda-se rever e aprimorar práticas da equipe de segurança e estabelecer formações continuadas. É importante ter em vista a Lei Brasileira de Inclusão, a NBR 9050/2020 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e os princípios do desenho universal²².

Essas formações continuadas devem envolver também outras equipes (limpeza, manutenção, recepção, TI etc.), que muitas vezes estão distantes das discussões conceituais do museu. É importante aproximá-los de debates e pensamentos em curso na instituição, de modo a desconstruir preconceitos ou resistências em relação à diversidade de público ou à temática do museu.

Considerando a presença constante e próxima da GCM na calçada do museu e também em suas dependências, fazendo uso de banheiros e refeitório, por exemplo, parece importante, em parceria com o Programa Educativo e com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, pensar em ações formativas também para esses sujeitos. Embora essa atividade não esteja necessariamente no âmbito deste Programa, entende-se que a relação com esse órgão da segurança pública se dá prioritariamente com as equipes responsáveis pelo escopo aqui previsto. Nesse sentido, o Programa de Edificações deve realizar a ponte para que essa articulação possa acontecer.

O programa deve também conectar as demandas internas relativas ao edifício, propondo sistemas e fluxos que auxiliem uma melhor compreensão e circulação dos públicos pelo MRSP e pela Pina Estação. Para isso, mais uma vez, é necessário ampliar o contato entre as áreas, nesse caso, do MRSP e da Pinacoteca, e promover escutas ativas e trocas.

Para conseguir desenvolver estratégias adequadas, é recomendável que responsáveis pelo Programa de Edificações participem de discussões sobre novas exposições e eventos. Esses representantes podem agregar com perspectivas não previstas e soluções vinculadas às suas áreas de conhecimento, podendo qualificar as atividades e serviços ofertados pelo MRSP.

²² O termo “desenho universal” é usado para o projeto de produtos, serviços e ambientes que possam ser usados por todas as pessoas. Nos casos em que o desenho universal não possa ser aplicado, é importante adotar as adaptações razoáveis a fim de minimizar as barreiras arquitetônicas, conforme indicação da Lei Brasileira de Inclusão, Parágrafos 1 e 2, do Art. 55, Cap. I.

PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES

Atualmente, reformas ou adequações de espaço são acompanhadas por equipes do MRSP que não possuem conhecimentos técnicos para avaliar as ações realizadas. O acompanhamento, portanto, é mais superficial, sem caráter contributivo. É preciso, então, pensar em estratégias, sejam elas relacionadas à formação das equipes do MRSP, sejam elas considerando a presença de outras equipes da APAC, que possam fazer essa supervisão de modo mais qualificado.

Por fim, é fundamental que a coordenação predial (facilities) esteja mais próxima do cotidiano e consciente das demandas específicas do MRSP. Questões como acessibilidade, conforto térmico e acústico, sustentabilidade ambiental, além de iniciativas para obtenção de selos e certificações para o edifício, devem receber a mesma atenção que os demais edifícios geridos pela APAC.

Outras ideias

Que tal se...

... a sinalização predial contribuísse para melhor fruição nos espaços compartilhados com a Pinacoteca Estação, acesso às exposições, com indicação de áreas restritas, sinalização de áreas gratuitas ou pagas.

... o uso e a ocupação dos espaços no edifício fossem definidos conforme a sua relevância para a memória institucional e coletiva (por se tratar de um lugar de memória).

... a posição e dimensão do café fosse repensada, considerando que o potencial desse espaço poderia ser utilizado para promover atividades culturais, exposições temporárias, instalações e aumento da visibilidade dos acervos do MRSP.

... o layout do térreo fosse adaptado para incluir áreas de convivência e pontos de informação estratégica e acessível, facilitando a orientação dos visitantes e incentivando a exploração dos espaços, além de dar visibilidade às duas instituições.

... após a saída da Biblioteca e do CEDOC, a setorização, a acessibilidade e os usos do primeiro pavimento fossem pensados em conjunto com equipes técnicas de modo a priorizar a realização de atividades do MRSP.

Outras ideias

... junto à requalificação da exposição de longa duração, houvesse também um projeto luminotécnico para as fachadas do museu. De modo que a inauguração/abertura atraísse, também, o olhar do público que transita pelo entorno.

... promovessem ações de aproximação e vizinhança com a população do entorno, como acesso gratuito à água ou outras iniciativas.

... houvesse mais áreas de descanso e permanência em diversas áreas do museu, com mobiliário adequado e acessível para cadeiras de rodas, garantindo o conforto físico a pessoas com diversos tipos de deficiência e também a idosos e pessoas com mobilidade reduzida.

Para não sair do radar...

ALGUNS OUTROS DESAFIOS

- Adquirir gerador que assegure autonomia de, no mínimo, 4 horas, visando fornecer eletricidade durante queda de energia e/ou falha na transmissão da rede local, em situações programadas ou emergenciais.
- Contratar profissional(is) especializado(s) para revisão e aprimoramento do acesso e/ou evacuação de obras de médio e grande porte, considerando que a execução da ação deverá ser previamente aprovada nos órgãos de patrimônio.
- Desenvolver projeto para requalificação do auditório.

PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional promove o diálogo do museu com seus públicos (interno e externo), por meio de estratégias que abrangem os diferentes tipos de linguagem, como escrita, oral, de sinais, imagética, sonora, virtual etc. Cria conteúdos e realiza ações de divulgação de programação, exposições, atividades, projetos, serviços e conhecimentos produzidos pelo museu, bem como garante informações atualizadas. Divulga e consolida a imagem do museu frente à sociedade, refletindo os valores estabelecidos pela instituição, e fortalece a presença da instituição nos meios de comunicação. Busca parcerias e interlocuções com diferentes agentes, complementa as estratégias de captação de recursos e, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, estabelece estratégias de fortalecimento para o museu. Elabora publicações diversas para ampliar o conhecimento geral e específico sobre o museu. Apoia a comunicação interna e faz a gestão da comunicação visual nos espaços internos e externos com vistas ao reconhecimento da instituição.

Principais desafios do ciclo

1 Desenvolver a nova identidade visual do MRSP em conformidade com o novo posicionamento institucional presente na missão, na visão e nos valores, que foram redefinidos.

2 Definir estratégias de branding (que passam pela identidade visual, mas não se resumem a ela, como a identidade verbal ou “tom de voz ou autoral”) para conectar o novo posicionamento institucional à marca “Memorial da Resistência”.

3 Elaborar a política de Comunicação e Relações Institucionais.

4 Elaborar o Plano de Comunicação para que a marca e as ações do museu sejam divulgadas de maneira assertiva e em conformidade com as premissas institucionais.

5 Em conjunto com o Núcleo de Comunicação da Pinacoteca, melhorar a sinalização interna a fim de evidenciar os espaços que fazem parte do MRSP e aqueles que são da Pinacoteca Estação.

6 Atuar junto a agentes externos, como a Fundação Osesp, o Metrô, CPTM e a prefeitura, para melhorar

a sinalização externa, e também para que eles promovam e divulguem as ações do museu.

7 Desenvolver ações de comunicação com a vizinhança, tornando o MRSP mais conhecido (de seus propósitos à sua gratuidade) e o posicionando como um museu interessado e disposto a colaborar com os moradores e instituições da região.

8 Estruturar as atividades de Desenvolvimento Institucional.

9 Com o apoio da Diretoria de Relações Institucionais da APAC e em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, ampliar estrategicamente as alianças e parcerias, financeiras e institucionais, nacionais e internacionais, pois ter diferentes parceiros confere seriedade, legitimidade e proteção institucional, além de recursos.

10 Desenvolver modelos para diferentes tipos de parceria, escutando as diferentes áreas e considerando formatos flexíveis.

11 Participar ativamente da prospecção e concretização de parcerias junto às diferentes áreas do MRSP, dando

suporte e também refletindo estrategicamente sobre outros possíveis dobramentos.

12 Atuar, em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, na qualificação de projetos desenvolvidos pelas diferentes áreas, com o foco na captação de recursos (patrocínios, submissão a editais de fomento, inclusão em leis de incentivo etc.), e identificar continuamente fundos, fundações e instituições, nacionais e internacionais, que atuem no mesmo campo temático e podem ser parceiros potenciais e/ou inspirar práticas e novos projetos.

13 Realizar, em colaboração com os demais programas, especialmente o Programa de Gestão Museológica, a gestão de crises e de riscos relacionados à imagem institucional do MRSP.

14 Identificar, em colaboração com a Diretoria de Relações Institucionais da APAC e o Programa de Gestão Museológica, oportunidades para captação de recursos, sobretudo tendo em vista as especificidades do MRSP.

15 Estreitar relações com agentes do entorno, no mínimo, por meio da par-

ticipação ativa em redes já existentes, como a rede de vizinhos constituída pelo Museu da Língua Portuguesa e que engloba várias instituições da região.

16 Participar ativamente das redes da qual o MRSP já faz parte e apoiar a constituição da Rede de História Oral.

17 Disseminar internamente, em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, as políticas institucionais elaboradas e os fluxos de trabalho.

Comentários e recomendações

A existência do Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional totalmente voltado para o MRSP é algo novo, o que faz com que os desafios sejam ainda mais significativos. De todo modo, há caminhos construídos pela Pinacoteca que podem e devem ser aproveitados. Levando isso em consideração, cabe ao Programa buscar alinhamento contínuo com a Diretoria de Relações Institucionais para que a expertise desta diretoria seja aproveitada e os interesses do MRSP não sejam negligenciados. Também é de responsabilidade dessa diretoria conceber e executar estratégias de captação de recursos para o MRSP, como a organização já vem fazendo, mas estas podem e devem ser incrementadas. Como já mencionado no Programa de Gestão Museológica, o MRSP pode, ainda, se beneficiar de editais e fundações nacionais e internacionais, Termos de Ajustamento de Conduta (TACs), emendas parlamentares e do Fundo de Defesa dos Direitos Difusos (Ministério da Justiça) e esse mapeamento de oportunidades deve ser um foco constante.

Parcerias com consulados também podem contribuir para posicionar o museu internacionalmente, e também para conferir legitimidade no âmbito nacional, o que torna necessário serem fomentadas.

A comunicação interna deve ser encarada com a devida atenção, pois para o reposicionamento institucional surtir efeito é preciso alinhamento contínuo entre as equipes. Além disso, vale realizar um trabalho próximo ao RH para que as especificidades do MRSP sejam consideradas ao se elaborar as comunicações para as equipes do museu.

Há desafios para o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional que dependem do bom funcionamento dos demais programas. Por exemplo, a sinalização interna do prédio não poderá ser eficaz se os espaços entre a Pina Estação e o MRSP não estiverem bem definidos, o que depende da atuação articulada do Programa de Gestão Museológica, da diretoria da APAC e de áreas

específicas da Pinacoteca. Ademais, o fortalecimento da marca do museu está diretamente vinculado a um entendimento consensual entre as equipes sobre a identidade institucional do museu, o que se imagina alcançar com a leitura, e a apropriação e a discussão compartilhada deste Plano Museológico por todos os profissionais do museu. Nessa perspectiva, destacar pontos relevantes do Plano e usá-los em materiais de comunicação interna pode ser uma estratégia.

Considerando esse fortalecimento do ponto de vista externo, uma possibilidade que pode ser interessante para ampliar o reconhecimento do museu é considerar usar espaços públicos e instituições do bairro como plataformas para a comunicação (com sinalizações ou pílulas do museu), de lambe-lambe a placas ou dispositivos mais complexos. Isso pode ser pensado inicialmente considerando o entorno, mas pode ser expandido, no futuro, para outros espaços e instituições da cidade que trabalhem com temáticas convergentes. A sugestão que apareceu no diagnóstico de sinalizar lugares de memória relacionados à ditadura civil-militar, como forma de “musealizar” pontos da cidade e também de convidar a população a conhecer o MRSP pode ser uma das estratégias e deve ser concebida em colaboração com o Programa de Gestão de Acervo e Programa Educativo.

Usar espaços da própria Pina Luz e da Pina Contemporânea para apresentar o MRSP aparece como iniciativa mais básica e viável em curto prazo para iniciar esse movimento de se fazer mais presente no território e atrair também públicos frequentadores dessas unidades da Pinacoteca.

Além disso, atualmente, a sinalização externa, tímida, dificulta o conhecimento de que o edifício abriga o MRSP, que se confunde com a Pina Estação. Apesar da situação complexa da região, a entrada pela rua Mauá mantém sua relevância mesmo após a abertura da entrada pelo Boulevard João Carlos Martins. É preciso repensar a comunicação e não descuidar da sinalização externa voltada para o Largo General Osório.

Como os demais, este programa se pretende transversal às áreas do museu, de modo que o desenvolvimento institucional não pode ficar restrito a uma pessoa, ainda que essa seja sua função principal. As demais áreas do museu devem atuar para incrementar e fortalecer parcerias, financeiras ou de trabalho, sempre em conformidade com as diretrizes estabelecidas. A pessoa diretamente responsável pelo desenvolvimento institucional deve dar suporte a essas áreas, acompanhar as iniciativas e também identificar novas oportunidades. Deve ain-

PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

da auxiliar a seleção ou concepção e a formatação de projetos que possam ser captados via leis de incentivo, patrocínios diretos, editais etc.

Ainda no que tange à captação de recursos, é importante apoiar o Programa de Gestão Museológica no desenho de estratégias para explorar o potencial de captação junto a pessoas físicas, com o estabelecimento de programas de fidelidade, uso de plataformas de *crowdfunding* e *matchfunding* e campanhas com iniciativas parceiras que atuam na promoção de direitos humanos e outros temas caros ao MRSP.

A identificação de fundos, fundações e instituições, nacionais e internacionais, que atuem no mesmo campo temático e podem ser parceiros potenciais e/ou inspirar práticas e novos projetos, é fundamental para as ações de desenvolvimento institucional. Deve-se aproveitar o levantamento preliminar feito durante a elaboração deste Plano, complementá-lo com informações que o MRSP já possui e considerar investimento de tempo para qualificar essas informações, além de ampliar o rol de referências que podem ser interessantes tanto do ponto de vista inspiracional como do ponto de vista de parcerias e apoios (financeiros ou não).

O relacionamento com a vizinhança passa inevitavelmente por ações de comunicação e de relacionamento institucional, portanto, este Programa, em diálogo com os demais, deve protagonizar e desenvolver estratégias para se aproximar de instituições do entorno e dos próprios habitantes. Identificar boas práticas que já vêm sendo feitas por outras instituições e coletivos e avaliar o que poderia ser feito pelo MRSP é o primeiro passo para conseguir planejar essa aproximação com o entorno. A percepção, disseminada entre a equipe do MRSP, de que só grandes projetos permitem estabelecer relações consistentes com o território, embora tenha justificativas importantes, desconsidera que a ideia de vizinhança pode abarcar situações, parcerias e atividades cotidianas e triviais. Auxiliar as demais áreas na construção desse entendimento e também na identificação de ações mais simples, mas não menos potentes, que poderiam ser feitas, aparece como um caminho interessante. Vale observar também as recomendações feitas nesse sentido no Programa Educativo.

Considerando o tema sensível tratado pelo MRSP, é importante desenvolver estratégias para lidar com crises e potenciais riscos de imagem. Essas estratégias

devem contemplar, entre outros: monitoramento contínuo de mídias sociais e *feedback* de públicos e parceiros; uso de ferramentas de análise de mídia; comunicação transparente e proativa, com políticas para crises e ações cotidianas; treinamento de porta-vozes; desenvolvimento de planos de crise detalhados e simulações regulares; avaliação de controvérsias em exposições e preparação prévia de posicionamento; consulta a especialistas para evitar problemas legais e éticos; canais de diálogo aberto com o público; campanhas de marketing que destaquem contribuições positivas; proteção de dados de visitantes e doadores; e revisão regular das políticas de gestão de riscos.

Por fim, este Programa deve trabalhar em conjunto com o Programa de Exposições e Programação Cultural, Programa Educativo e Programa de Gestão de Acervos para definir os públicos-alvos das atividades com o objetivo de elaborar formas de comunicação específicas e eficazes. É fundamental que as pessoas envolvidas diretamente com este Programa conheçam e se apropriem dos desafios e sugestões feitas para os demais programas de modo a conseguir apoiá-los.

Outras ideias

Que tal se...

... houvesse sinalização mais destacada na Pinacoteca Luz e na Pinacoteca Contemporânea sobre as ações do MRSP.

... em parceria com a rede de vizinhos, em especial o coletivo Birico Arte e o Centro de Convivência É de Lei, a calçada do MRSP voltada para o Largo General Osório oferecesse atividades artísticas, de informação sobre a programação do museu e de redução de danos para aqueles que possam necessitar (algo parecido com o que acontece eventualmente na calçada do Museu da Língua Portuguesa).

... as páginas nas redes sociais divulgassem, com certa frequência, vídeos curtos com bastidores das atividades do museu (coleta de testemunhos, organização de eventos, visitas técnicas etc.), dando visibilidade para as ações menos visíveis da equipe.

... fosse criado o programa Amigos do Memorial da Resistência de São Paulo para impulsionar doações de pessoas físicas e jurídicas.

... fosse criado um canal de comunicação mais direta com o público.

Para não sair do radar...

ALGUNS OUTROS DESAFIOS

- Consolidar a presença institucional do Memorial nas redes sociais e fortalecer a presença do museu em grandes veículos de comunicação.
- Atuar em campanhas e ações em rede promovidas pela SCEIC.
- Priorizar parcerias e patrocínios que garantam a autonomia de conteúdos e abordagens das ações museológicas.
- Realizar campanhas publicitárias em diversos tipos de mídia, objetivando o alcance de públicos variados não visitantes do MRSP.
- Aproximar o MRSP de outros territórios, especialmente periféricos, de modo a promover o acesso dos moradores desses territórios ao museu.
- Estabelecer canais de comunicação para a recepção de feedback dos públicos visitantes sobre acessibilidade.

PROGRAMA CONEXÕES MUSEUS SP

O Programa Conexões Museus objetiva a proposição e o planejamento de ações para a promoção de intercâmbios de conhecimento conceituais e técnicos, além de práticas, ferramentas e metodologias. Prevê também a realização de processos formativos com equipes de museus de diferentes portes, a disseminação de boas práticas, a elaboração de projetos em parceria com as instituições que integram o SISEM-SP, maior integração dos museus do estado de São Paulo, ampliando os públicos atendidos por estes e pelo próprio MRSP e, finalmente, deve contribuir com a construção de políticas públicas para os museus no estado, em atenção à sua diversidade. Sua execução é uma diretriz da SCEIC, a partir da gestão do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (GTC SISEM-SP), que objetiva uma atuação de forma capilar – em todo território paulista – pelos museus da SCEIC, fazendo cumprir sua função enquanto museu estadual. Se estrutura em consonância com as linhas de atuação previstas no Contrato de Gestão, que objetivam o desenvolvimento, valorização e preservação dos acervos em todo o estado de São Paulo por meio da oferta de cursos de curta e média duração e estágios técnicos para profissionais de cada polo do SISEM-SP, em especial nas instituições-sedes de polos, definidas a partir de chamamento público realizado pelo sistema. Também tem como objetivo a articulação, fomento e promoção de redes temáticas de museus, acervos e/ou processos museológicos e incentivo à produção, registro e extroversão de indicadores e conhecimento sobre Museologia no estado de São Paulo, tanto no aspecto teórico quanto no âmbito empírico, a partir das experiências museológicas praticadas nos museus da SCEIC e no território paulista.

Principais desafios do ciclo

1 Definir a Rede Temática de museus e acervos que o MRSP integrará e/ou articulará (rede temática de lugares de memória e resistência, rede de museus e acervos de história oral, rede de instituições de memória articuladoras de direitos humanos, ou outra), considerando as redes que já integra, e as recomendações do GTC SISEM-SP na reflexão, formação, articulação e projeção da rede.

2 Em colaboração com o Programa de Gestão de Acervo, prever a realização de ações e projetos de curto, médio e longo prazo de apoio às instituições museológicas e profissionais de museus, iniciativas de memória ou processos museológicos do estado de São Paulo, que atuem na salvaguarda de acervos e memórias que se relacionem com as temáticas desenvolvidas pelo MRSP.

3 Planejar e publicar manuais técnicos com base nas práticas e pesquisas desenvolvidas pelo Museu, a exemplo do Guia Prático de Montagem de Exposição Acessível e do Caderno de Experiências do projeto de Acessibilidade “Memorial ParaTodos”, a serem elaborados, em consonância com as

demandas das iniciativas mapeadas, de modo a contribuir com o campo museológico paulista.

4 Desenvolver projetos em parceria (exposições físicas ou virtuais, ações culturais e educativas, materiais pedagógicos, projetos de pesquisa colaborativa, eventos científicos como simpósios, conferências e workshops, festivais culturais, postagens colaborativas em redes sociais, publicação de livros, artigos e catálogos em parceria, virtuais ou físicos, entre outros) com museus e processos museológicos do estado de São Paulo.

5 Desenvolver projetos transversais, integrando as demais áreas do MRSP, de modo a reduzir o impacto de restrições orçamentárias para o desenvolvimento do programa.

6 Desenvolver, junto ao eixo 3. Financiamento e Fomento, do Programa de Gestão Museológica, e em parceria com as iniciativas, projetos coletivos para a captação de recursos, de modo a favorecer e beneficiar todas as iniciativas envolvidas no processo de co-gestão.



Página 183. Fotografia colorida da fachada do prédio do Memorial, feito de tijolos laranja e janelas em arcos com bordas brancas. Parte da fachada é destacada e pintada de branco. Nela há dois logos instalados: à esquerda, escrito “Pina Estação” em preto e à direita, o ícone de grades vermelhas, com o texto em preto ao lado, escrito “Memorial da Resistência de São Paulo”. Foto: Divulgação.

Comentários e recomendações

É fundamental que os museus vinculados à SCEIC, com base em sua estrutura e por seu papel de referência para o campo museológico paulista e de todo o país, atuem em diálogo e tanto contribuam com o aperfeiçoamento técnico de demais iniciativas museológicas do Estado quanto, também, estejam dispostos a aprender com essas iniciativas e/ou processos museológicos, certamente em número significativamente maior do que os 682 museus mapeados pelo SISEM-SP²³.

Por isso, é importante que o MRSP busque ser atuante junto às diferentes instituições museológicas do estado de São Paulo, não se limitando aos museus vinculados à SCEIC, para a construção de propostas de trabalhos em parceria com as demais instituições participantes.

Esses projetos, realizados em parceria, devem possibilitar a troca de conhecimentos, o aprendizado orgânico e processual, o reconhecimento e valorização de profissionais que atuam em diferentes contextos, para além da Região Metropolitana de São Paulo e contemplando as diversas regiões abrangidas pelos Polos SISEM-SP. A UPPM espera que essas iniciativas favoreçam o diálogo entre acervos e comunidades e a difusão de acervos das instituições envolvidas, de modo a permitir que diferentes públicos acessem suas coleções.

Ampliar a conexão entre museus e processos museológicos pode trazer inúmeros benefícios às iniciativas, independente de sua estrutura e porte, como o compartilhamento de recursos, conhecimentos, experiências e habilidades; a colaboração em projetos, o fortalecimento mútuo, por meio da construção de ambientes de cooperação; e a criação de uma rede mais robusta em prol da preservação e da promoção dos direitos à memória, à verdade histórica, à cultura e à educação e em defesa dos direitos humanos e da democracia.

É fundamental que o programa se realize de modo estruturado, coeso e de longo prazo, e atue estrategicamente, em parceria com as demais iniciativas, com a

ampliação dos recursos orçamentários, tendo como foco principal seu caráter formativo, cujas ações devem promover a aprendizagem recíproca e a troca contínua entre profissionais de diferentes tipologias de museus.

²³ Dado compartilhado na mesa de abertura do 12º Encontro Paulista de Museus, realizada em 8 de novembro de 2022.

Outras ideias

Que tal se...

... fossem oferecidos estágios e residências técnicas para profissionais dos museus do estado.

... fossem promovidos intercâmbios entre profissionais de diferentes áreas de outras instituições no estado de São Paulo.

... O MRSP propusesse e organizasse, de modo compartilhado com outros museus do estado (e outros sistemas de museus brasileiros), cursos de formação e aperfeiçoamento relacionados ao tratamento museológico de acervos relacionados a memórias traumáticas e de movimentos sociais e demais iniciativas que atuam na defesa dos direitos humanos.

... atividades, metodologias e processos bem-sucedidos de trabalho compartilhado e colaborativo (a experiência de reformulação da exposição de longa duração e o processo de revisão do Plano Museológico, por exemplo) fossem publicizados e difundidos de diferentes formas.

Para não sair do radar...

ALGUNS OUTROS DESAFIOS

■ Garantir a oferta de estágios, oficinas e cursos a museus e processos museológicos (iniciativas de memória, movimentos sociais e outras) do território paulista, a partir dos Polos SISEM-SP, considerando os eixos programáticos da Política Estadual de Museus²⁴ e as demandas das iniciativas mapeadas, para o compartilhamento da produção técnica e difusão de conhecimentos e expertises de profissionais de diversos núcleos do MRSP.

■ Desenvolver programações e atuar de forma articulada com museus e processos museológicos do território paulista, de modo a contribuir com a implementação, discussão e/ou revisão da Política Estadual de Museus.

■ Mapear e difundir junto à comunidade museológica, por meio de diferentes linguagens e suportes, práticas e experiências de iniciativas, institucionalizadas ou não, articuladoras e defensoras dos direitos humanos.

■ Difundir amplamente as ações realizadas pelo Programa Conexões Museus SP no âmbito do MRSP.

²⁴ a) Fortalecimento e articulação do Campo Museal; b) Gestão, Manutenção e Sustentabilidade em Museus; c) Educação Museal, Comunicação e Acesso aos Museus; d) Preservação do Patrimônio Cultural e Museológico; e) Formação e Valorização de Pessoas; f) Território, identidade e reparação.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CICLO E PLANO DE AÇÃO

O plano de ação tem como objetivo materializar a estratégia da instituição, ou seja, ele precisa ser elaborado de maneira que contribua para que a instituição atinja o que é declarado na missão, nos valores e na visão de futuro.

Tendo em vista o pressuposto de que todas as áreas possuem expertises técnicas relevantes para endereçar os desafios e oportunidades apontados no diagnóstico, que a ampla participação possibilita um maior alinhamento e engajamento na execução das ações, e que a diversidade de pontos de vista, conhecimentos e experiências profissionais contribui para ideias mais criativas e factíveis, o plano de ação foi elaborado através de oficinas participativas com toda a equipe do museu. Ao todo foram realizadas 5 oficinas de aproximadamente 6 horas cada para a elaboração do plano de ação.

Após a revisão e elaboração das novas declarações de missão, valores e visão de futuro, foram elaborados os **objetivos estratégicos** que apontam o que se pretende alcançar em determinado período de tempo para que o museu chegue mais perto de concretizar sua visão e, consequentemente, sua missão. Neste plano, os objetivos estratégicos fornecem uma direção para os próximos **cinco anos** de atuação.

Na mesma linha, os **resultados esperados** servem para indicar o progresso em direção à realização dos objetivos estratégicos. Neste plano, eles foram elaborados para o final de 2025, uma vez que seis meses seria um período curto para o alcance de resultados mais arrojados e, a partir de 2025, os resultados esperados poderiam servir de marcos anuais. Ou seja, ao final de cada ano, deve-se avaliar se os resultados esperados foram atingidos ou não e revisar e/ou elaborar novos resultados esperados para o ano seguinte, considerando os mesmos objetivos estratégicos até que se complete o ciclo de cinco anos, quando deve ser avaliado se os objetivos foram atingidos ou não e um novo plano deve ser elaborado.

Já os **indicadores** são métricas que auxiliam na avaliação dos resultados, uma vez que contribuem para a mensuração do quanto o resultado foi atingido ou não.

Dessa forma, para cada resultado esperado do plano foi elaborado, no mínimo, um indicador que deverá ser monitorado para apoiar na avaliação ao final de 2025.

As **metas** são marcos alcançáveis dentro de um projeto ou plano. Elas são quantificáveis e ajudam a criar um senso de foco e direcionamento. Por isso, com o objetivo de apoiar a equipe do museu a concretizar seus resultados esperados, para cada indicador foi definida, ao menos, uma meta a ser atingida até o final de 2025.

Para efetivação das metas foram estabelecidas **ações** a serem realizadas também até o final de 2025. 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 *checklist* 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 ações sejam executadas será importante que seu responsável detalhe as atividades a serem realizadas.

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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

- 1 Consolidar o posicionamento e a comunicação do museu com os diferentes públicos de interesse.
- 2 Ampliar e qualificar parcerias com instituições, organizações e movimentos para que o Memorial se torne uma referência nacional e internacional.
- 3 Fortalecer a cadeia operatória museológica visando a ampliação e a integração das áreas e o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho.
- 4 Fortalecer a marca do Memorial, atrelada a seu valor social, e desenvolver estratégias de captação para ampliar as fontes de financiamento.

PLANO DE AÇÃO (18 MESES)

Objetivo estratégico

- 1 Consolidar o posicionamento e a comunicação do museu com os diferentes públicos de interesse.

RESULTADOS ESPERADOS:

1. Estratégias de comunicação e desenvolvimento institucional diversificadas e implementadas

Indicadores	Metas	Ações
1.1. Quantidade de ações do Plano de Comunicação implementadas.	Implementar 100% das ações do Plano.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar um estudo referencial de comunicação institucional e museológica.- Elaborar o Plano de Comunicação.- Executar cronograma de ações.- Avaliar os resultados das ações.
1.2. Diversidade do público presente nas atividades do museu.	Realizar uma pesquisa interna de público focada na diversidade.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar reuniões entre as equipes do museu para definir estratégia, metodologia e atividades-alvo da pesquisa.- Elaborar instrumento(s) de coleta da pesquisa.- Coletar os dados em atividades definidas anteriormente.- Monitorar a coleta de dados e analisar os resultados.- Realizar reuniões entre as equipes do museu para elaborar estratégias e ações com base nos resultados.- Implementar a prática de utilizar ferramentas de acessibilidade nas comunicações do MRSP.

1.3. Quantidade de participantes nas atividades regulares.	Aumentar o público das atividades regulares em 10%.	<ul style="list-style-type: none">- Levantar dados sobre a quantidade de participantes nas atividades regulares e criar indicadores (estabelecer base comparativa).- Elaborar estratégias de comunicação focadas em diferentes públicos on-line e off-line.- Coletar/registrar dados sobre a quantidade de participantes nas atividades regulares.- Realizar análise comparativa do público periodicamente (bimestralmente).- Implementar ações para a “correção de rotas”, caso necessário.
1.4. NPS (Net Promoter Score).	Aplicar NPS em 5 tipos de ações ou atividades desenvolvidas pelo museu.	<ul style="list-style-type: none">- Definir as ações/atividades em que o NPS será aplicado.- Estudar as aplicações e processos de NPS.- Listar e desenvolver tipos de abordagem para cada ação/atividade.- Coletar NPS após as ações/atividades definidas para a pesquisa.- Realizar análise dos resultados.- Promover ajustes nas ações/atividades com quantidade elevada de detratores e/ou neutros.

2. Programas e ações culturais desenvolvidos de maneira integrada

Indicadores	Metas	Ações
2.1. Quantidade de atividades realizadas em conjunto pelas áreas.	Realizar 10 atividades com duas ou mais áreas envolvidas.	<ul style="list-style-type: none">- Pesquisar temas de atividades que contribuam para a concretização da nova missão e visão de futuro.- Levantar possíveis públicos para as atividades.- Realizar reuniões entre as áreas para desenvolver as atividades e o cronograma de execução.- Avaliar conjuntamente o resultado das atividades realizadas.

Objetivo estratégico

- 2** Ampliar e qualificar parcerias com instituições, organizações e movimentos para que o Memorial se torne uma referência nacional e internacional

RESULTADOS ESPERADOS:

1. Pelo menos 13 parcerias estabelecidas com grupos e instituições nacionais e internacionais

Indicadores	Metas	Ações
1.1. Quantidade de parcerias nacionais firmadas.	Firmar 10 parcerias nacionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir estratégia para a realização de parcerias nacionais, a partir da missão e visão de futuro. - Elaborar política e modelo para o estabelecimento de parcerias nacionais. - Mapear parcerias nacionais existentes e potenciais. - Fazer balanço das parcerias atuais com o objetivo de qualificá-las e enquadrá-las na política. - Propor novas parcerias com instituições potenciais, com base nas ações desejadas/ planejadas. - Formalizar parcerias.
1.2. Quantidade de parcerias internacionais firmadas.	Firmar 3 parcerias internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir estratégia para a realização de parcerias internacionais, a partir da missão e visão. - Elaborar política e modelo para o estabelecimento de parcerias internacionais. - Mapear parcerias internacionais existentes (e fazer balanço) e potenciais. - Propor novas parcerias a instituições potenciais, com base nas ações desejadas/ planejadas. - Formalizar parcerias.

1.3. Número de ações realizadas por meio de parcerias.	Realizar 13 ações com parceiros (pelo menos 1 por parceria).	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear as parcerias existentes e ações planejadas para acontecer entre 2024 e 2025. - Planejar novas ações. - Desenvolver ações planejadas com os parceiros. - Avaliar o resultado das ações realizadas com os parceiros e produzir relatório.
--	--	---

2. Atuação fortalecida em 3 redes de memória

Indicadores	Metas	Ações
2.1. Número de participação em eventos das redes.	Participar em todos os eventos das redes.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir equipe/área responsável em participar de cada rede. - Estabelecer o tipo de devolutiva a ser dada para a equipe sobre a participação (relato de participação; devolutiva em reunião etc.). - Participar dos eventos. - Registrar principais pontos e encaminhamentos. - Realizar os encaminhamentos necessários.
2.2. Quantidade de ações propostas pelo MRSP nas redes em que atua.	Propor 1 ação por rede.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proposta de ação para cada rede, de acordo com a atual discussão que a rede está desenvolvendo e a visão de futuro do MRSP. - Propor as ações para as redes. - Avaliar resultado das propostas.
2.3. Número de ações conjuntas realizadas com instituições das redes.	Realizar 3 ações conjuntas por rede.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir temas de interesse e potenciais ações. - Definir instituições com potencial para realizar ações conjuntas. - Formalizar proposta de ação em conjunto. - Realizar as ações. - Avaliar o resultado das ações junto com os parceiros.

2.4. Número de adeptos da nova rede de HO (organizações, instituições, movimentos).	Obter 5 adeptos à nova rede de história oral.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar organizações/instituições e movimentos interessados em história oral. - Realizar reunião com possíveis adeptos da rede para apresentar a proposta. - Elaborar coletivamente objetivos/funcionamento da rede. - Formalizar a constituição da rede e seus adeptos em ata.
2.5. Quantidade de reuniões da nova rede realizadas.	Realizar 1 reunião da rede de HO por ano.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer a agenda e o local das reuniões. - Divulgar a agenda para os membros da rede. - Realizar as reuniões.
2.6. Quantidade de participantes nas reuniões da nova rede.	Obter, pelo menos, 5 participantes por reunião da rede (um representante por adepto).	<ul style="list-style-type: none"> - Engajar os membros da rede para a realização das reuniões. - Monitorar a quantidade de participantes por reunião. - Desenvolver novas estratégias de engajamento, se necessário.

Objetivo estratégico

3 Fortalecer a cadeia operatória museológica visando a ampliação e a integração das áreas e o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho

RESULTADOS ESPERADOS:

1. Profissionais das áreas-meio, Pinacoteca e terceirizados informados e formados a respeito da atuação e propósitos do MRSP

Indicadores	Metas	Ações
1.1. Número de visitas educativas realizadas para profissionais da APAC, Pina e terceirizados.	Realizar 2 visitas educativas por quadrimestre.	<ul style="list-style-type: none"> - Montar cronograma de visitas. - Articular núcleos envolvidos (RH, Assessoria de diversidade e inclusão, Facilities, Serviço ao visitante, Curadoria, Montagem etc.) para garantir a participação. - Avaliar os resultados de engajamento a cada quadrimestre. - Propor novas estratégias de engajamento, caso necessário.
1.2. Quantidade de profissionais que concluíram a parte teórica do curso de Educação em Direitos Humanos.	Ter 5 profissionais concluintes por ano.	<ul style="list-style-type: none"> - Pactuar com RH e lideranças a participação de pessoas colaboradoras em toda a parte teórica do curso. - Atualizar política de formação de profissionais (caso exista). - Divulgar o curso para as pessoas colaboradoras. - Realizar o curso. - Avaliar os resultados de engajamento das pessoas colaboradoras. - Definir junto ao RH e à área de comunicação da APAC novas estratégias de engajamento das pessoas colaboradoras, caso necessário.

1.3. Quantidade de atividades da Trilha de Aprendizagem realizadas.	Realizar 2 trilhas por quadrimestre.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar cronograma das trilhas com as áreas envolvidas (Assessoria de Diversidade e Inclusão, Facilities). - Divulgar internamente as trilhas. - Realizar as trilhas. - Avaliar os resultados das trilhas.
---	--------------------------------------	---

2. Áreas da APAC, da Pinacoteca e do MRSP atuando de modo integrado e articulado

Indicadores	Metas	Ações
2.1. Quantidade de reuniões periódicas realizadas com áreas específicas da APAC e Pinacoteca.	Realizar 1 reunião por quadrimestre com o financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer cronograma de reuniões com o financeiro. - Realizar reuniões quadrimestrais.
2.2. Quantidade de protocolos/procedimentos entre núcleos do MRSP com Pina e áreas meios disseminados.	Elaborar, pelo menos, 3 protocolos (acervo, editorial e prestação de contas).	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar e validar o Protocolo de Prestação de Contas. - Disseminar o Protocolo de Prestação de Contas. - Desenvolver o Protocolo de Acervo. - Disseminar o Protocolo de Acervo. - Desenvolver o Protocolo de Editorial. - Disseminar o Protocolo de Editorial.

3. Macroprocesso da cadeia operatória e políticas estabelecidas e funcionando

Indicadores	Metas	Ações
3.1. Fluxograma, organograma e áreas atualizadas e estruturadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Atualizar o Fluxograma da cadeia operatória (macroprocesso). - Atualizar o Organograma. - Definir estrutura de, pelo menos, 3 áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir e definir objetivos, funções e estrutura do Centro de Pesquisa e Referência, da área de Ação Cultural e da área de Desenvolvimento Institucional. - Elaborar fluxograma. - Elaborar organograma em equipe. - Validar e disseminar internamente o fluxograma e o organograma elaborados.

3.2. Quantidade de políticas elaboradas e/ou atualizadas.	Elaborar 5 políticas (Política de Gestão de Acervo, Curadoria, Programação Cultural e Exposições, Comunicação e Relações Institucionais (Parcerias), Educativo, Centro de Pesquisa e Referência).	<ul style="list-style-type: none"> - Atualizar a política de Ação Educativa. - Elaborar política de Acessibilidade. - Elaborar política de Gestão de Acervo. - Elaborar política de Programação Cultural e Exposições. - Elaborar política de Comunicação e Relações Institucionais. - Elaborar política do Centro de Pesquisa e Referência. - Disseminar internamente as políticas.
3.3. Número de fluxos de trabalho aperfeiçoados.	Elaborar/atualizar 6 fluxos de trabalho: Acessibilidade, Comunicação, Ação cultural, Educativo, Centro de Pesquisa e Referência, Desenvolvimento Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar os fluxos de trabalho em conjunto, durante as reuniões de equipe, e/ou em reuniões bilaterais entre as equipes de cada setor. - Disseminar internamente os fluxos de trabalho.
3.4. Grau de satisfação das pessoas colaboradoras em relação ao funcionamento do fluxograma e dos fluxos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar pesquisa de satisfação. - Obter 100% de respostas à pesquisa. - Obter grau de satisfação igual ou maior que 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar se a pesquisa da APAC atende às perguntas avaliativas sobre fluxos ou se uma pesquisa interna precisará ser criada. - Definir periodicidade da coleta. - Elaborar estudo para definir o instrumento de avaliação adequado. - Desenvolver/elaborar o instrumento/pesquisa. - Aplicar o instrumento de avaliação/pesquisa. - Elaborar relatórios com os resultados obtidos. - Com base nos resultados, desenvolver estratégias e ações para aprimorar o fluxograma e os fluxos de trabalho, com o objetivo de melhorar o grau de satisfação.

Objetivo estratégico

- 4** Fortalecer a marca do Memorial, atrelada a seu valor social, e desenvolver estratégias de captação para ampliar as fontes de financiamento

RESULTADOS ESPERADOS:

1. Plano de Captação de Recursos implantado

Indicadores	Metas	Ações
1.1. Porcentagem do plano de captação executado até 2025.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar um Plano de Captação de Recursos. - Executar 100% das ações do Plano de Captação de Recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar <i>benchmark</i> com outros museus e instituições que atuam com temática semelhante. - Elaborar plano de captação de recursos e discutir com as áreas. - Executar as ações do plano de captação. - Avaliar os resultados das ações e desenvolver as devidas correções de rota, caso necessário.
1.2. Valor captado por ano.	<ul style="list-style-type: none"> - Captar R\$ 760.000 até o final de 2024. - Captar valor pactuado no CG para 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar material de captação atrativo. - Mapear possíveis fontes de captação (fundos, editais, TAC, emendas etc.). - Mapear projetos do MRSP possíveis para captação. - Elaborar / escrever e/ou adaptar projetos para captação. - Captar recursos.
1.3. Tipos de fontes de recursos (nacionais e internacionais).	Captar de, pelo menos, quatro fontes diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar material de captação atrativo. - Mapear diferentes fontes de captação. - Mapear projetos do MRSP possíveis para captação. - Elaborar / escrever e/ou adaptar projetos para captação. - Captar recursos.

2. Marca e produtos estabelecidos com foco no desenvolvimento institucional

Indicadores	Metas	Ações
2.1. Número de produtos desenvolvidos.	Desenvolver 7 tipos de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar articulação com a Pinacoteca para o desenvolvimento e comercialização dos produtos (desenvolvimento, espaço na loja etc.). - Fazer pesquisa de referência de produtos. - Desenvolver produtos. - Produzir amostragem inicial.
2.2. Quantidade de produtos vendidos.	Vender 80% de todos os itens produzidos com a marca do MRSP.	<ul style="list-style-type: none"> - Precificar produtos desenvolvidos. - Definir ponto(s) de venda. - Planejar divulgação de linhas/produtos. - Realizar lançamento dos produtos. - Divulgar os produtos. - Avaliar venda e recepção dos produtos. - Redefinir estratégia de marketing dos produtos, se necessário.

MONITORAMENTO E A AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Infelizmente, ainda é muito comum ótimos planejamentos serem engavetados. No ritmo acelerado em que as ações se desenrolam, novas demandas surgem e aquilo que foi planejado inicialmente se torna uma paisagem cada vez mais distante e nebulosa. Dessa maneira, muitas equipes com qualificação técnica se tornam grandes executoras e se especializam em resolver problemas urgentes, mas se afastam cada vez mais da capacidade de análise, da visão estratégica e da criação inovadora. Até que chega a necessidade de elaborar um novo planejamento e todos são tomados pelo sentimento de frustração e de perda de tempo, pois ficam com a sensação de que por mais que planejem, nunca chegam onde desejam.

Por isso, o monitoramento e a avaliação do Plano Museológico e do Plano de Ação são tão importantes quanto o próprio processo de planejamento, uma vez que garantem que todos estejam alinhados estrategicamente em direção ao rumo desejado para o museu e que não se percam em atividades que não são relevantes e/ou prioritárias para, principalmente, alcançarem a visão de futuro.

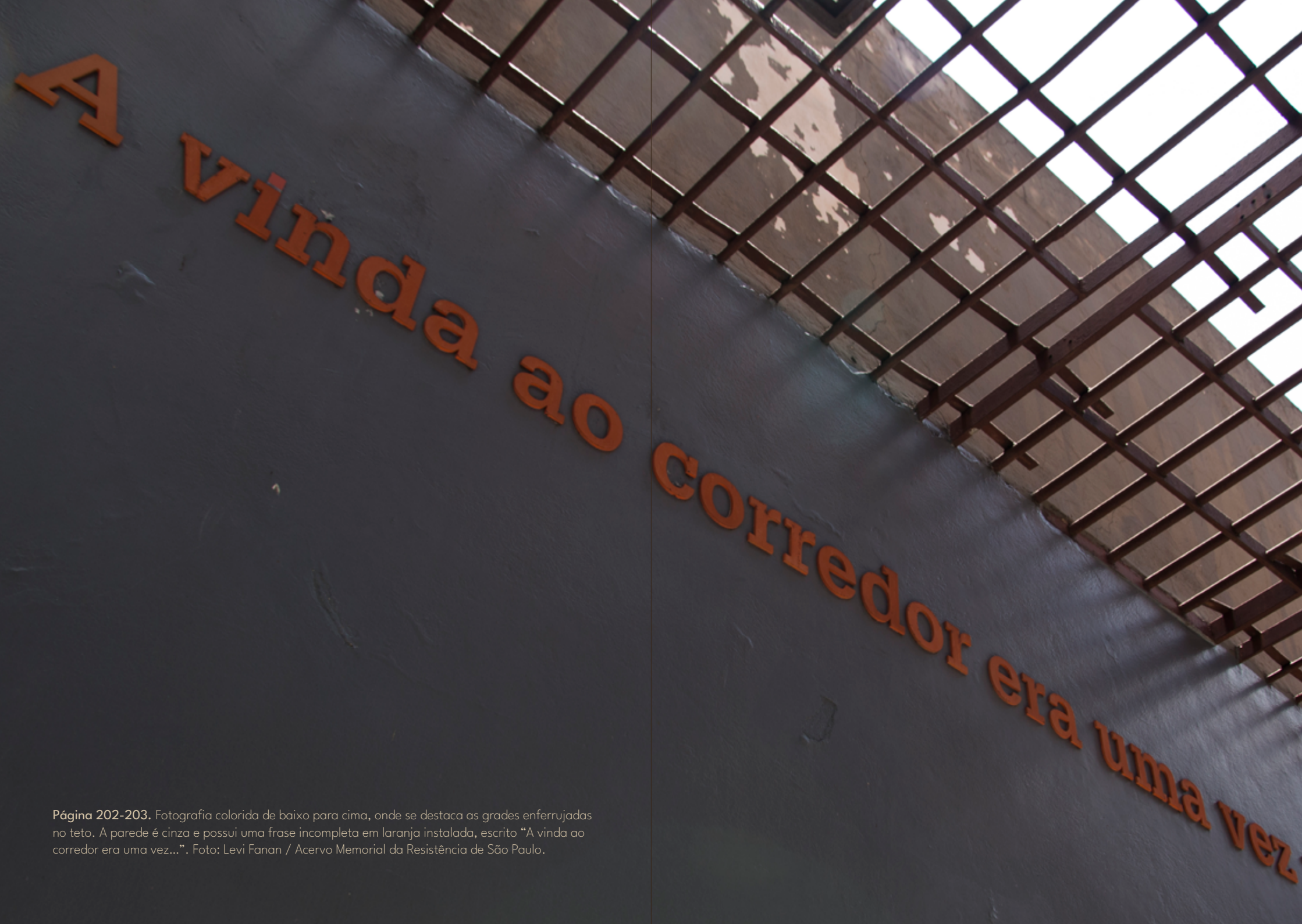
Um efetivo processo de monitoramento e avaliação permite a consolidação de bases objetivas, justas e relevantes para a melhoria da gestão e das práticas futuras do museu, retroalimentando as decisões políticas e programáticas, a escolha de prioridades a serem atendidas e a otimização e alocação de recursos.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

- manter a equipe alinhada e integrada;
- promover o embarque e a integração de novas pessoas;
- formar a equipe para a tomada de decisões mais estratégicas e a priorização das ações;
- mensurar o grau de cumprimento das ações estabelecidas em relação ao que foi previsto e, sendo desejável, a qualidade daquilo que foi realizado;
- verificar se as ações planejadas estão levando ao resultado esperado;
- verificar se os resultados esperados estão levando ao alcance dos objetivos específicos;
- e, consequentemente, se a instituição conseguirá atingir sua visão de futuro e concretizar sua missão;
- além de tornar os próximos planejamentos mais dinâmicos e assertivos.

Para que estes benefícios se concretizem, é importante que os processos de monitoramento e avaliação também aconteçam de maneira participativa e regular, pelo menos, uma vez por ano. O ideal é que cada equipe responsável por um conjunto de metas e ações realize um acompanhamento e controle mais frequente e as discussões e encaminhamentos coletivos aconteçam com uma frequência menor, definida pela própria instituição, mas que pode ser desde mensal até anual. Recomenda-se que a regularidade seja pelo menos semestral, para que haja tempo hábil para reajustes de rota, se necessário.

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.

Portanto, é importante ressaltar a recomendação de que o Plano de Ação desenhado seja revisto e replanejado anualmente, a partir do final de 2025, à luz dos resultados esperados e dos objetivos estratégicos desenhados.



Página 202-203. Fotografia colorida de baixo para cima, onde se destaca as grades enferrujadas no teto. A parede é cinza e possui uma frase incompleta em laranja instalada, escrito “A vinda ao corredor era uma vez...”. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo colaborativo de construção deste Plano Museológico buscou não apenas refletir o atual momento do MRSP, mas preparar a instituição para o próximo ciclo, tendo por base as perspectivas, os pontos de vista e os desejos da própria equipe. O reposicionamento institucional almejado a partir de agora tem as fundações necessárias para ser realizado. A missão, a visão de futuro e os valores institucionais foram repensados a fim de traduzir o museu que se quer de agora em diante, considerando as transformações ocorridas e as possibilidades vislumbradas. Da mesma maneira, os objetivos estratégicos e o plano de ação foram elaborados com a intenção de tornar possíveis e mais concretos os desejos expressos pela equipe do MRSP.

Entretanto, um plano museológico deve servir como diretriz institucional e instrumento de trabalho, mas não pode ser encarado como uma “camisa de força”. Em especial, o plano de ação deve ser seguido, na medida do possível, mas eventualmente não realizar tudo o que nele está contido não significa que o trabalho não tenha sido bem feito. É justamente a avaliação, ao longo do processo e no fim de 2025, sobre o que foi possível realizar e o que não foi, com as devidas justificativas, que irá fundamentar o novo plano de ação e servir de aprendizado.

O MRSP está se constituindo como uma instituição cada vez mais autônoma e fortalecida depois de 15 anos de existência. Certamente, esse processo é estimulante, pois há vários caminhos possíveis; mas também pode ser frustrante, se o que foi planejado não for alcançado na sua integralidade logo nos primeiros anos.

É normal, todavia, que ajustes sejam feitos ao longo do tempo, uma vez que a autonomização e a expansão de uma instituição é uma estrada desconhecida. Além disso, o cenário externo não é uma variável passível de controle – sempre com algum grau de imprevisibilidade –, de modo que aquilo que foi planejado deverá se ajustar ao contexto que se enfrenta. Demonstrar flexibilidade diante dos acontecimentos sem abrir mão dos propósitos é sinal de maturidade. Espe-

ra-se, portanto, que este Plano ajude o MRSP a descobrir o que é e o que quer, sempre se adequando ao que é factível em cada momento, mas sem abdicar de sua vocação e identidade.

Manter a equipe ativa, engajada, ciente, corresponsável e participante dos processos fará toda a diferença na trajetória que o museu irá empreender nesse novo ciclo – este Plano não seria o que é sem a presença, a participação e colaboração de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. *Código de ética*. São Paulo: APAC, 2019.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. *Estatuto*. São Paulo: APAC, 2019.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. *Manual de Gestão de Pessoas*. São Paulo: APAC, 2021.

BRASIL. *Decreto no 8.124/2013*. Regulamenta dispositivos da Lei no 11.904, de 14 de janeiro de 2009, e da Lei n. 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm. Acesso em: 13 jun. 2024.

BRASIL. Lei no 11.904/2009. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 13 jun. 2024.

BRASIL. *Lei no 13.146/2015*. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Estatuto da Pessoa com Deficiência. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 20 jun. 2024.

CHAGAS, Mário de Souza e NASCIMENTO JUNIOR, José do (org.). *Subsídios para a criação de Museus Municipais*. Rio de Janeiro, RJ: Ministério da Cultura/ Instituto Brasileiro de Museus e Centros Culturais/Departamento de Processos Museais, 2009.

CORAZZA, Bianca. *Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia*. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo. 125f. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

FELIPINI, Kátia. *A potencialidade dos lugares da memória sob uma perspectiva museológica processual: um estudo de caso*. O memorial da resistência de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Museologia) Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Departamento de Museologia de Lisboa, 2011. Disponível em: revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/5229. Acesso em: 15 jul. 2024.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa. Gabinete da Secretária. *Contrato de gestão no 5, de 30 de junho de 2023*. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Contrato-de-Gestao-APAC-05-2023-e-Anexos-I-a-VIII.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2024.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa. Gabinete da Secretária. *Política Cultural da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo*. São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2023/04/03_Termo_de_Referencia_Resolucao_SCEC_n_036_2023_de_24_abril_2023.pdf. Acesso em: 21 mai. 2024.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa. Gabinete da Secretária. *Termo de referência para elaboração de proposta técnica e orçamentária para gestão de: Pinacoteca do Estado de São Paulo e seus núcleos, e do Memorial da Resistência, conforme Resolução SCEC 036/2023, de 24 de abril de 2023*. São Paulo: SCEIC-SP, 2024.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa. Gabinete da Secretária. *1º Termo de Aditamento ao Contrato de gestão no 5, de 2 de maio de 2024*. São Paulo, 2024. Disponível em: https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/05/01_TA-APAC-CG_05_2023.pdf. Acesso em: 21 mai. 2024.

IBERMUSEUS. *Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais Ibero-americanos*. Programa IBERMUSEUS, 2019.

IBRAM. *Caderno da Política Nacional de Educação Museal – PNEM*. Brasília, DF: Ibram, 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Caderno-da-PNEM.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Caderno da Política Nacional de Educação*

Museal. Brasília, DF: Ibram, 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Caderno-da-PNEM.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, 2016.

ICOM – International Council of Museum. Comitê Nacional Português. Comitê Brasileiro. *Código Deontológico do ICOM para Museus*. Versão lusófona, 2009. Disponível em: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/Portuguese.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2023.

MELLO, Anahi Guedes de; WEID, Olivia Von Der; GAVÉRIO, Marco Antonio Gávêrio. *Documento de Orientação Deficiência e Acessibilidade em Museus*. São Paulo: Sistema Estadual de Museus, Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa, 2022. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/documento-apresenta-orientacoes-para-acessibilidade-em-museus/>. Acesso em: 28 jun. 2024.

MENDES, Sustentabilidade em Museus – Ambiental, Cultural, Económico e Social. SISEM-SP, 1 jul. 2010. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/sustentabilidade-em-museus-ambiental-cultural-económico-e-social/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MRSP (org.). *Memorial da Resistência, 10 anos: presente!* São Paulo: Secretaria da Cultura/Ministério da Cultura, 2018.

MRSP. *Conhecendo nosso lugar de memória: as ocupações históricas do antigo prédio do Deops/SP (1910-1998)*. São Paulo, 2024 (dossiê de pesquisa).

RAMOS, Claudinéli Moreira; STEFANI, Eduardo Baider; SILVA, Gabriela Toledo (orgs.). *Referencial de boas práticas para os regulamentos de compras e contratações das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo*. São Paulo: Unidade de Monitoramento, SEC-SP São Paulo, dez. 2015. Disponível em: <https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/2015.12.09-Referencial-Boas-Pr%C3%A1ticas-Regulamentos-de-Compras-e-Contrata%C3%A7%C3%B5es-OS-Cultura.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2024.

SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. *Cadastro Estadual de Museus de São Paulo*. Disponível em: <https://cem.sisemsp.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2022.

SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. *Parâmetros Cadastrais*. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/parametros-de-elegibilidade/>. Acesso em: 5 set. 2022.

SANTOS, Suzy da Silva; ROCHA, Carolina Teixeira. *Documento de Orientação Antirracismo em Museus*. São Paulo: Sistema Estadual de Museus, Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa, 2023. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/wp-content/uploads/2023/12/antirracismo-sonhar-o-mundo-sisemsp-doc.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024.

WEBSITES

<https://www.transparenciacultura.sp.gov.br>

<https://apacsp.org.br>

<https://memorialdaresistenciasp.org.br/>

PLANOS MUSEOLÓGICOS

Museu da Língua Portuguesa. Elaboração: Expomus – Exposições, Museus, Projetos Culturais, 2019.

Museu da Imigração. Elaboração: Expomus – Exposições, Museus, Projetos Culturais, 2020.

Museu do Futebol. Elaboração: Inspirações Ilimitadas, 2021.

Museu Histórico Nacional. Elaboração: Comissão/equipe do museu, 2020.

Museu Nacional da República. Elaboração: 2017.

Pinacoteca do Estado de São Paulo. Elaboração: TOMARA! Educação e Cultura, 2023.

Plano museológico e estratégico do Museu do Palácio dos Campos Elíseos. Elaboração: TOMARA! Educação e Cultura. A Casa Museu de Artes e Artefatos Brasileiros, 2016.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Governador do Estado de São Paulo
Tarcísio Gomes de Freitas

Vice-Governador do Estado de São Paulo
Felício Ramuth

Secretário do Estado de Cultura e Economia Criativa
Marília Marton

Secretário Executivo do Estado de Cultura e Economia Criativa
Marcelo Assis

Chefe De Gabinete do Estado de Cultura e Economia Criativa
Daniel Scheiblich Rodrigues

Coordenadora da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico
Karina Santiago

Diretora do Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico
Mirian Midori Peres Yagui

Diretora do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus
Sofia Gonçalves

Diretora do Núcleo de Apoio Administrativo
Regiane Lima Justino

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, Roberta Martins Silva, Tayna da Silva Rios, Thiago Brandão Xavier.

Conselho de Orientação Cultural
Bianca Santana, Cássio França, Eduardo Ferreira Valério, Juliana Braga de Mattos, Mário Augusto Medeiros da Silva, Rita Maria de Miranda Sipahi e Solange Ferraz de Lima.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA – APAC
Organização Social de Cultura

Conselho de Administração
Presidente: Cláudio Thomaz Lobo Sonder
Vice-Presidente: Tito Amaral de Andrade
Conselheiros: Beatriz Yunes Guarita, Dan Ioschpe, Djamila Ribeiro Frederico Trajano Inácio Rodrigues, Giselle Beiguelman, Karla Meneghel, Leila Graziela Costa Oliveira, Paula Pires Paoliello de Medeiros, Rodrigo Bresser, Rosana Paulino, Walter Appel.

Conselho Fiscal
Presidente: Osvaldo Roberto Nieto
Conselheiro: Jorge Sawaya Junior, Silvio Barbosa Bentes.

Conselho Consultivo
Presidente: Celso Lafer
Conselheiros: Alfredo Egydio Setubal, Ana Carmen Rivaben Longobardi, Bruno Musatti, Carlos Jereissati, Carlos Wendel de Magalhães, Christopher Andrew Mouravieff-Apostol, Heitor Sant'anna Martins, Helio Seibel, Horácio Bernardes Neto, José Olympio da Veiga Pereira, Julio Roberto Magnus Landmann, Manoel

Andrade Rebello Neto, Marcelo Secaf, Mariangela Ometto Rolim, Maria Carolina Pistrak Nemirovsky de Moraes Leme, Nilo Marcos Mingroni Cecco, Pedro Bohomoletz de Abreu Dallari, Renata de Paula David, Ricardo Steinbruch, Roberto Bielawski, Ruy Roberto Hirschheimer, Sérgio Sister.

Diretor-Geral
Jochen Volz

Diretor Administrativo e Financeiro
Marcelo Costa Dantas

Diretor de Relações Institucionais
Paulo Vicelli

Analista de Planejamento e Gestão
Bianca Corazza

MEMORIAL DA RESISTÊNCIA DE SÃO PAULO

Diretora técnica
Ana Pato

Coordenadora da Ação Educativa
Aureli Alves de Alcantara

Educadores
Ana Beatriz Roque de Oliveira, Daniel Augusto Bertho Gonzales, Guilherme Bertolino Nunes, Luis Fernando Saab Barbosa, Marcus Vinicius Freitas Alves, Osvaldo Sant'anna Junior.

Projeto de acessibilidade Memorial ParaTodos
Daniel Augusto Bertho Gonzales

Centro de Pesquisa e Referência
Julia Cerqueira Gumieri, Vanessa

Miyashiro, Angel Natan Fermino dos Anjos, Thayna Oliveira da Silva (Aprendiz).

Ação Cultural
Carolina Faustini Junqueira, Lucas Ribeiro

Desenvolvimento Institucional
Mariana Pereira

Comunicação
Sérgio Andrade Motta, Bruna Caetano de Deus, Ânela Macedo Mendonça (Estagiária)

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA

Elaboração do Plano Museológico
Concepção e gestão geral e técnica
Clara Azevedo

Gerenciamento de projeto
Erick Roza

Coordenação de projeto
Julio Talhari

Museóloga responsável
Suzy da Silva Santos (COREM 4R - 313 II)

Equipe técnica
Nicolie Duarte
Pedro Sant'anna
Virgínia Luz

Projeto gráfico e diagramação
Júlia Yoshino

Revisão de texto
Ana Ximenes Gomes de Oliveira

Descrição das fotos da contracapa



Foto 1 contracapa. Fotografia colorida de uma calçada listrada, com vasos de plantas altas enfileirados à direita e, à esquerda, a fachada de tijolos laranjas do museu. Acima tem uma marquise branca sustentados por suportes também brancos. Ao fundo, há outro prédio de tijolos bege, com janelas quadradas. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Foto 2 contracapa. Fotografia colorida de dentro de uma das celas, de baixo para cima. Mostra, fixado às paredes e teto de alvenaria brancos, as pilastras e as estruturas metálicas interconectadas, todas deterioradas e enferrujadas. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.



Foto 3 contracapa. Fotografia colorida em que, em luz baixa, diversas pessoas vestidas com roupas puídas iguais, erguem o braço direito com o punho em riste. São atores da peça "Lembrar é resistir", que foi encenada dentro das celas do antigo Deops/SP. Foto cedida por Analy Alvarez.



Foto 4 contracapa. Fotografia colorida de uma mulher de costas de cabelos presos, vestindo blusa e saia marrons, dentro da cela 3: local pequeno, com paredes cinzas, dois colchonetes no chão de madeira com lençóis brancos e cobertas cinzas sobre eles. Ao fundo, há um varal com toalhas que está amarrado numa pilastra pintada de verde em uma ponta, e a outra, na grade da janela ao fundo. Foto: Levi Fanan / Acervo Memorial da Resistência de São Paulo.

Descrição geral da contracapa: a contracapa apresenta uma composição das quatro fotos descritas formando uma espécie de mosaico. Apresenta, ainda, na parte central levemente à esquerda, a logomarca do museu que contém o fragmento de uma grade vetorizada (três linhas verticais sobre três linhas horizontais) com o texto Memorial da Resistência de São Paulo. À esquerda, está a logomarca da Tomara! Educação e Cultura, que consiste em duas barras horizontais semi-inclinadas com o nome da empresa.



FTOMARA!
EDUCAÇÃO & CULTURA



MEMORIAL DA
RESISTÊNCIA
DE SÃO PAULO

