PLANO MUSEOLÓGICO

MUSEU DO FUTEBOL

2021 / 2025

PLANO MUSEOLÓGICO

MUSEU DO FUTEBOL

MUSEU DO FUTEBOL

JUNHO DE 2021

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO **10**

2. CONTEXTO ATUAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES **12**

3. MUSEU DO FUTEBOL **15**

O MUSEU 15
O LOCAL 16
EXPOGRAFIA E ACERVOS DIGITAIS 19
DESCRITIVO DA INFRAESTRUTURA DO MUSEU DO FUTEBOL 20
CRFB: FUTEBOL OU FUTEBÓIS? 21
PÚBLICOS DO MUSEU 22

4. O PLANO MUSEOLÓGICO: UM LEGADO PARA O FUTURO **29**

DIÁLOGO PLANOS 2009/2020 29
METODOLOGIA PARA REVISÃO 31
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 32
ANÁLISE SWOT 32
NOVO PLANO MUSEOLÓGICO 36

5. MISSÃO, VISÃO E VALORES **41**

6. PROGRAMA INSTITUCIONAL **43**

APRESENTAÇÃO 43
OBJETIVOS 44
DIRETRIZES 44
RECOMENDAÇÕES 48
METAS 49
AÇÕES TRANSVERSAIS 51

7. PROGRAMA DE GESTÃO **52**

APRESENTAÇÃO 52
OBJETIVOS 53
DIRETRIZES 53
A. Gestão administrativa e financeira 53
B. Gestão de pessoas 54

C. Memória institucional 58

D. Monitoramento e avaliação de resultados 59

RECOMENDAÇÕES 59

METAS 61

AÇÕES TRANSVERSAIS 62

8. PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO 64

APRESENTAÇÃO 64

OBJETIVOS 64

DIRETRIZES 65

A. Receitas operacionais 65

B. Investimento social privado 66

RECOMENDAÇÕES 68

METAS 69

AÇÕES TRANSVERSAIS 73

9. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING 74

APRESENTAÇÃO 74

OBJETIVOS 74

DIRETRIZES 75

A. Comunicação 77

B. Marketing 79

RECOMENDAÇÕES 79

METAS 81

AÇÕES TRANSVERSAIS 83

10. PROGRAMA DE TECNOLOGIA 85

APRESENTAÇÃO 85

OBJETIVOS 85

DIRETRIZES 86

RECOMENDAÇÕES 88

METAS 89

AÇÕES TRANSVERSAIS 90

11. PROGRAMA DE ACERVOS E PESQUISA 91

APRESENTAÇÃO 91
OBJETIVOS 93
DIRETRIZES 93
A. Pesquisa 93
B. Gestão de acervos 95
C. Preservação dos acervos 98
RECOMENDAÇÕES 101
METAS 103
AÇÕES TRANSVERSAIS 105
12. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL 107
APRESENTAÇÃO 107
OBJETIVOS 107
DIRETRIZES 108
A. Exposições 109
B. Programação cultural 115
RECOMENDAÇÕES 117
METAS 119
AÇÕES TRANSVERSAIS 120
13. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO E INCLUSÃO 122
APRESENTAÇÃO 122
OBJETIVOS 122
DIRETRIZES 123
A. Políticas pedagógicas 123
B. Políticas de inclusão 126
C. Atividades educativas e inclusivas 127
D. Atividades de formação 131
RECOMENDAÇÕES 132
METAS 133
AÇÕES TRANSVERSAIS 135
14. PROGRAMA DE ARQUITETURA E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL 136
APRESENTAÇÃO 136

OBJETIVOS 137
DIRETRIZES 137
A. Manutenção predial 137
B. Gestão da manutenção 138
C. Limpeza e higienização 139
D. Sustentabilidade ambiental 140
E. Acessibilidade física 140
RECOMENDAÇÕES 140
METAS 142
AÇÕES TRANSVERSAIS 143
15. PROGRAMA DE SEGURANÇA 144
APRESENTAÇÃO 144
OBJETIVOS 144
DIRETRIZES 145
A. Segurança contra incêndio 146
B. Segurança patrimonial 147
C. Segurança de uso 148
RECOMENDAÇÕES 149
METAS 151
AÇÕES TRANSVERSAIS 153
16. PACTO: PROCESSO DE AVALIAÇÃO COLABORATIVA DO PLANO MUSEOLÓGICO 154
APRESENTAÇÃO 154
A. Processo de avaliação colaborativa 156
B. O futebol como inteligência e plataforma de gestão 159
17. ESQUEMA TÁTICO 163
GLOSSÁRIO 164
BIBLIOGRAFIA 169

Créditos

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Governador do Estado
João Dória

Vice-Governador do Estado
Rodrigo Garcia

Secretário de Cultura e Economia Criativa
Sérgio Sá Leitão

Secretária Executiva de Cultura e Economia Criativa
Cláudia Pedrozo

IDBRASIL

Conselho de Administração
Presidente
Carlos Antonio Luque
Vice-Presidente
Clara de Assunção Azevedo

Conselheiros
Camila Chagas Aderaldo
Dalton Pastore Junior
Esmeralda Vailati Negrão
Felipe Artur Pie Abib Andery
Fernando José de Almeida
Flavio Fava de Moraes
Ialê Pereira Cardoso
Larissa Torres Graça
Ligia Fonseca Ferreira
Luiz Laurent Bloch
Matheus Gregorini Costa
Mauro da Silva Gomes
Ophir Correa de Toledo Filho

Conselho Fiscal
Fabio Carvalho Bergamo
João Wagner Galuzio
Paulo Galdino Coelho

Conselho Consultivo
Aline Pellegrino
Antonio de Pádua Prado Jr
Caio Luiz Cibella de Carvalho

Carlos Augusto Barros e Silva
Danilo Santos de Miranda
Eduardo Barella
Francisco Vidal Luna
Haim Franco
Hélio de Seixas Guimarães
Lilia Katri Moritz Schwarcz
Luis Francisco de Sales
Marcos Ribeiro de Mendonça
Marina de Mello e Souza
Mário Lúcio Matias de Sousa Mendes
Nelson Savioli
Silvio Luiz de Almeida

Diretorias
Diretora Executiva
Renata Vieira da Motta
Diretora Administrativa e Financeira
Vitoria Boldrin
Diretora Técnica do Museu do Futebol
Renata Vieira da Motta (interina)

Assessoria de Diretoria
Naiah Mendonça

Assessoria Museológica
Mauricio Rafael

Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional
Coordenadora
Carolina Bianchi
Assessora de Comunicação
Renata Beltrão
Equipe
Ana Beatriz Fidelis
Ariana Marassi
Hugo Takeyama
Lucas Cabrini
Lucas Duran Guedes (estagiário)
Olga Bagatini
Renata Tavares Furtado

Núcleo de Exposições e Programação Cultural
Coordenadora
Mariana Chaves
Equipe
Fabiana Lima

Núcleo de Gestão Administrativo e Financeiro
Coordenador
José Roberto Nascimento
Equipe:
Luciane Maringolo Vallilo
Manoel Noriega
Margarete dos Santos Sousa
Deise da Silva
Guilherme Felix Moreira
Luciclei Nascimento Costa
Luma de Oliveira
Everton Luiz Morelli Santos
Eduardo Zambianco
Leticia Boregio

Núcleo de Gestão de Recursos Humanos
Coordenadora
Ligia Roldan
Equipe
Paulo Silva
Thiago Cabral

Núcleo de Infraestrutura e Operação
Coordenador
Luis Marcatto
Equipe
Rui C. Araújo Tucunduva
José Izídio Silva
Carlito P. Santos
Jorge Ubiratan A. Santos

Núcleo de Tecnologia
Coordenador
Felipe Macchiaverni
Equipe
Anselmo Ricardo de Macedo
Diego Roberto Bueno
Eduardo Gomes da Silva
Pedro Henrique de Araújo

Núcleo de Centro de Referência do Futebol Brasileiro
Coordenadora
Diana Mendes
Equipe
Ademir Massayoshi Takara
Dóris Regis das Virgens
Lígia Dona de Souza
Juliana Pons

Núcleo de Educação
Coordenadora
Ialê Pereira Cardoso
Equipe
Marcelo Continelli
Rafael Degl' Iesposti da Silva
Supervisor de Equipe
Ademir Alves Soares e Tatiane de Oliveira Mendes.
Educadores
Angélica dos Santos Angelo
Barbara Cinelli
Bruna da Silva Colucci
Débora Henrique de Oliveira
Diego Francisco Sales
José Rodrigues Neto
Júlia Paccanaro Rosa
Laís de Oliveira Araújo Neves
Leandro Watanabe
Shirley Liset Espejo Aguilar
Orientadores de Públicos
Ana Paula Macedo
Anderson Novaes da Silva
Gabriela Queiróz
Kevin Alves Sousa
Larissa Sousa dos Santos
Mauro Alves de Almeida
Melissa Rodrigues de Luna
Patrícia Vieira Alves
Raphael dos Santos Vasconcelos da Silva
Rosa Pedrassa Barreto
Rosane Lima de Oliveira

PLANO MUSEOLÓGICO DO MUSEU DO FUTEBOL

Coordenação Geral
Mariana Varzea | Inspirações Ilimitadas | Corem 2R: 517-I

Consultores Associados ao Projeto
Carla Nieto Vidal
Leticia Fernandes
Luis Marcelo Mendes
Viviane Longo | Museóloga | Corem 4R: 315-II

Revisão de Texto
Lia Ana Trzmielina

A realização deste trabalho foi possível graças ao apoio e engajamento da equipe do Museu do Futebol.

1. APRESENTAÇÃO

O Museu do Futebol (MF) é uma das instituições mais importantes e visitadas do país. Pioneiro no uso de tecnologias inovadoras para preservar e comunicar seu patrimônio – o futebol –, como espelho da história e da sociedade brasileira, o museu prima, desde sua abertura, pela excelência na relação com seus públicos, pela rápida resposta às urgências da sociedade, além de fazer da transversalidade o seu princípio de articulação, coleção, educação e preservação de saberes e fazeres. Sua atuação institucional é estruturada a partir de programas e projetos de pesquisa, preservação e comunicação museológica (educação, exposições e programação cultural), distribuídos em áreas estratégicas, articuladas institucionalmente por programas de gestão, comunicação e desenvolvimento institucional, tecnologia e operações.

Sua exposição principal está distribuída em 15 salas temáticas e narra de forma lúdica e interativa o modo como o futebol chegou ao Brasil e tornou-se parte da nossa história e marca da nossa cultura. Sua programação cultural diversificada, bem como seu programa regular de exposições temporárias, itinerantes e virtuais, amplificam e diversificam seu alcance e sua atualidade – por meio dessas frentes de ação, o Museu do Futebol transpõe para o público novas pesquisas e referências patrimoniais preservadas pela instituição, garantindo o diálogo direto com novos temas de interesse de públicos e pesquisadores da área.

O Museu do Futebol tem como premissas a acessibilidade e a diversidade, sendo aberto ao convívio de todos os públicos, amantes ou não do esporte mais popular do planeta. O museu dispõe de recursos variados de acessibilidade tanto física (escadas rolantes, elevadores, piso podotátil, cadeira de rodas) quanto comunicacional, com linguagem inclusiva (audioguias em inglês, espanhol e para cegos, maquetes táteis, materiais sensoriais etc.). É pioneiro na criação de um projeto para formação de equipe para atendimento da pessoa com deficiência, o “Deficiente Residente”, existente há 10 anos.

O Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB) – um modelo para museus de todo o país, inaugurado em 2013 – é o coração da ação patrimonial do museu e conta com a primeira biblioteca pública especializada em futebol no Brasil, com mais de 3 mil títulos nacionais e estrangeiros, além de um sistema de banco de dados que retroalimenta as ações de pesquisa e comunicação da instituição. Com equipe especializada, o CRFB desenvolve também pesquisas e curadorias para as frentes de programação cultural e exposições, assim como cursos e oficinas nas áreas de especialidade do museu.

Ainda em sua expertise, o MF também desempenha importante papel de formação e articulação de parcerias. Por meio do Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP), o museu realiza cursos, oficinas e exposições temporárias em diversas cidades do Estado de São Paulo, ampliando e democratizando o acesso àquilo que preserva.

No que se refere à sua comunicação institucional, o museu tem o diálogo como ferramenta essencial – interna e externamente. Em seu viés digital, o Museu do Futebol prima pela qualidade e inovação, buscando proporcionar um maior alcance aos mais diversos públicos, considerando sempre a usabilidade e interatividade do expressivo leque de conteúdos produzidos pela instituição, sejam eles educativos, exposições

virtuais, artigos, publicações em mídias sociais, contando sempre com espaços de escuta e participação.

A paixão despertada pelo tema junto aos mais diversos públicos e seu consequente alcance de imagem são ativos fundamentais à sustentabilidade institucional do museu. Com uma área dedicada à captação de recursos, desenvolvimento de parcerias e fortalecimento de marca, o Museu do Futebol vem, ao longo dos anos, fortalecendo sua atuação nessa frente estratégica, garantindo a transparência e o benefício público no uso dos recursos financeiros captados. Desde a inauguração, o Museu do Futebol, instituição vinculada à Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC), é gerido em parceria pela Organização Social de Cultura IDBrasil Cultura, Educação e Esporte, entidade privada sem fins lucrativos, que presta serviço público de interesse da comunidade.

Este documento serve, portanto, como instrumento norteador para os programas, projetos e ações do Museu do Futebol, alinhado às diretrizes propostas pela SEC, para os próximos 5 anos. Também destaca e amplia a perspectiva inovadora da instituição e sua vocação para a diversidade e, acreditando no diálogo com seus públicos como principal fator de mudança.

Renata Motta, Diretora Executiva do IDBrasil

VItória Boldrin, Diretora Administrativo-Financeira do IDBrasil

2. CONTEXTO ATUAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Ao longo das primeiras décadas deste século, os museus buscaram se requalificar na mesma medida em que as políticas públicas para o setor começaram a ser consolidadas. Era preciso trazer outros modelos para as instituições museais e dar a elas condições para serem dinâmicas, vivas e integradas com suas comunidades. Era tempo de se pensar numa política setorial capaz de criar as condições para esse novo ciclo museológico brasileiro. É esse o período em que o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) (2009) foi criado, em que novas diretrizes foram estabelecidas para o setor museal dentro da estrutura da então Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo (atual Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo), e é também quando começaram a surgir as primeiras Organizações Sociais (OSs) – estruturas de gestão privada criadas para atender às demandas do Estado e assim dar mais agilidade à gestão pública do patrimônio[1].

No entanto, nesse mesmo contexto e abraçadas pela onda de globalização e de rápida circulação da informação, vieram também as crises econômicas mundiais, que passaram a exigir cada vez mais agilidade no tempo de resposta e atuação das instituições. Novos paradigmas nas relações globais fizeram-se presentes, inicialmente pelos movimentos da economia, o que logo impactou todas as outras áreas, atingindo também os museus, a cultura e suas práticas.

Iniciou-se uma busca por mensurar o valor agregado da cultura e de seu impacto e por computar os seus ativos, de forma que esse bem pudesse ser capitalizado pela sociedade e assim aproximar projetos e ideias do capital financeiro, que passava a circular com mais intensidade, apesar das oscilações e especulações que sempre o acompanharam e que se intensificaram no que se convencionou chamar de “aldeia global”.

A cultura e os museus viram nesse ciclo uma oportunidade de expansão, e grandes marcas cada vez mais passaram a investir em novos empreendimentos que fortalecessem suas imagens e ampliassem sua visibilidade, numa colaboração com a política de Estado baseada nos incentivos fiscais para o fomento do setor cultural.

Nesse estimulante cenário nasceu o Museu do Futebol, vocacionado à missão de trazer luz às múltiplas formas de se compreender uma grande paixão nacional: o futebol. Desde sua abertura, a instituição teve a capacidade de alinhavar sua missão – a de falar sobre o futebol, e por meio dele – aos grandes enfrentamentos sociais e culturais que começaram a se apresentar nas curadorias museais e que, desde então, estão remodelando a vocação dos museus.

Prestes a entrar na terceira década do século XXI, somos todos impactados por profundos e inéditos desafios. A onda de globalização, tão intensa nas décadas anteriores, sucumbiu aos desafios ambientais que não podem mais se dissociar das escolhas do capital e dos indivíduos. A desconexão da sociedade com o meio ambiente, a natureza e os valores prioritários da sustentabilidade vivificam-se na experiência

[1] PONTE, Elizabeth. *Por uma cultura pública: organizações sociais, OSCIPs e a gestão pública não estatal na área da cultura*. São Paulo: Itaú Cultural, 2012. p. 92.

dolorosa de uma pandemia – a de Covid-19 –, que colocou a população mundial em uma quarentena que se estende por meses e que ainda vai impactar por alguns anos, de diversas formas, a rotina e a vida de centenas de milhares de pessoas. É um marco do fim de um ciclo e começo de uma nova era, que exige de todos os setores um posicionamento baseado em pressupostos que ainda estão em formação, mas que precisam ter como norte a sustentabilidade ambiental e social.

Um dos principais desafios enfrentados por museus em todo o mundo, no momento em que redigimos este Plano Museológico, está alicerçado na seguinte pergunta: **como se posicionar em um momento de rápidas transformações**? As novas demandas da sociedade, algumas nem tão novas assim, dirigem-se também aos museus e são amplas e variadas: maior participação dos públicos, inclusão e acessibilidade de todos, narrativas plurais, representatividade de minorias, repatriação de objetos de proveniência questionável, defesa de causas sociais, envolvimento com questões relevantes para a cidadania e por uma atuação pautada pelos valores da ética e da sustentabilidade. Os museus não estão alheios à intensa dinâmica da sociedade – são também sujeitos desses contextos, reforçando a todo instante a afirmação de que museus não são espaços de neutralidade.

Paralelamente, no âmbito no Conselho Internacional de Museus (ICOM) inicia-se um processo de escolha de uma nova definição de museus, que nasceu numa conjuntura de mudanças profundas, não só na relação da sociedade com os museus e com o que eles representam, mas também em alterações na própria composição do ICOM, com a crescente participação de membros dos países do Sul Global[2], o que ampliou as vozes e a diversidade, além de trazer novos insumos, resultando em crescente pluralidade de visões e emergência de novos valores. A consulta à comunidade museológica sobre a nova definição para os museus segue avançando, mobilizando diferentes visões e explicitando que novos tempos exigem novos pactos e novos consensos.

A transformação da sociedade global decorrente da Era da Informação[3] atingiu em alto grau os museus, ao amplificar a diversidade de vozes e reivindicações de que tratamos acima, e também por elevar a possibilidade de alcançar audiências em escala global, e ampliar as possibilidades de atuação dos museus por meio do desenvolvimento de novas formas de interação e relacionamento com os visitantes. Em um movimento catalisado pela ubiquidade dos recursos digitais, museus se direcionaram para a era da participação[4], ao explorar as diversas possibilidades de atuação e colaboração de seus públicos, que passam a assumir um papel ativo e criativo e a tomar parte em múltiplas ações museológicas, incluindo curadorias coletivas, inventários participativos, desenvolvimento de coleções, criação de programas educativos, entre outros.

Como instituições permanentes, porém não imutáveis que são, manter-se relevantes e atraentes em uma era de constantes mudanças é o grande desafio para os museus no

[2] DE SOUSA SANTOS, Boaventura; PAULA, Meneses Maria. *Epistemologias do sul*. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

[3] CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2018.

[4] SIMON, Nina. *The Participatory Museum*. Museum 2.0, 2010. Disponível em: <http://www.participatorymuseum.org/>. Acesso em 25 jun. 2020.

século XXI. A democratização do acesso e a produção de conhecimento e de serviços pelos museus – que vivem uma época de um desenvolvimento de públicos expandido pela presença digital – são o fio condutor de uma atuação fluida e em constante adaptação, que busca aproximar o museu de seus públicos e manter sua relevância frente à evolução e transformação da sociedade e de seus valores.

As questões concernentes ao desenvolvimento sustentável e seus objetivos para o milênio tornam-se direcionadores de conduta e balizadores das tomadas de decisão. A sustentabilidade passa a ser pensada de maneira holística e interconectada com a atuação dessas instituições junto aos diversos agentes que são partes de um todo, como um ecossistema que considera os impactos internos e externos, desde o entorno imediato até a escala planetária.

Todos esses debates inspiraram e permearam a construção deste novo Plano Museológico do Museu do Futebol, construído já de modo colaborativo, que apresentamos a seguir.

3. MUSEU DO FUTEBOL

O MUSEU

O Museu do Futebol está localizado na Praça Charles Miller, s/n, Pacaembu, bairro localizado próximo da zona central da cidade de São Paulo. Sua sede está instalada sob as arquibancadas do tradicional Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, e palco, ao longo de sua história, de grandes acontecimentos esportivos e culturais.

O **Museu do Futebol foi criado pela lei municipal 13.989, de 16 de novembro de 2005,** fruto de uma parceria entre Câmara Municipal de São Paulo, Prefeitura Municipal, Secretaria Municipal de Esportes, São Paulo Turismo e Fundação Roberto Marinho. Posteriormente, o museu foi criado no âmbito do Estado como equipamento da Secretaria de Cultura e Economia Criativa por meio do Decreto nº 53.351, de 26 de agosto de 2008.

Instalado em uma área de 6.900 m², no avesso das arquibancadas de um dos mais antigos estádios brasileiros – o Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho –, o Pacaembu, o Museu **foi inaugurado em 29 de setembro de 2008 e é um dos museus mais visitados do país[5].** Desde o seu funcionamento, o Museu do Futebol recebeu um público presencial de 3,8 milhões de pessoas.

A exposição principal, distribuída em 15 salas temáticas, narra de forma lúdica e interativa como o futebol chegou ao Brasil e se tornou parte da nossa história e marca da nossa cultura. É um museu, portanto, aberto ao convívio de todos os públicos, amantes ou não do esporte mais popular do planeta. **O atendimento ao visitante é prioridade nas ações educativas do museu**, que também concebe e desenvolve exposições temporárias e itinerantes, além de diversificada programação cultural.

O Museu do Futebol é acessível ao público de pessoas com deficiência e estrangeiros, dispondo de recursos variados, de acessibilidade tanto física (escadas rolantes, elevadores, piso podotátil, cadeira de rodas) quanto atitudinal, com linguagem inclusiva (audioguias em inglês, espanhol e para cegos, maquetes táteis, materiais sensoriais etc.). **Em 2013, inaugurou seu Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB)**, que dispõe da primeira biblioteca pública especializada em futebol no país, com mais de 3 mil títulos nacionais e estrangeiros. O CRFB é fundamental para o atendimento dos princípios básicos da cadeia operatória museológica (preservação e comunicação, delineados pelas ações de pesquisa) e o alinhamento com aspectos mais contemporâneos da museologia, como veremos mais adiante no programa de gestão do acervo. Cabe destacar que o CFRB é uma referência para os museus brasileiros.

[5] O Museu do Futebol, da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, foi idealizado pelo então prefeito de São Paulo José Serra e contou com uma parceria público-privada, via lei de incentivo fiscal (Lei Rouanet) para sua realização. Todo o desenvolvimento do projeto foi gerenciado pela Fundação Roberto Marinho. Participaram do projeto de implantação aproximadamente 300 profissionais em 18 meses de obras. O curador é Leonel Kaz, o projeto arquitetônico é de Mauro Munhoz e assinam a expografia Daniela Thomas e Felipe Tassara.

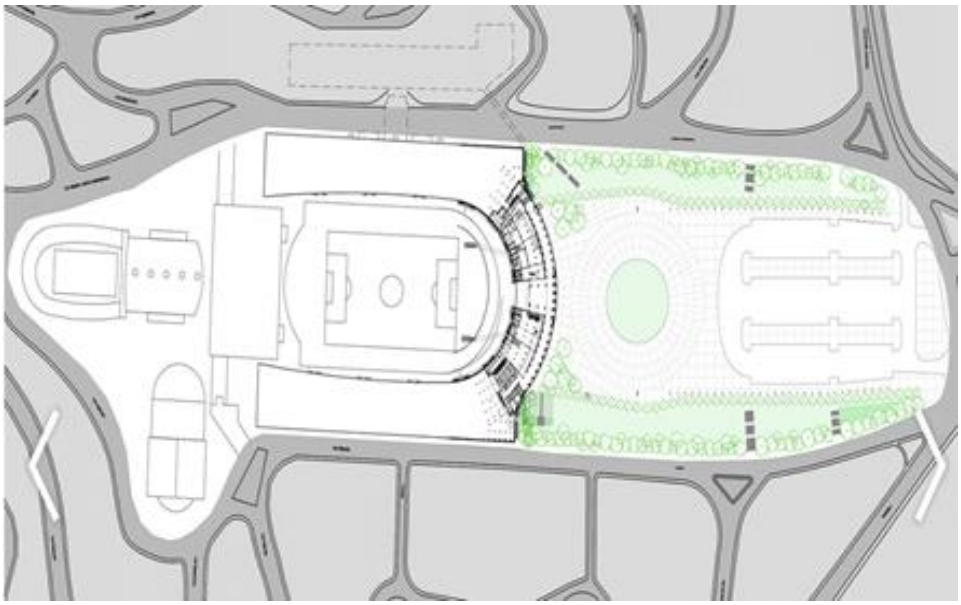
Desde a inauguração, o Museu do Futebol é administrado por uma organização social (OS), o IDBrasil[6], que planeja e executa programas e projetos a partir da política museológica da UPPM/SEC. Parte dos recursos disponibilizados para a administração do Museu do Futebol provém do estado e parte provém de captações realizadas pela própria entidade (ingressos, locações, patrocínios etc.). Trata-se de um modelo de gestão de equipamentos culturais públicos vigente no estado de São Paulo desde 2005.

A OS tem a função de manter os equipamentos e os instrumentos necessários para a realização dos serviços contratados, bem como a integridade física da edificação ocupada pelo museu. Também se compromete a gerar ações e conteúdos coerentes com as especificações da instituição que administra, ao mesmo tempo que os divulga buscando atingir e dar acesso ao maior número possível de pessoas.

O LOCAL

O museu nasceu integrado a um lugar de memória do futebol brasileiro, o Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, conhecido como, **Estádio do Pacaembu, edificação *Art déco* projetada na década de 1930**, pelo arquiteto Ramos de Azevedo e inaugurado no governo de Getúlio Vargas, em 1940. Tombado pela prefeitura e pelo estado de São Paulo, a edificação preserva suas linhas originais e monumentalidade, resultante de técnicas construtivas inovadoras para a sua época de construção. O museu ocupa um lugar que, anteriormente, era um alojamento e restaurante, embaixo das arquibancadas. Para isso, lajes, vigas e pilares foram demolidos com a finalidade de ampliar e destacar as salas de exposições.

Figura 1: Representação gráfica do Museu do Futebol, Estádio do Pacaembu e Praça Charles Miller



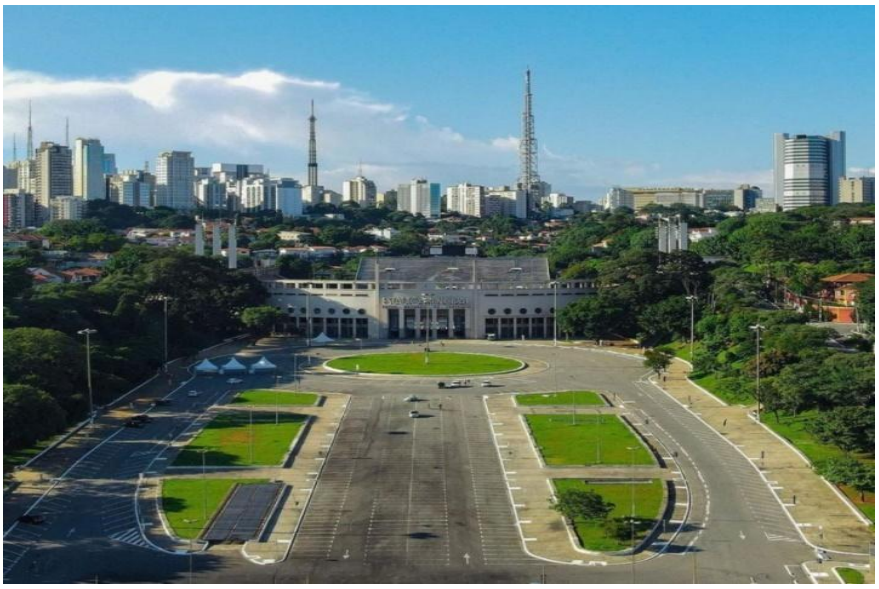
Fonte: Museu do Futebol

[6] O IDBrasil originalmente se chamava Instituto da Arte do Futebol Brasileiro, e foi a única OS a gerir o Museu desde o primeiro repasse da Secretaria de Estado da Cultura para esse fim.

Por ser um local de memória do futebol brasileiro, o museu ali se agrega a outras camadas de interpretação e significado, o que se evidencia pela escolha do conceito de arquitetura brutalista, que, ao deixar à mostra as estruturas das arquibancadas do estádio, procura trabalhar um olhar sobre o futebol que alcance para além do aparente, procurando revelar aspectos subjacentes ao tema.

Para chegar ao museu e ao Estádio é necessário atravessar a extensa Praça Charles Miller, cujo tratamento paisagístico tem como finalidade ressaltar a imponente arquitetura do estádio.

Figura 2: Vista frontal da Praça Charles Miller



Fonte: Museu do Futebol

Figura 3: Vista panorâmica do Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, o Pacaembu

Fonte: Museu do Futebol

A conjugação do museu com o estádio atendia à ideia de “revitalização” do espaço e da região, e com a nova ocupação, o Museu do Futebol poderia ser um agente transformador dos usos do Estádio, da Praça e do bairro.

O bairro do Pacaembu possui uma homogeneidade em termos de ocupação socioeconômica, formado por grupos sociais de alto poder aquisitivo, desde a década de 1920. Além disso, o bairro foi tombado nos anos 1990, antes mesmo do tombamento do Estádio, o que conferiu uma estabilização do seu traçado urbano, como as ruas e a altura das edificações. O Museu do Futebol seria uma oportunidade para atrair novos públicos e propor novas ações para a ocupação da praça.

Tombamento

O Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, Estádio do Pacaembu, é tombado nas instâncias de preservação estadual, Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado (Condephaat), e municipal, Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp), e esses tombamentos estendem-se para o Museu conforme segue:

Localização	Entre as ruas Desembargador Paulo Passaláqua, Capivari e Itápolis e Praça Charles Miller – Pacaembu
Processo	26288/88
Tombamento	Res. SC-5 de 21/1/98
Publicado no Diário Oficial do Estado	Poder Executivo, Seção I, 02.04.1998, pg. 60
Livro do tombo	Inscrição nº 322, p. 81, 26/8/1998
Tombamento	CONDEPHAAT

Tombamento do Bairro do Pacaembu

- Número do Processo: 23.972/85
- Resolução de Tombamento: Resolução 8 de 14/03/1991
- Livro do Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico: inscrição nº 23, p. 307, 25/04/1991 Publicação do Diário Oficial: Poder Executivo, 16/03/1991
- Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp)
- Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho
- Resolução de Tombamento nº 04/88

EXPOGRAFIA E ACERVOS DIGITAIS

A expografia original foi pensada em três eixos: Emoção, História e Diversão[7], ao longo das 15 salas expositivas, com linguagem predominantemente audiovisual, cujos suportes seriam tecnológicos. O Museu do Futebol nascia assim com um viés inovador em seus recursos expográficos e por ser a primeira instituição no país a tratar do tema futebol como uma experiência da pesquisa, da comunicação e da preservação[8]. A proposição de um museu baseado na experiência do visitante foi o diferencial de todo o circuito expositivo. No programa de exposições e programação cultural são apresentados mais detalhes sobre o circuito museográfico.

Ainda no escopo da configuração inicial do Museu, não havia consenso quanto à existência ou inexistência de acervo material na nova instituição, mas após debates que envolveram inúmeros especialistas, ficou definido que não haveria acervo material, mas sim, referências patrimoniais para a sustentação da base de pesquisa do museu.

Figura 4: Exposição Contra-Ataque! As Mulheres do Futebol

Fonte: Museu do Futebol

O acervo museológico do Museu do Futebol é composto por itens de natureza digital, entre os quais audiovisuais, fotográficos, textuais e iconográficos. A procedência desses itens é nato-digital ou digitalização. A proveniência se dá pela produção interna das pesquisas do CRFB ou pelo envio de terceiros, neste último caso, é preciso haver formalização da autorização (licença ou cessão). Quanto à aquisição, o museu produz ou recebe itens para seu acervo, sendo que os de natureza textual compõem a Biblioteca do CRFB.

[7] Os cenógrafos Felipe Tassara e Daniela Thomas, o diretor de arte Jair de Souza e o curador Leonel Kaz foram responsáveis pela narrativa expográfica, que foi alvo de um acordo que limita sua renovação por 10 anos, de acordo com a entrevista concedida por Larissa Graça, a fim de respeitar a criação autoral, garantir as contrapartidas e proteger o conteúdo do museu.

[8] ALFONSI, Daniela do Amaral. *Réplicas originais: um estudo sobre futebol nos museus*. Tese– Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2017. 187 f.

A partir das pesquisas realizadas pelo CRFB, parte dos conteúdos da exposição de longa duração foram atualizados, com a inserção de dados novos, como por exemplo, sobre o futebol feminino, também objeto de exposições temporárias, itinerantes e seminários, conforme apresentado nos respectivos programas. Esse cuidado com a atualização e a apuração de fontes deve manter-se como uma ação constante do museu.

DESCRITIVO DA INFRAESTRUTURA DO MUSEU DO FUTEBOL

Conforme Decreto n.º 50.003/2008, com redação acrescida pelo Decreto nº 50.844/2009, o Museu do Futebol possui área total de 6.807,55m² , distribuída em três alas, central, leste e oeste, com usos conforme a seguir:

Pavimento Térreo (1.976,10 m²):

- **Ala Leste:** hall de entrada, exposição de longa duração (Grande Área), exposição temporária (220 m²), foyer interno e externo, auditório (174 cadeiras fixas e 4 lugares para cadeirantes), bastidores do auditório, bilheteria, guarda volumes, sanitários e áreas técnicas(gerador, painel geral de baixa tensão e máquinas do sistema de ar condicionado);

- **Ala Oeste:** loja, restaurante, área educativa, depósito e sanitários.

Primeiro Pavimento (1.737,01 m²):

- **Ala Leste:** exposição de longa duração (Saudação do Rei Pelé, Passarela, Sala dos Anjos Barrocos, Sala dos Gols e Sala dos Rádios), sanitários;

- **Ala Oeste:** exposição de longa duração (Sala Jogo de Corpo, área com dois campinhos virtuais, sala de cinema e espaço Chute à Gol), sanitários;

Segundo Pavimento (2.096,08 m²):

- **Ala Leste:** exposição de longa duração (Sala das Origens, Sala do Rito, Sala das Copas, Sala Pelé/Garrincha), plataforma com vista para a estrutura do estádio, onde está a exposição de longa duração “Exaltação”;

- **Ala Central:** áreas técnicas (no break, controle, automação e segurança),sanitários;

- **Ala Oeste**: exposição de longa duração (Sala Números e Curiosidades, Sala da Dança), Centro de Referência do Futebol Brasileiro, sanitários;

Terceiro pavimento (979,82 m²):

- **Alas Leste e Oeste:** escritórios, copa, áreas técnicas (tecnologia, segurança, casa de máquinas do ar-condicionado, casa de bombas do sistema de hidrantes e de *sprinklers*, reservatórios de água), vestiários, sanitários.

Quarto Pavimento (218,54 m²):

- Máquinas condensadoras do sistema de ar-climatizado (32 unidades).

Áreas para Restaurante/ Café e Loja

O Museu do Futebol conta com áreas para Restaurante/Café e Loja, para cessão onerosa, com subpermissão dada a partir de chamamento público, localizadas no pavimento térreo, e acessíveis para todos os frequentadores da região, independente da aquisição de ingressos do museu.

Os subpermissionários possuem contratos com vigência semelhante ao contrato de gestão com a OS.

Ambos espaços possuem ar-condicionado central e os subpermissionários são responsáveis pelas conservação e manutenções periódicas, bem como por correções necessárias, além da segurança e limpeza.

Acesso e circulação

Os acessos ao Museu do Futebol ficam na fachada do Estádio do Pacaembu, em uma extensão de 120 metros, onde há 22 portas de enrolar, de aço, que dão acesso aos espaços localizados no térreo e à Sala do Educativo, sendo que a portaria 1 dá acesso ao CRFB e à entrada de funcionários, pesquisadores e visitantes externos.

No que diz respeito à **acessibilidade física**, a edificação conta com corrimãos e rampas de acesso, piso tátil antiderrapante, banheiros e mobiliários adaptados. Portas adaptadas com espaço suficiente para permitir o acesso de cadeiras de rodas, também nos banheiros, que contam ainda com barras de apoio nas paredes. Para a locomoção em sentido vertical, o museu tem as plataformas cabinadas e os elevadores, que também possuem botões em braile e descrição em áudio das paradas dos elevadores.

CRFB: FUTEBOL OU FUTEBÓIS?

Inicialmente, o posicionamento curatorial do Museu do Futebol buscou articular ideias sobre futebol e sua conexão com a cultura brasileira, especialmente por meio das narrativas tecidas, desde os anos 1920-1930, em que se deu a afirmação do pensamento modernista brasileiro. Relaciona, portanto, a trajetória do **futebol no Brasil a um recorte político, social e cultural da história do país.**

O conceito de futebol desenvolvido pela curadoria inicial e implantado na exposição de longa-duração, desde 2008, associa-o a uma brasilidade (agregadora e apaziguadora de conflitos) semelhante ao conceito modernista da mestiçagem como uma amálgama nacional. Tratava-se, portanto, de um entendimento do futebol como consenso nacional.

Em 2009, a equipe do Núcleo de Documentação e Pesquisa elaborou o projeto de implantação do Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB). O projeto recebeu apoio financeiro da Agência Brasileira de Inovação (FINEP), órgão do Ministério da Ciência e da Tecnologia, e contou com a parceria da Universidade de São Paulo por meio do Núcleo de Antropologia Urbana (NAU).

O Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB), inaugurado em 2013, é o coração da ação patrimonial do museu, sendo responsável pela pesquisa e documentação das

diferentes expressões do futebol no Brasil, com vistas à constituição do acervo do Museu do Futebol. É no Centro de Referência que se concentram as ações voltadas à formação do acervo referencial do museu. Seu sistema de banco de dados retroalimenta as ações de pesquisa e comunicação da instituição.

Desde a criação do CRFB, o Museu pode contribuir para os estudos sobre o futebol a partir de um lugar específico que é o de musealizar o fenômeno futebol, ou seja, identificar e analisar o comportamento do homem frente ao seu patrimônio, a fim de desenvolver processos para que tal relação transforme-se em herança e contribua para a construção de identidades.

Um dos grandes desafios enfrentados pelo Museu do Futebol, foi ir além do futebol vivenciado pelo museu-experiência, para identificar, mapear e catalogar o futebol vivido fora do museu, por meio das inúmeras iniciativas pessoais e institucionais de registro da memória do esporte: o colecionador, o torcedor, o clube, os estádios, o jornalismo esportivo, os lances memoráveis, enfim os diferentes lugares de memória deste esporte. Nas palavras de Clara Azevedo e Daniela Alfonsi, que ocuparam a diretoria técnica do Museu, contribuindo para a construção desta história:

> "Ao juntar as duas pontas do processo – o futebol pensado e vivenciado dentro do museu e o realizado fora dele – deparamo-nos com um vasto universo de investigação e de memórias potencialmente significativas para um processo museológico. O Museu do Futebol, espaço que tem como razão de ser a preservação e a comunicação do futebol, em sentido alargado, tem a responsabilidade de considerar as inúmeras facetas do esporte enquanto fenômeno museológico e partilhar com a sociedade envolvente a definição daquilo que será legado deste patrimônio à posteridade."[9]

O Museu do Futebol, como instituição museológica dedicada a esse patrimônio, vem cumprindo, suas **funções de pesquisa, preservação e comunicação do futebol, ou melhor futebóis, como patrimônio imaterial e fenômeno museológico**. Foi a partir do CRFB que se iniciou um importante debate sobre desigualdades e diferenciações de gênero nas narrativas do futebol, a partir da exclusão das mulheres, dos grupos LGBTQIA+ e dos jogadores dos campos de várzea. Esta reflexão resultou na construção de uma política de memória inovadora e de uma estratégia cultural que se expressa na programação cultural e expositiva do museu, por problematizar as noções rígidas e fixas de masculinização de todas as modalidades de esportes e o racismo estrutural na cadeia produtiva do futebol. No Programa de Acervos e Pesquisa o CRFB é apresentado com maior detalhamento.

PÚBLICOS DO MUSEU

Como bem público que é, o Museu do Futebol considera como indicador essencial de seu desempenho a satisfação do público com sua atuação. Considerado como uma ação transversal a todos os programas, o desenvolvimento de públicos permeia a prática de todos os colaboradores do museu.

[9] Clara AZEVEDO e Daniela ALFONSI. *A patrimonialização do futebol*. Revista de História, São Paulo, n. 163, p. 275-292, jul./dez. 2010, pg.291

Para estar sempre sintonizado com as preferências e percepções dos públicos, o Museu investe em pesquisas e estudos que investiguem as características de seus públicos, com o objetivo de subsidiar a elaboração de ações estratégicas para desenvolvimento de públicos, ao conhecer melhor o perfil de seus visitantes e suas motivações. No que se refere ao público espontâneo, desde 2009 foram realizadas diversas pesquisas sobre perfil e satisfação. Adicionalmente, em 2015 foram instalados totens eletrônicos para coleta do nível de satisfação por meio de auto resposta. O público recebido a partir de agendamento, o atendido em visitas mediadas por educadores, os participantes dos jogos e atividades educativas e o público idoso também são consultados por meio de formulários que são geridos e analisados pelo Núcleo Educativo.

A pesquisa realizada em 2017 pela consultoria Percebe com o público espontâneo do Museu do Futebol, identificou o perfil majoritário do visitante como homem branco, de 25 a 29 anos, com ensino superior. Para além de investigar o perfil demográfico dos visitantes, a pesquisa também gerou dados sobre o relacionamento dos públicos com o museu: os resultados apontam que a fidelização dos visitantes vem crescendo: passou de 5% em 2009 para 24% em 2017.

Para elevar a frequência dos públicos, a pesquisa aponta que a divulgação por meio de inserções na TV e o boca-a-boca ainda são as formas mais efetivas de fazê-lo, e que a combinação de novas exposições temporárias com uma programação cultural vibrante os faria retornar ao Museu, conforme listagem abaixo, em ordem de importância:

- Novas exposições;
- Atividades para crianças;
- Exibição de filmes;
- Show e atrações musicais;
- Palestras e seminários;
- Atividades educativas;
- Cursos;
- Visitas com educadores.

A pesquisa também colheu impressões dos visitantes sobre os elementos apresentados na exposição de longa duração, mostrando que alguns pontos mereceriam atualização, como a “Saudação do Pelé” na entrada da exposição e a “Sala dos Rádios”, enquanto a “Sala das Copas” e o “Chute a Gol” foram os mais bem avaliados.

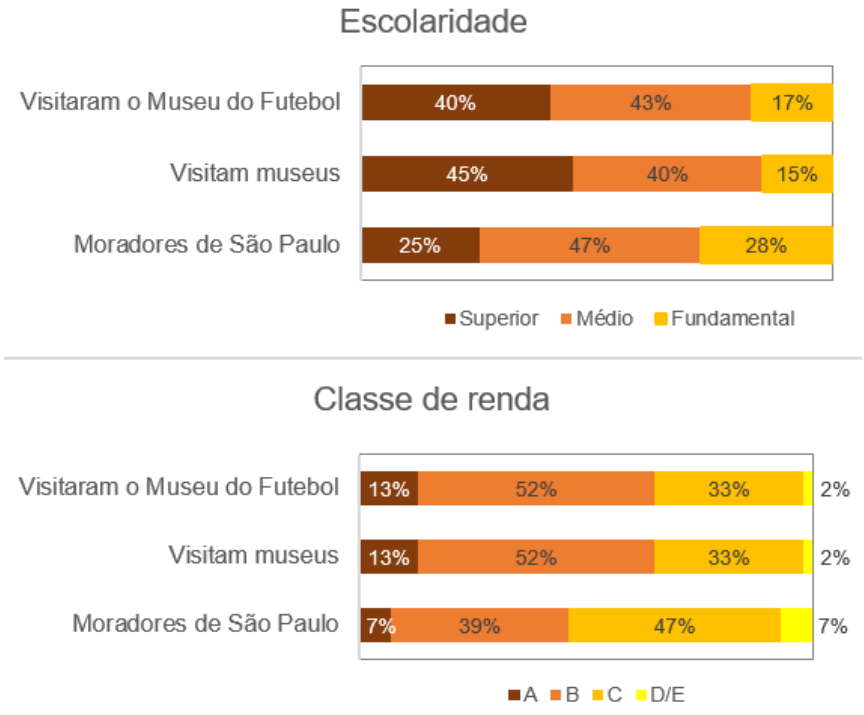
Em 2018, a pesquisa de públicos foi realizada pela J. Leiva Esporte e Cultura, que levantou informações sobre o perfil demográfico e motivações dos visitantes do Museu, estabelecendo paralelos com os públicos de outros equipamentos da cidade de São Paulo e de outras atividades culturais. A pesquisa também trouxe informações relevantes não apenas sobre o público visitante, mas também sobre o público potencial, jogando luz sobre as motivações existentes e barreiras enfrentadas pela parcela da população que não tem o hábito de visitar museus. A pesquisa comparou dados de uma pesquisa realizada anteriormente, em 2014, e concluiu que o Museu conseguiu ampliar o alcance de sua marca, sendo reconhecida por 72% dos paulistanos entrevistados, contra 64% na pesquisa anterior. A ampliação da visitação, por sua vez, não obteve o mesmo resultado, permanecendo praticamente inalterada no período analisado.

Figura 5 – Alcance, público visitante e público potencial

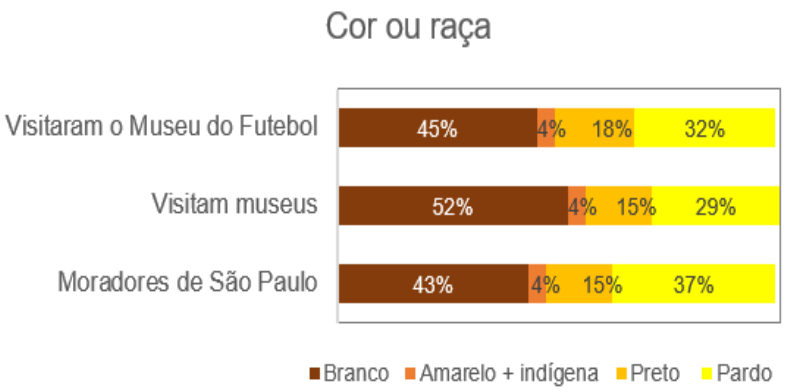
Fonte: J.Leiva Esporte e Cultura - Pesquisa de públicos do Museu do Futebol - 2018

Quanto ao perfil do público que já visitou o Museu, não surpreende que a parcela masculina (63%) no total de visitantes esteja acima do verificado no setor museológico (50%), o que já tinha sido identificado em pesquisas anteriores. Nos aspectos de escolaridade, classe de renda e raça, o perfil é semelhante àquele predominante na visitação a outros museus da cidade de São Paulo, conforme gráfico a seguir[10]:

Figura 6 – Perfil sociodemográfico das amostras analisadas na pesquisa de 2018



[10] Detalhes da pesquisa realizada em 2018 pela J. Leiva:
Moradores - Amostra São Paulo: 3.004 entrevistas
Foi a museus no último ano: 1.014 entrevistas
Foi ao Museu do Futebol (uma vez ou mais de uma vez): 577 entrevistas



Fonte: J. Leiva Esporte e Cultura

Mais de 80% dos respondentes que visitaram o Museu do Futebol avaliaram a experiência durante a visita como excelente, com nota 8 ou mais. O museu também foi positivamente avaliado pelos moradores da vizinhança do Museu do Futebol, com 72% dos respondentes apontando que a presença do museu tem um efeito positivo em seu entorno.

No âmbito da elaboração deste Plano Museológico, foram realizadas, em março de 2020, duas pesquisas de opinião, com os públicos interno e externo, por meio de formulário *on-line*.

As duas pesquisas foram desenvolvidas com questões compartilhadas que permitiram o cruzamento de percepções, ou seja, comparar a forma como o museu se vê é a mesma como o público a enxerga. Na constituição do quadro de questões, o foco esteve na detecção de valores associados ao Museu do Futebol por funcionários e visitantes, com perguntas como:

- Perguntas cognitivas: os conceitos que visitantes/funcionários associam à marca do museu;
- Perguntas emocionais: os sentimentos que visitantes e funcionários associam à marca do museu;
- Idioma: como visitantes/funcionários descrevem a marca do Museu do Futebol;
- Ação: as experiências que visitantes/funcionários têm com a marca do museu.

O cruzamento de dados entre as duas pesquisas trouxe três questões de atenção: uma está ligada a uma dinâmica interna e outra à relação com o público externo. E, por fim, a mais importante delas está justamente no ponto comum da percepção de ambos.

Em muitas pesquisas de percepção de marca realizadas em museus, seja no Brasil ou em instituições no exterior, encontramos um cenário no qual o entendimento do museu sobre si próprio é muito elevado, enquanto a avaliação do público é radicalmente mais crítica, especialmente no que tange à relevância, ao acolhimento e ao isolamento. No caso do Museu do Futebol, encontramos um quadro diferente.

Pontos Positivos

Autoestima*:* A pesquisa interna deixa claro que há uma percepção de valor pela equipe em relação à sua atuação. Há propósito, engajamento e coesão em relação ao atendimento, acessibilidade e serviços como o Centro de Referência do Futebol Brasileiro. Da mesma forma, há um sentimento de pertencimento e espírito de equipe (63% orgulho dos meus colegas de trabalho).

Preparados para mudar*:* A pesquisa interna também dá evidências que a equipe está preparada e tem expectativas para mudanças institucionais e de gestão: "Que as pessoas sejam ouvidas, pois sei que muitas têm grandes ideias de boas mudanças".

Valores positivos*:* Não foram detectadas situações de conflito de valores. Pelo olhar de gestão estratégica de marca, o Museu do Futebol é uma instituição saudável.

Boa avaliação pelo público externo*:* A pesquisa não apontou nada claramente crítico que seja objeto de atenção imediata. Mesmo com os problemas de atualização do conteúdo, a questão não surge como ponto de insatisfação por conta do valor pago. Pelo contrário, o museu é identificado como criativo (83%); relaxado, brincalhão, alegre e vibrante (52,2%) e melhor que os outros museus da cidade (50,4% em contraponto a 2,6% que consideram pior que os demais museus). Apenas os eventos e os serviços oferecidos de café e loja aparecem como itens de desinteresse.

Proximidade: Não foram detectadas evidências que atrelam o museu a uma elite ou a um grupo social/político (menos de 20% associaram o museu a um perfil sofisticado e racional ou almofadinha, engravatado). Até mesmo a localização foi entendida como positiva e há até o interesse de revisita (47,6% já foram mais de uma vez e 7,4% vão sempre).

Pontos de Atenção

Escuta*:* Os respondentes internos apontaram a necessidade de serem ampliados os canais de escuta e diálogo.

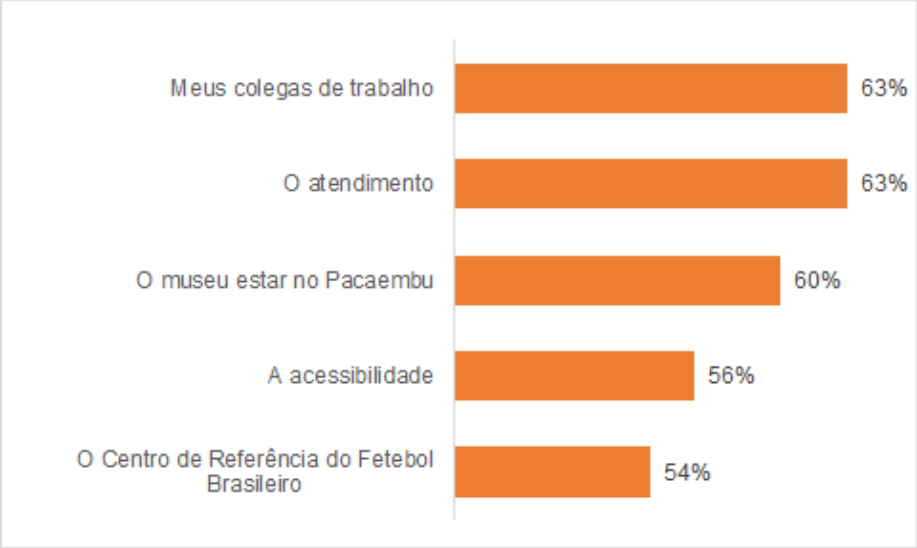
Desconhecimento do Plano Museológico existente: A falta de cultura interna de uso do Plano Museológico como um documento de referência poderia ser um desafio para a sua adoção futura.

Ponto de Convergência: EMOÇÃO

Para essa conclusão, trazemos os resultados de uma pergunta narrativa do questionário, absolutamente emocional, feita a ambos os públicos: Qual a lembrança mais forte que você tem do Museu do Futebol? Os resultados dessa pergunta apontam para o elemento que talvez seja o maior ativo do Museu do Futebol: **a emoção**.

É esse valor que está presente em quase todos os momentos da pesquisa. Para o público interno, a emoção está no tratamento diferenciado de um programa de acessibilidade exemplar. Para o público externo, está na experiência do visitante, considerada vibrante. As duas leituras apontam para a mesma raiz que, na essência, é o que nos faz jogar futebol, assistir futebol e torcer por nosso time ou seleção.

Figura 7 - Respostas do público interno à questão: “O que te dá muito orgulho no Museu do Futebol?”

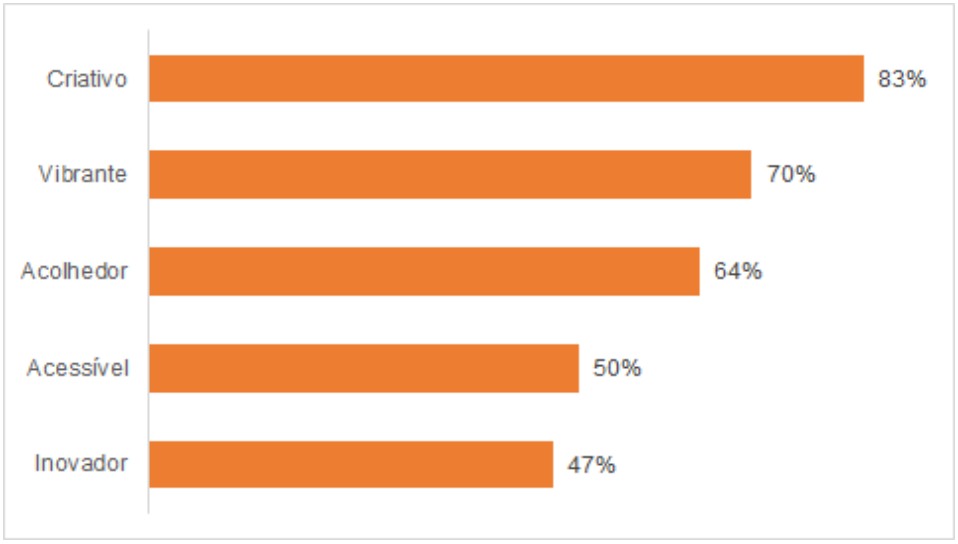


Fonte: Pesquisa para o Plano Museológico Museu do Futebol, março 2020.

Para o público interno, a emoção sempre pauta as lembranças mais fortes, como a sala Exaltação; as exposições Contra-Ataque e Pelé; as ações de acessibilidade e o momento da contratação ou quando teve a sua primeira experiência no museu (“Quando vim pela primeira vez, como visitante, fiquei impressionada com a sala Exaltação. Lembro muito do cheiro de concreto e terra, e de como foi inesperado encontrar aquilo dentro de um museu”).

Para o público externo, que expressou, literalmente, mil opiniões diferentes, o cenário é o mesmo, de experiências e lembranças emocionais: “A emoção do áudio das torcidas, ali debaixo da arquibancada”; “as gravações dos narradores do passado”; “estar lá com minha família, feliz por compartilhar os aprendizados”; “segurei a taça de campeã”.

Figura 8 – Resposta do público externo à questão: “Escolha até cinco palavras que descrevem como você sente o Museu do Futebol hoje”



Fonte: Pesquisa para o Plano Museológico Museu do Futebol, março 2020.

A pesquisa aponta, portanto, que o Museu do Futebol pode fazer uso da emoção na gestão como um importante atributo da sua marca. Esse uso estratégico da emoção pode influenciar e pautar todas as ações, sejam estas dinâmicas internas ou relações com o público visitante.

Conforme indicado no item 2, o desenvolvimento de públicos foi considerado como uma ação transversal a todos os programas do plano museológico.

4. O PLANO MUSEOLÓGICO: UM LEGADO PARA O FUTURO

O Plano Museológico é o principal instrumento para a compreensão das funções dos museus, que se concentram em três principais eixos interligados e interdependentes: **pesquisa, preservação e comunicação. Esse conjunto configura o que chamamos de "cadeia operatória museológica",** que é amparada por ações de planejamento, avaliação e monitoramento. É da prática resultante dessa cadeia de operações que nos últimos doze anos se constituiu o legado do Museu do Futebol, que se apresenta como um repositório de experiências a serem consolidadas, desenvolvidas, transformadas e potencializadas nos próximos 5 anos de atuação do museu, a partir de interlocuções constantes, orientação e supervisão da UPPM/SEC.

O **Plano Museológico** é uma ferramenta que evidencia e promove as conexões entre áreas-meio e áreas-fim, reúne informações básicas de cada área e considera as forças e oportunidades de cada uma delas para propor caminhos que alinhem essas ações do ponto de vista institucional, ou seja, de como, ao fim e ao cabo, o museu se apresenta hoje. Assim, o plano permite que a instituição utilize todo o seu legado e potencial para realizar seu trabalho e alcançar seus objetivos da forma mais eficaz.

Instituído pela Lei 11.904/2009, o Plano passou a ser reconhecido como instrumento básico de planejamento estratégico, de sentido global e integrador. Assim, ele deve promover não somente a integração das diversas áreas e atividades de um museu, mas sobretudo o alinhamento e a articulação entre a visão estratégica e a operacional.

DIÁLOGO PLANOS 2009/2020

Desde a elaboração do primeiro Plano Museológico, em 2009, o Museu do Futebol consolidou sua posição como um museu dedicado ao futebol, com uma gestão museológica relevante para a rede de museus de São Paulo, com uma atuação aberta ao diálogo e à participação dos parceiros e dos públicos. Dentre todos os avanços conquistados pela instituição, está a visão inovadora sobre o futebol como um patrimônio cultural plural, cujas narrativas eram feitas de forma desigual. O destaque dado à pesquisa e realização de ações sobre a presença feminina no futebol, o racismo intrínseco à cultura futebolística brasileira, a diversidade da prática do futebol (amador, LGBTQIA+, por exemplo) e a multiterritorialidade do esporte (futebol de várzea, indígena, etc.), projetaram um futuro para o museu em total sintonia com os mais importantes debates contemporâneos, como a questão da decolonização museal.

Neste sentido, o Museu do Futebol construiu um acervo de ações e referências patrimoniais reunidas sobre a palavra **"futebóis",** que demonstram que as possibilidades de conexão e atualização temática são trunfos desse museu, alvo de reconhecimento de sua comunidade (público visitante, rede de museus e parceiros).

A escrita colaborativa deste plano levou em consideração este legado, na qualidade de uma história que se realizou de forma compartilhada, por meio de percursos que levaram ao museu chegar no atual patamar de amadurecimento de seus processos museológicos. A realização deste percurso abrangeu as reflexões e orientações dispostas no **Plano Museológico de 2009**, cujos principais pontos são destacados a seguir:

1. **Potencialidades apontadas em 2009**:

   As potencialidades apontadas no Plano de 2009 permanecem e só aumentaram em nível de relevância, considerando a premissa curatorial de um museu sem coleções materiais voltado a preservação e difusão do Futebol como patrimônio imaterial e da possibilidade de se trabalhar com acervos de referências e não somente com coleções materiais. Hoje o Museu do Futebol possui uma política de acervos que é inovadora no propósito da pesquisa, documentação e salvaguarda de acervos nato-digitais, conforme apontado no Programa de Acervos e Pesquisa.

2. **Problemas detectados**:

   O principal problema apontado no Plano Museológico de 2009 foi a centralidade da exposição principal na cadeia operatória do Museu do Futebol e que o museu deveria "descolar-se da exposição inaugural e estabelecer linhas de pesquisa que buscassem compreender o fenômeno museal de forma mais ampla e diversificada"[11]. Em 2009/2010, é assinado com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) um termo de cooperação para a construção de um programa de pesquisa que possibilitasse a superação deste problema. Com a sua inauguração **em 2013, o Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB),** assume como tipologia de acervo as referências amplas e diversas sobre a temática do Futebol. Adicionalmente aos acervos e às referências catalogadas e disponibilizadas publicamente, localmente e também via banco de dados, o CRFB conta com biblioteca e midiateca de acesso público, que são consideradas como referência para pesquisadores que investigam o futebol no Brasil.

   Outro ponto de atenção apontado no Plano Museológico em 2009, e destacado durante o diagnóstico institucional, é a não-distinção entre a OS e o Museu do Futebol. Fato é que desde a inauguração, o museu é administrado pela mesma organização social (OS) de cultura, IDBrasil Cultura, Educação e Esporte (antigo Instituto da Arte do Futebol Brasileiro – IFB) e o museu não possui ainda um regimento interno, que consolide o posicionamento e institucionalidade museológicos. Neste aspecto é apontada a necessidade de criação do regimento interno, que apresente as normas estabelecidas para regulamentar as condições de operação do Museu do Futebol.

   De forma a superar esta questão, **durante a construção deste plano, buscou-se registrar e consolidar a trajetória do Museu do Futebol nos seus últimos doze anos, de forma a servir como referência para o próximo ciclo de gestão.** Por fim cabe destacar ainda, **como uma das questões apontadas no Plano Museológico, a comunicação e a integração entre as equipes, superada mediante a história construída conjuntamente, nesses doze anos.** Mas, com vistas à gestão conjunta do plano, foi proposta uma metodologia

[11] Recomendado no Plano Museológico 2009, esse centro de referência teria como finalidade a pesquisa, para “gerar novos argumentos e vetores de acervo” (p. 42).

de acompanhamento e avaliação compartilhada melhor detalhada no item Pacto, que finaliza este plano museológico.

3. **Rupturas e continuidades**

   Uma ruptura importante e que permitirá significativos avanços quanto a premissa curatorial é a pluralização do conceito futebol para futebóis, superar as narrativas hegemônicas, não só do ponto de vista teórico, mas sobretudo da ampliação do repertório patrimonial do museu. Ou seja, foi além da pesquisa para se transformar em práticas educativas e ações culturais consolidadas. **Essa ruptura não só antecede os debates sobre a decolonização dos museus, como se transformou em um ponto de relevância** da instituição para a comunidade museológica. Esse legado está expresso em todos os programas do plano museológico.

   Um dos aspectos de **continuidade mais importantes do Museu do Futebol, é a compreensão do futebol como um lugar de expressão da cultura brasileira**. Essa visão, que era disruptiva quando da criação do Museu do Futebol, é hoje uma percepção consolidada, sobretudo para quem vai pela primeira vez e se surpreende que o futebol é mais do que um esporte, é um meio importante para o engajamento em causas sociais e inclusivas.

4. **Desafios e potencialidades**

   O grande indicador dos museus, nos últimos 20 anos, era o quantitativo de visitação dos museus. **Após o surto pandêmico da pandemia de Covid-19, o desafio atual do ponto de vista da gestão é ir além dos atendimentos presenciais e consolidar a sua presença digital, abrangendo os aspectos de acessibilidade e sustentabilidade.** Reorganizar a dinâmica da gestão museológica com vistas ao desenvolvimento institucional do museu, por meio do realinhamento e capacitação das equipes de atendimento e relacionamento são desafios e potencialidades destacadas nos programas apresentados neste plano.

METODOLOGIA PARA REVISÃO

O atual Plano Museológico do Museu do Futebol é resultado de um esforço coletivo interdisciplinar, que envolveu todas as áreas/pessoas da instituição, de forma que o conteúdo elaborado traduzisse o museu como ele é e como deseja ser pelos próximos 5 anos. Como apontado na pesquisa interna realizada com os colaboradores do museu, o Plano Museológico anterior era um documento desconhecido e o envolvimento das equipes foi uma estratégia fundamental para o comprometimento e a construção coletiva de responsabilidade na sua execução.

Como o Museu do Futebol reúne um legado, isto é, referências patrimoniais sobre a expressão cultural a que chamamos de “futebol”, as possibilidades de conexão e atualização temática são um dos grandes trunfos desse museu, alvo de reconhecimento de sua comunidade (público visitante, pesquisadores, rede de museus e parceiros). Com a escrita deste plano, é possível perceber que se chegou ao atual patamar de

amadurecimento devido à capacidade de gestão, que veio se consolidando sob esforços de inúmeras pessoas, e ao arejamento de abordagens quanto ao seu conceito-gerador.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O primeiro passo foi o desenvolvimento de Diagnóstico Institucional, em que foram registradas as significativas transformações pelas quais o museu passou nos últimos anos, análise SWOT, resultados das entrevistas e pesquisas, reforçando a construção de uma história institucional que o posiciona como uma referência no setor museal brasileiro e internacional.

Para a revisão do programa e elaboração do conjunto de programas do Museu do Futebol, levou-se em consideração as seguintes premissas:

- atender ao enquadramento museológico;
- estar em conformidade com o conceito-gerador do museu, ou seja: o futebol como um importante elo na mediação e construção de identidades, locais e nacionais, por meio das quais se organizam narrativas e histórias;
- valorizar o legado institucional;
- compatibilizar as estruturas programáticas da UPPM/SEC e do Ibram.

A fim de orientar o ponto de partida e alcançar uma coesão programática, foram disponibilizadas fichas com pontos estratégicos de cada programa e um documento com recomendações sobre os conteúdos e formato para a redação coletiva.

As fichas foram elaboradas a partir dos pontos destacados no diagnóstico institucional e textos desenvolvidos pela consultoria que serviram de base para a redação colaborativa, além de indicações de fontes de informação em documentos estratégicos internos e referenciais externos para que, a partir desses dados, as equipes avançassem na reflexão e escrita. Durante todo esse processo de redação colaborativa a consultoria esteve à disposição para esclarecimentos e apoio. Foram realizadas reuniões específicas para acompanhamento do trabalho.

O raciocínio sugerido para a redação contemplou quatro pontos principais:

- Fotografia do momento atual (presente), seu funcionamento hoje, realizações e inovações;
- Conjugação dos diferentes pontos de vista das equipes do Museu do Futebol;
- Revisão da trajetória de referência, de dados e informações (passado);
- Consulta a documentos adjacentes ao Plano Museológico, específicos de cada área (planos anuais, relatórios, manuais, etc.), criando uma interlocução entre eles.

ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT ou análise SWOT é uma ferramenta bastante popular para a avaliação de contextos de negócio. Começou a ser utilizada nos anos 1960 a partir do trabalho de pesquisa dos professores da Universidade de Stanford com as 500 maiores empresas

dos Estados Unidos. Dos termos em inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) ficou conhecida no Brasil como FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Na década de 1980, a ferramenta começa a ser incorporada como base de análise em programas de gestão, que começavam a surgir nos principais museus americanos, assim a SWOT adentrou outras áreas. Hoje a matriz é recomendada como um dos indicadores para estudos diagnósticos – item fundamental para a preparação de planos museológicos.

Metodologia

No desenvolvimento do diagnóstico do Museu do Futebol para a elaboração do Plano Museológico, previámos a realização de uma oficina de trabalho com as equipes do museu, quando seria construída uma matriz SWOT, a partir de conversas dedicadas e reflexão conjunta. Surpreendidos pelos desafios da pandemia de Covid-19, tivemos que encontrar estratégias para manter a proposta da oficina ativa, de forma que ela pudesse ser realizada remotamente, mas sem perder o caráter colaborativo.

Assim, adotamos como ponto de partida os insumos das escutas realizadas na semana anterior (9 a 13 de março de 2020), com os profissionais de diversas áreas do museu e elencamos os principais pontos de atenção que serviram de base para estruturar listagens para a construção da SWOT.

Foram organizadas quatro grandes listas a partir dos eixos centrais da SWOT. As duas primeiras listas foram orientadas por aspectos do cenário interno: forças e fraquezas, e as outras duas por aspectos do cenário externo: ameaças e oportunidades.

Com base nessas listas, o museu organizou quatro equipes de trabalho intersetoriais que as revisaram selecionando os itens com mais destaques. Foi dado a cada um deles um atributo de relevância, intensidade e tendência, ou seja, o quanto o item tem de importância no contexto a que se refere, o quão intensa é essa relevância para orientar um plano de ação e o quanto pode ser uma tendência que vai se modificar em médio e longo prazo.

Nesse processo de seleção, cada grupo pode fazer suas ponderações sobre os itens selecionados, comentado os motivos das escolhas e até mesmo notificando a equipe de consultores sobre o porquê de não concordarem com determinados pontos.

É importante registrar que o desenvolvimento da matriz SWOT não se esgota nesse processo, podendo ainda inspirar novas reflexões, sobretudo porque alguns dos itens elencados transitam entre as dimensões internas e externas do museu e sua relação com os momentos culturais, sociais e econômicos, em âmbito local, nacional e internacional.

Mesmo trabalhando em momentos distintos, e online, as quatro equipes seguiram uma mesma tendência na seleção de suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, evidenciando uma certa institucionalidade naquilo que merece ser enfrentado pela instituição. Como base de seleção final, os itens que vieram a compor a SWOT foram

aqueles que tiveram mais de dois votos, abarcando assim a maioria do grupo. Trinta e seis pessoas participaram da dinâmica.

Principais resultados
O ambiente interno: suas forças e fraquezas

Nesse quadrante, o olhar se volta para a percepção da dimensão interna do museu, com seus pontos fortes e fracos. Surgem questões de diversas ordens, com destaque para a sustentabilidade do museu e o potencial de suas equipes. São pontos que podem ser controlados pela instituição a partir de medidas integradas em um planejamento de curta e média duração.

Palavras-chave: equipe, sustentabilidade, qualidade, conhecimento, protagonismo

Análise das forças

1. O Museu do Futebol mantém uma estratégia de captação diversificada, alinhada com sua visão, com atualização e aperfeiçoamento constante do portfólio de vendas, proposta comercial e tabela de preços das atividades;
2. O Museu do Futebol dispõe do cargo de museóloga, que realiza interlocução entre diretorias e coordenações, a fim de fomentar uma cultura museológica;
3. O Museu do Futebol produz conteúdos sobre o futebol e seu banco de dados colabora na produção de novos projetos e atendimento ao público;
4. Plano de educação com princípios pedagógicos que valorizam o educador e o visitante;
5. A temática do Museu do Futebol é relevante para a sociedade e o museu consegue comunicar temas/questões atuais e relevantes.

Análise das fraquezas

1. Faltam investimentos de recursos em inovação;
2. Equipe muito reduzida;
3. Necessidade de recursos para lidar com a obsolescência de equipamentos de tecnologia;
4. Exposição de longa duração considerada defasada, principalmente as salas que estão na segunda metade do percurso (dança, números, copas);
5. Não há política de documentação e memória institucional para separar a memória do museu daquela do IDBrasil.

O ambiente externo: as ameaças e oportunidades

Voltado para a percepção daquilo que não está no contexto exclusivo da instituição, esse quadrante exigiu um olhar ampliado sobre a instituição, extrapolando as estruturas do cotidiano e das suas ações internas.

Palavras-chave: redes, parcerias, itinerância, diversificação, planejamento, diversidade.

Análise das oportunidades

1. Focar em linguagens que as pessoas estão utilizando: redes sociais, videogames;

2. As novas temáticas do futebol (como o futebol feminino) trazem uma renovação na forma como o brasileiro vive o futebol – elas lançam tendências;
3. Despertar o público para aspectos que fujam do conhecimento "óbvio" sobre futebol (i.e., masculino, profissional de clubes e seleções dos grupos de elite);
4. Fortalecer o futebol feminino, indígena, de refugiados, de cegos, de amputados, de várzea;
5. Ser uma arena de diálogo e discussões relevantes para a contemporaneidade.

Análise das ameaças

1. O novo momento do Pacaembu com a sua concessão à iniciativa privada demandará novas políticas e negociações, com o risco de perda de receitas e espaço;
2. Descontinuidade dos repasses do contrato de gestão, que são oriundos do estado de São Paulo;
3. Descontinuidade de patrocínios frente às crises econômica e sanitária que assolam o país;
4. Imprevisibilidade da agenda dos jogos no estádio, que muitas vezes é divulgada com pouca antecedência e afeta o funcionamento do museu;
5. Presença de flanelinhas na praça, abordando os visitantes do museu.

REDAÇÃO COLABORATIVA

Neste sentido, em atendimento ao edital, a proposta feita pela consultoria às equipes do Museu do Futebol e acordada com a gestão do Museu do Futebol, foi centrada no método de **escrita colaborativa** que contemplou os seguintes passos, resumidos a seguir fazendo num paralelo com um jogo de futebol:

Preparação

- “concentração”: pesquisa online interna e externa;
- “aquecimento”: discussões em entrevistas e visitas técnicas presenciais.

Resultado: Diagnóstico Institucional (abril/2020)

Partida

- “primeiro tempo”: a partir do Diagnóstico Institucional, das recomendações da consultoria, deu-se a escrita dos programas por parte dos times de cada programa;
- “segundo tempo”: reuniões para revisão conjunta entre os líderes e a consultoria, com vistas a ajustes e complementação de dados;
- “parada técnica": dinâmica para a revisão de missão, visão e valores.

Resultado: Versão Preliminar do Plano Museológico (agosto/2020)

- “prorrogação”: realização de oficinas de metas, metas transversais e sistema de avaliação do Plano;
- “fim de jogo”: revisão final e validação junto às diretorias.

Resultado: Versão Consolidada pela gestão do Plano Museológico (setembro/2020)

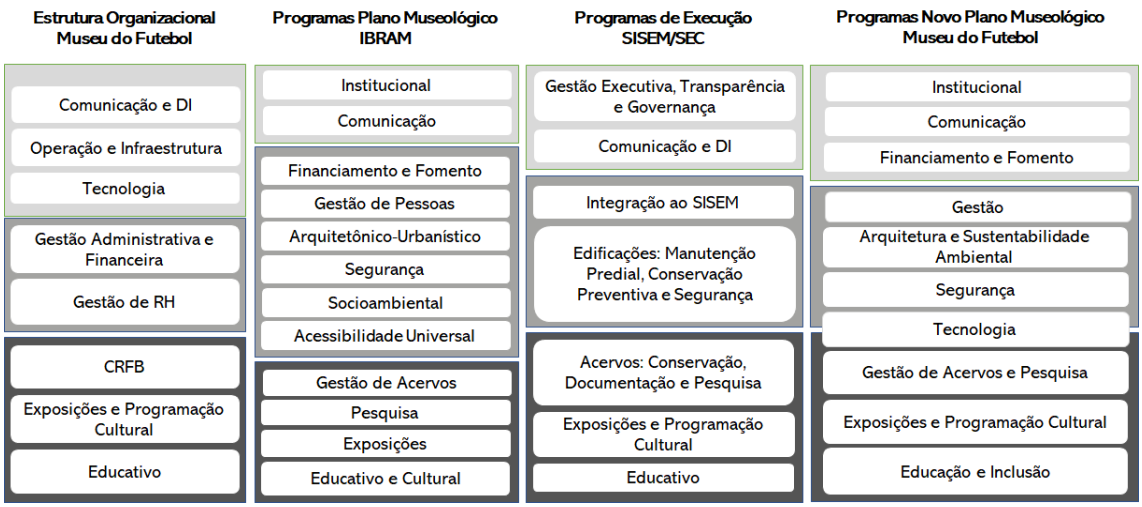
Importante destacar que devido à pandemia de Covid-19, os encontros presenciais com as equipes ocorreram em março e todas as demais atividades foram realizadas online.

NOVO PLANO MUSEOLÓGICO

Sendo o Plano Museológico do Museu do Futebol um documento integrador do museu, uma vez que perpassa todas as suas atividades, cabe ressaltar que é também um documento que revela o museu como um organismo em constante processo de construção e reformulação, **pois busca consolidar a sua história e refletir a sua situação atual frente à projeção e à construção de um futuro desejado.**

Os programas aqui reunidos são resultado da compatibilização, produzida durante o processo de diagnóstico do museu, validada pela UPPM, entre os programas previstos pelo Ibram, as orientações do SISEM-SP e a forma de organização operacional das equipes do museu, em três frentes de gestão conjugadas, conforme apresenta o quadro a seguir:

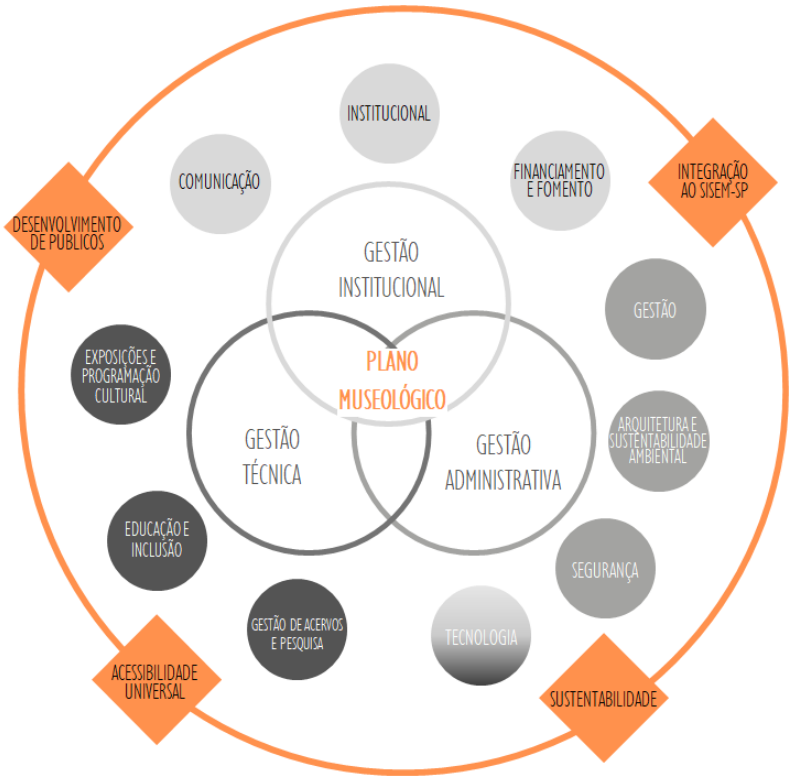
Figura 9: Compatibilização dos programas museológicos



Cada instituição organiza suas ações e instâncias de trabalho de forma singular, o que deve se refletir na estrutura do Plano Museológico. **Assim, os programas foram agrupados no diagrama seguinte em três grandes áreas: gestão institucional (em cinza claro), gestão administrativa e operacional (em cinza médio) e gestão técnico-finalística (em cinza escuro)**, para criar correspondência entre as diferentes visões a serem integradas.

São apresentadas na cor laranja as ações de caráter transversal, como: acessibilidade, desenvolvimento de públicos, sustentabilidade e ações de integração ao SISEM-SP, conforme descrita no diagrama a seguir:

Figura 10: Estrutura programática e eixos transversais do plano museológico



A partir da validação do Museu do Futebol e da UPPM/SEC, e seguindo os princípios norteadores da Lei Federal 11.904/2009, o documento foi ordenado, incluindo os seguintes programas:

1. **Institucional:** abrange ações, processos e metas que fazem parte da gestão executiva, transparência e governança (as ações atribuídas aos órgãos que fazem parte da estrutura de governança do IDBrasil), os processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes (ações do núcleo de Desenvolvimento Institucional).

2. **Gestão:** abrange as ações de natureza administrativa e financeira inerentes à gestão técnico-administrativa do museu (ações da Diretoria Administrativa e Financeira, núcleo Administrativo e Financeiro) e também as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação (compatível com o escopo de trabalho da equipe de Gestão de Recursos Humanos).

3. **Financiamento e Fomento:** abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos (ações do núcleo de Desenvolvimento Institucional/Sustentabilidade e parcerias).

4. **Comunicação:** abrange ações, estratégias e metas de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional (ações do núcleo de Comunicação).

5. **Tecnologia:** abrange as ações relacionadas à manutenção, aquisição, atualização e operação de ativos tecnológicos do Museu do Futebol, com vistas a desenvolver o uso da tecnologia como veículo e suporte das ações finalísticas do museu (corresponde ao escopo de trabalho da equipe de Tecnologia).

6. **Acervos e Pesquisa:** abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica, e também o processamento e a disseminação de informações, destacando-se as linhas de pesquisa institucionais e os projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros (corresponde ao escopo da equipe do Centro de Referência do Futebol Brasileiro).

7. **Exposições e Programação Cultural:** abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração, e também os estudos de público e as ações relativas aos eventos e à programação cultural promovidos para os diversos públicos do museu (escopo do trabalho da equipe de Exposições e Programação Cultural).

8. **Educação e Inclusão:** abrange os projetos e as atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições, além de projetos (escopo de trabalho da equipe do Educativo) e ações relativas à acessibilidade para todas as pessoas.

9. **Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental:** abrange o planejamento quanto a edificações, manutenção predial, conservação preventiva e segurança, incluindo a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e dos construídos, bem como das áreas em torno da instituição, com a descrição de espaços e instalações adequados ao cumprimento de suas funções e ao bem-estar dos usuários, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu. Envolve, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental e circulação de pessoas. Sustentabilidade ambiental refere-se às ações relacionadas à gestão ambiental das operações do museu, abrangendo o uso racional de recursos energéticos e hídricos, as emissões de carbono e a gestão de resíduos. Já a dimensão “socioambiental e urbanística” contempla as ações articuladas e comprometidas com as áreas sociais, que promovam o desenvolvimento do museu e de suas atividades, incluindo a relação do museu com seu entorno (escopo de trabalho da equipe de Infraestrutura e Operações).

10. **Segurança:** engloba os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência (escopo de trabalho da equipe de Infraestrutura e Operações).

Com a intenção de ser um documento atual o bastante para ser continuamente consultado e que dê segurança às equipes quanto às ações orientadoras de suas rotinas de trabalho, o Plano Museológico do Futebol tem **cada programa subdividido em: apresentação, objetivos, diretrizes e recomendações, metas e ações transversais.**

A apresentação e os objetivos tratam da abrangência e foco de cada programa.

As Diretrizes reúnem políticas, legados e melhores práticas de cada programa. As recomendações, pontos a serem observados e atendidos no próximo ciclo de gestão.

As metas foram construídas a partir da conjugação de dois fatores:

- metas previstas nos planos de trabalho (documentos anuais exigidos no Contrato de Gestão firmado entre a OS e a SEC-SP);
- metas específicas para cada programa, considerando a temporalidade: curto, médio e longo prazo.

Para facilitar a visualização e o cruzamento de informações, as metas foram organizadas conforme cada Programa, em um quadro encabeçado pela seguinte estrutura:

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias

Nesse quadro, foram sinalizadas, na cor distinta, as metas prioritárias, isto é, aquelas que estão previstas para serem realizadas entre 2021 e 2022, foi feita uma **proposta de integração** por meio do exercício de pensar em quais outros programas poderiam colaborar para a realização daquela meta, na coluna denominada “Sinergia com outros programas”. Essa sinergia indica percepções de uns com relação aos outros, levando a equipe a argumentar suas escolhas durante a oficina realizada, a fim de também corrigir e consolidar as convergências possíveis.

Uma das recomendações do Diagnóstico Institucional, etapa preliminar da construção deste Plano Museológico, foi o **mapeamento de ações de caráter transversal,** cuja aplicabilidade e execução envolvem múltiplos programas, como acessibilidade universal, sustentabilidade e ações de integração ao Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP). Como sugeriram as equipes do Museu do Futebol e da SEC-SP, as ações de desenvolvimento de públicos também foram incorporadas a esta análise. As ações transversais a todos os programas, conforme a figura 9, foram organizadas em quatro eixos:

- **Acessibilidade:** são consideradas ações, programas, produtos, intervenções nas edificações, espaço, mobiliário e equipamentos, metodologias e condutas que visam a transpor as múltiplas barreiras que possam existir entre o museu e seus públicos, abrangendo os seguintes aspectos[12]: acessibilidade arquitetônica, metodológica, instrumental, programática, atitudinal e comunicacional.

[12] INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Subsídios para elaboração de planos museológicos.* Brasília, DF: Ibram/MinC, 2016.

- **Sustentabilidade:** foram consideradas ações que abrangem diferentes dimensões[13] que podem ser fomentadas pelo museu em várias formas de atuação, tais como as dimensões ambiental, econômica, social e cultural.
- **Desenvolvimento de públicos:** compreende ações cujo objetivo é ampliar o alcance e a diversidade de públicos, aprofundar a relação e aumentar o engajamento dos visitantes com o museu, aprimorando sua experiência no espaço físico e no digital.
- **Integração ao SISEM-SP:** inclui ações que buscam articular e aproximar os museus da rede estadual de São Paulo por meio da realização de exposições itinerantes, ações educativas, difusão e debate sobre boas práticas, como seminários, oficinas e palestras, intercâmbios técnicos, realização de visitas de formação e visitas técnicas, e estabelecimento de parcerias com outras instituições museológicas.

No final é recomendado **a criação de um grupo de trabalho para o monitoramento do Plano Museológico do Museu do Futebol**, por meio de um processo sistêmico e colaborativo de avaliação do cumprimento das metas e/ou necessidades de atualização do documento.

Com esses programas desenhados no Plano Museológico, o Museu do Futebol passa a ter um sólido material que norteará suas ações para fazer frente a desafios futuros, em conformidade com aquilo que o caracteriza hoje: suas especificidades locais, suas temáticas e seu envolvimento com o público.

Entendendo a natureza processual do museu, o que já construiu e o que pode vir a ser, o Plano Museológico do Museu do Futebol tem uma durabilidade e acaba sendo, naturalmente, passível de contínuas revisões, uma vez que é um documento que busca refletir a atualidade da instituição.

[13] Disponível em: <Política Setorial de Gestão de Museus e Sustentabilidade – SISEM SP>. Acesso em 15 set. 2020.

5. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão, a visão e os valores vigentes que norteiam a atuação do museu foram revisados em 2014, como resultado de um processo de planejamento estratégico, acompanhado pela equipe da UPPM/SEC. Ao longo do diagnóstico institucional realizado em 2020, para este Plano Museológico, foram identificadas novas valorações que requalificam a missão do museu e atualizadas a partir de suas práticas institucionais.

Esse percurso de ressignificação e atualização da Missão, Visão e Valores, ocorrido durante a revisão e elaboração deste plano, levou em conta o legado do Museu do Futebol e as pesquisas e escutas realizadas durante o processo de construção do plano, que foram elaboradas pela equipe do Museu por meio de uma oficina colaborativa.

Ressalta-se nas novas redações a incorporação da linguagem corporal do Museu do Futebol, em especial destaque para os conceitos de empatia e inclusão, que marcam as ações educativas do Museu. Para além do reconhecimento de sua práxis missional, a empatia é introduzida na Visão na instituição como uma resposta aos tempos pandêmicos e a responsabilidade dos museus de se reconectar com seus públicos e reafirmar sua relevância.

Outro ponto que se destaca na missão do Museu é o reforço do papel social de incentivo à prática do esporte, uma das demandas apontadas pelo público externo nas pesquisas realizadas pelo museu.

Em relação aos valores, foram mantidos Diálogo, Sustentabilidade e Transparência, porém redações atualizadas. Os novos valores Conhecimento, Inclusão, Ética e Inovação, resultaram de análise e validação coletiva dos atributos mais indicados durante as pesquisas (internas e externas) realizadas com os públicos do Museu.

Missão
Preservar, pesquisar e comunicar o futebol no Brasil, em suas dimensões e expressões históricas e culturais, para os mais diversos públicos. Educar a partir dos afetos, da empatia e da inclusão. Incentivar a prática do esporte, colaborando para torná-lo mais inclusivo.

Visão
Ser um ambiente de empatia, inclusão, convivência e diálogo com todos os públicos, referência no respeito à diversidade cultural, em acessibilidade e na musealização do futebol em suas múltiplas expressões.

Valores
• DIÁLOGO: Ser um território permanente de trocas; • INOVAÇÃO: Estimular a criatividade e as novas formas do fazer; • ÉTICA: Atuar de acordo com os preceitos da cidadania e da solidariedade; • TRANSPARÊNCIA: Tornar públicos todos os processos e resultados; • INCLUSÃO: Acolher toda a diversidade e promover o acesso; • CONHECIMENTO: Formatar o conhecimento e a aprendizagem; • SUSTENTABILIDADE Atuar em prol dos desafios do desenvolvimento sustentável.

6. PROGRAMA INSTITUCIONAL

APRESENTAÇÃO

Desde a sua inauguração, a gestão e administração do Museu do Futebol é realizada pela Organização Social de Cultura (OS), IDBrasil - Cultura, Educação e Esporte, em parceria com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC) por meio da celebração de contrato de gestão, que prevê especialmente ações de planejamento, manutenção e renovação do museu.

O Contrato de Gestão é o instrumento jurídico que institui e disciplina a parceria entre o Poder Público e a OS para a execução de atividades de interesse social e utilidade pública. Por meio dele são estabelecidas as atribuições, responsabilidades e obrigações de parte a parte, com o montante de recursos disponíveis para execução do plano de trabalho, as metas de desempenho e as formas de avaliação. O modelo de gestão por OS determina um ciclo para os contratos de gestão, por meio de planos e trabalho anual, atualmente firmados com média de 5 anos de duração.

A OS é selecionada por meio de processo seletivo realizado pela SEC, e além de comprovar expertise na gestão de museus e equipamentos culturais, deve ser composta por conselhos representativos que garantam a participação social na gestão pública. Os conselhos e a direção executiva da OS são responsáveis pela execução do plano de trabalho, com dotação orçamentária, medidas de acompanhamento, relatórios quadrimestrais de atividades e avaliações de desempenho pela parte contratante, por parte da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico - UPPM/SEC. Durante a execução do contrato, o Plano de trabalho poderá ser revisado a partir do diálogo entre a OS e a UPPM.

Nesse sentido, o modelo de gestão por OS de Cultura é um modelo de parceria, mas que segue um cronograma, diretrizes e regulamentos sólidos, demandando dedicação integral de suas equipes de colaboradores. A OS garante a participação social, por ser uma associação civil, que apresenta um corpo de associados, regulado por um Estatuto Social e gerido pelo Conselho de Administração.

Assim, é inegável a imbricação entre as ações-meio – administrativas e financeiras – desempenhadas pelas OSs na gestão dos museus e a condução das ações finalísticas do museu. Mesmo que seja desejável uma separação institucional entre a OS gestora e o museu, a sinergia entre ambos é positiva quando visa ao favorecimento das políticas culturais, às parcerias institucionais e à facilitação de processos e metodologias de trabalho.

No âmbito do Programa Institucional, à OS gestora do Museu do Futebol, cabe propor projetos e ações alinhados à missão, visão e valores do museu, promover o desenvolvimento institucional, avaliar e monitorar o relacionamento com públicos e parceiros do museu, contribuir para política estadual de museus e avaliar os impactos sociais de sua atuação.

Neste sentido o Programa Institucional abrange posicionamento estratégico da instituição e seus processos de articulação e cooperação com os diferentes agentes, além da gestão técnica e administrativa do museu.

OBJETIVOS

O Programa Institucional tem por objetivos:

- apresentar o modelo de gestão e governança que garanta o funcionamento do Museu do Futebol, em consonância com a sua missão, visão e valores;
- definir o posicionamento curatorial da instituição e as premissas para o desenvolvimento institucional;
- manter atualizado o plano museológico e o conjunto de programas e as ações necessárias para o cumprimento da missão do museu;
- estabelecer parcerias, convênios e cooperação com outras instituições;
- coordenar pesquisas de público e satisfação;
- criar e consolidar um plano de internacionalização do museu;
- propor ações para a promoção da acessibilidade e sustentabilidade da instituição;
- incentivar a realização de ações de integração com o SISEM-SP.

DIRETRIZES

Ao assumir o Museu do Futebol, a **OS tem autonomia administrativa, operacional, patrimonial e financeira para realizar a gestão do equipamento, desde que atendidas as normas e legislações pertinentes ao contrato de gestão**. Deverá ainda adotar as melhores práticas de governança, orientando-se pelos princípios de transparência, equidade e responsabilidade corporativa.

Além de sua **estrutura de governança, para execução dos seus objetivos o Museu do Futebol deverá prever na sua estrutura organizacional áreas administrativas e técnicas,** compostas por profissionais formados em diferentes áreas, atendendo as premissas da diversidade cultural, de gênero e social, que possibilite uma gestão multidisciplinar, inclusiva e plural.

Na atual conjuntura o Museu do Futebol tem a seguinte estrutura:

- Diretoria Executiva
  - Assessoria Museológica
  - Comunicação e Desenvolvimento Institucional
  - Operações e Infraestrutura
  - Tecnologia
- Diretoria Administrativa e Financeira
  - Gestão Administrativa e Financeira
  - Gestão de Recursos Humanos

- Diretoria Técnica
    - Educativo
    - Centro de Referência do Futebol Brasileiro
    - Exposições e Programação Cultural

No âmbito do programa institucional a **Diretoria Executiva** é responsável por representar o museu na relação com terceiros, junto ao Poder Público e entidades privadas e gerir a administração dentro das diretrizes e instrumentos aprovados pelo Conselho da OS. Tem como competências:

- Coordenar o contrato de gestão e representar a OS perante a UPPM/SEC;
- Cumprir as diretrizes do Plano Museológico e do Plano de Trabalho Anual;
- Definir a linha curatorial da programação cultural;
- Orientar e supervisionar os diretores e coordenadores;
- Organizar e articular parcerias do Museu com outras instituições do Brasil e do exterior;
- Promover parcerias institucionais e a realização de eventos;
- Promover as relações com os patrocinadores;
- Definir as diretrizes na gestão de segurança e tecnologia;
- Coordenar a gestão administrativa, de pessoas e financeira do Museu;
- Promover a internacionalização do museu.

Ainda pertinente à execução deste programa a diretoria conta com o apoio de uma **Assessoria Museológica**, cuja responsabilidade é apoiar as diretorias em suas atividades de planejamento e monitoramento de ações programadas para a gestão do museu, participando de reuniões internas e externas, com vistas à difusão da imagem do museu. A execução plena da governança e do plano de trabalho também dependem da estruturação das áreas meio e fins do museu, conforme indicado no Programa de Gestão.

As demais diretorias e núcleos, que estão sob a coordenação de diretoria executiva, estão descritos no programa de gestão de pessoas, como também as competências necessárias para o desenvolvimento dos programas e ações dos museus.

Sabe-se que toda instituição carrega o espírito de seu tempo e as forças e desejos que mobilizam suas equipes em suas práticas cotidianas e seus modos de fazer. Essa experiência do encontro entre a vocação, o propósito de existência de uma instituição e a força de quem faz com que tudo aconteça materializa-se em sua missão e na visão que ela tem de futuro.

O Museu do Futebol é hoje uma instituição que possui relevante legado de atuação, e a participação ativa da instituição na reflexão sobre temas contemporâneos coloca-a à frente no âmbito das instituições museológicas, tanto do Estado de São Paulo como do Brasil. É um museu que tem uma história para contar e com ela deve preservar três aspectos que fortalecem a sua institucionalidade:

- **O legado como valor, expresso** em seus projetos, programas e no impacto que eles causam nas comunidades em que atua;

- **A emoção como sentido, por ser um museu-experiência,** um espaço de diálogo e a troca em tempo real, sobre os temas contemporâneos, e;
- **A inovação como prática**, entendida como um processo contínuo, integrado e transversal da instituição. É uma bandeira que está presente nas narrativas que o museu faz de sua atuação.

Neste sentido, o programa institucional deve ser entendido como um programa orgânico, que se renova à medida que a instituição consolida suas práticas e firma-se nas comunidades em que se insere, ao mensurar sistematicamente seus resultados e o impacto de sua atuação. Um programa que deve estar a serviço da gestão museológica, por meio da coordenação dos processos de salvaguarda, pesquisa e comunicação. **Deve garantir a atualização permanente da gestão do museu, baseada nos princípios da Museologia, na cultura do planejamento e da avaliação,** no respeito à diversidade, no diálogo, no compartilhamento de decisões e na transparência. A atenção às boas práticas existentes em museus Brasil afora deve estimular a replicação, a renovação e a inovação.

Por outro lado, a sistemática escuta e acolhimento de seus públicos, internos e externos, deve ser considerada como uma importante ferramenta para a atualização do plano museológico e planejamento estratégico**. Com seus doze anos de atuação, o Museu do Futebol construiu e consolidou uma rede de stakeholders, parceiros e apoiadores** que deve sempre considerada para o planejamento e realização de ações que visem o seu desenvolvimento institucional.

Figura 11: Mapa de *stakeholders* do Museu do Futebol em 2021

Resumidamente, os grupos acima representados incluem:

- **SEC:** Gabinete do Secretário, Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) e SISEM-SP.

- **Públicos e Visitantes**: **Público Escolar** - grupos de estudantes da rede pública e privada de ensino; **Grupos -** ONGs e instituições sociais que atendem pessoas com deficiência e em situação de vulnerabilidade social, agências/guias de Turismo; **Público espontâneo -** famílias, estudantes, turistas, outros; e **Público Virtual** -seguidores dos perfis das redes sociais e visitantes do site.

- **Instituições de Memória e Universidades:** Arquivos, Bibliotecas, Museus; Universidades nacionais e internacionais; museus de futebol e museus de esportes (nacionais e internacionais) e Centros de memória de clubes de futebol.

- **Clubes e Instituições Esportivas:** Confederação Brasileira de Futebol, Federações de Futebol nacionais e internacionais; Clubes Esportivos; Torcidas Organizadas e Coletivos de Torcedores e Clubes de Futebol.

- **Governo:** Secretarias Municipais de São Paulo: Cultura, Educação, Esportes, Turismo, Pessoa com Deficiência; Secretarias de Estado de São Paulo: Educação, Esportes, Turismo, Pessoa com Deficiência; Governo Federal: Ministério do Turismo, Ministério da Cidadania, Itamaraty.

- **Corpo Diplomático e Institutos de Cultura:** Consulados em São Paulo, Embaixadas, European Union National Institutes for Culture (EUNIC), Goethe-Institut, British Council e demais institutos de promoção cultural dos países.

- **Financiadores e Apoiadores:** Patrocinadores, Parceiros e Doadores Pessoa Física e jurídica; Fundação Roberto Marinho.

- **Território:** Associação de bairro, vizinhança, Consórcio Alegra-Pacaembu, Fundação Armando Penteado, hospitais, empresas, serviços e comércios.

- **Imprensa e influenciadores digitais:** Editorias: Cultura, Lazer, Esporte, Turismo, Educação, Cidades e Mídias: TV, Rádio, Web, Impressos, programas nato digitais (canais de YouTube e streaming de áudio).

- **Comunidade:** torcedores clubistas, Atletas e Ex-atletas e Instituições ligadas às causas afetas ao museu (igualdade de gênero, LGBTQIA+, antirracismo).

Além dos conselhos existentes e da rede de *stakeholders* destacada acima, a proposta apresenta a criação de novas instâncias participativas que também contribuirão para a qualificação e diversificação da programação educativa e cultural.

Dentre as parcerias chaves para o Museu do Futebol, **cabe destacar aqui a manutenção e desenvolvimento da parceria institucional com o Consórcio Allegra- Pacaembu,** de forma a consolidar uma agenda propositiva conjunta que beneficie o museu, a gestão do estádio e os públicos convergentes. Esta parceria, como as demais ações propostas aqui, deverá ser capilarizada por todos os programas de ação museológica.

Esta integração é um dos pontos chaves da metodologia de monitoramento do Plano Museológico do Museu do Futebol e de sua atualização colaborativa, indicada ao final deste documento.

RECOMENDAÇÕES

O Museu do Futebol é uma instituição jovem que nasceu num frutífero e intenso momento da museologia brasileira. Isso permitiu que pudesse consolidar, em seus doze anos de existência, importantes práticas de institucionalização, reunindo preceitos e processos que ainda não fazem parte da realidade de muitas instituições brasileiras.

Portanto, poderíamos dizer que é uma instituição de ponta no cenário museal brasileiro. Sua temática, sensível às dinâmicas culturais de nosso país, arregimenta uma relação de afeto e pertencimento – seja entre os profissionais que atuam em sua estrutura, seja com os públicos que frequentam a instituição.

Figura 12 – Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, o Pacaembu

Fonte: Museu do Futebol

Por ser um museu vocacionado para inspirar as pessoas, sempre em busca da construção de novas narrativas que possam apaziguar e regenerar as dívidas históricas da sociedade brasileira, é importante que siga inovando em suas práticas institucionais. A criação de um comitê curatorial é um caminho recomendável para a pluralização e ampliação dos eixos curatoriais do museu.

Na qualidade de um museu gestor de um patrimônio cultural tombado, com forte presença na comunidade onde está inserido, deverá ser realizada uma nova pesquisa e mapeamento das demandas da comunidade para criação de uma política de engajamento e mobilização do território.

É importante que o planejamento estratégico e o plano museológico devem considerar os diferentes públicos do museu, isto é, os públicos presenciais, extramuros e virtuais, agendados ou espontâneos, em seus diversos segmentos: interno (profissionais que atuam no museu), escolar (professores, estudantes e demais membros da comunidade escolar), especialista/universitário, pesquisador, educadores, guias de turismo,

profissionais de saúde e assistência social, pessoas em situação de vulnerabilidade social, pessoas com deficiência, famílias, primeira-infância, infanto-juvenil, terceira idade, turista, vip/patrocinador e institucional.

A partir do trabalho realizado e em consonância com a gestão do Museu do Futebol, recomenda-se que o Programa Institucional:

- mantenha atualizadas as normativas práticas institucionais, em consonância com as políticas públicas setoriais de museus da UPPM/SEC, em especial com o programa de gestão museológica;
- estabeleça as linhas programáticas curatoriais que deverão balizar todas as ações culturais e educativas do museu;
- coordene a criação de uma política de mobilização e engajamento do território;
- crie ferramentas e práticas que contribuam para a institucionalização do Museu do Futebol, como um regimento para o museu;
- invista na consolidação da política de diversidade e inclusão;
- amplie a atuação digital do museu, desde os processos internos até o acolhimento de públicos digitais;
- promova a internacionalização do museu, explorando as diversas conexões existentes entre o futebol no Brasil e fora dele, e o alcance internacional do futebol feito por brasileiros. A existência de outros museus de futebol pelo mundo indica que pode haver potencial para novas parcerias e troca de experiências.
- mantenha atualizado o Plano Museológico e o planejamento estratégico.

METAS

As metas prioritárias, indicadas para serem realizadas entre 2021 e 2022 estão destacadas em cor:

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Desenvolver a política curatorial do Museu do Futebol	Criação de Comitê Curatorial intersetorial para estudo e desenvolvimento de linhas curatoriais	Comitê Implantado	Gestão Exposições e Programação Cultural Educação e Inclusão Acervos e Pesquisa Comunicação e Marketing
Estabelecer uma política institucional voltada para a construção de conteúdos e práticas relacionadas à diversidade cultural e à justiça étnico-racial	Criação de Comitê para a Diversidade	Comitê Implantado	Gestão Educação e Inclusão Comunicação e Marketing

Criar e Implantar o Regimento Interno do Museu do Futebol	Criação de GT e Elaboração do documento	Regimento Estruturado	Todos os Programas
Revisar o Plano Museológico	Criação do GT para monitoramento e avaliação do Plano Museologico Realizar seminários internos para a avaliação do Plano Museológico Contratar consultoria para a Revisão do Plano Museológico	Plano Revisado	Todos os Programas
Atualizar Planejamento Estratégico	Atualização do Planejamento Estratégico	Plano Atualizado	Todos os Programas
Desenvolver planos de ação para engajamento dos Conselhos e da Assembleia	Mapeamento dos perfis que compõem os Conselhos e a Assembleia (atuação, gênero, raça etc.) Diretrizes para recomposição dos membros da Assembleia e Conselhos Ações para promoção do engajamento dos membros nas atividades e causas do Museu	Plano estruturado	Todos os Programas
Desenvolver uma política de articulação do território, com foco em compartilhamento de recursos e sustentabilidade	Pesquisa e mapeamento das demandas da comunidade de entorno do museu Criar, de forma colaborativa com a comunidade, a política de engajamento do território	Política estruturada	Todos os Programas
Tornar as ações, os impactos e resultados do Museu do Futebol mais transparentes para o público em geral	Publicação de relatórios anuais de resultados, em linguagem acessível, no site + divulgação a parceiros estratégicos	Relatórios publicados	Comunicação e Marketing Financiamento e Fomento
Estabelecer planos de ação em conjunto com a gestão do Estádio do Pacaembu	Estreitar relacionamento para plano conjunto de atuação, visando a: uso de espaços comuns para programação do público; zeladoria da edificação; atenção com o entorno; projetos e serviços em parceria etc.	Plano estruturado	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Segurança Financiamento e Fomento

Criar um programa de Internacionalização do museu	Criar e consolidar um programa de trabalho, com foco na atuação internacional do museu	Programa criado	Todos os Programas
Disseminar boas práticas do Museu do Futebol com a rede paulista de museus por meio de palestras e oficinas	Realizar palestras e oficinas com o objetivo de compartilhar boas práticas administrativas adotadas pelo Museu do Futebol, com atenção especial às ações em ambiente remoto, e fomentar o debate sobre o tema entre os museus da rede paulista.	Oficinas e Encontros realizados	Todos os Programas

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade**: Criação do Comitê para a Diversidade.
- **Sustentabilidade**: Criação da Política de Articulação do Território.
- **Desenvolvimento de Públicos**: Criação do Comitê Curatorial e de um programa de internacionalização.
- **Integração ao SISEM**: Realização de Encontros e Oficinas sobre as melhores práticas do Museu do Futebol, com programação a ser definida em conjunto com a UPPM/SEC.

7. PROGRAMA DE GESTÃO

APRESENTAÇÃO

O programa de gestão administrativa, financeira e de pessoal reúne as diretrizes e ferramentas administrativas necessárias para o cumprimento do papel social do museu, enquanto um museu cidadão, que presta serviços à sociedade.

De acordo com a Carta de Serviços ao Cidadão, ferramenta de gestão instituída pelo Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009, incorporada no Artigo 60 do Decreto nº 8.124 de 17 de outubro de 2013, que regulamenta o Estatuto de Museus, é recomendado aos museus detalhar seus procedimentos administrativos e dar acesso a esses serviços e aos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento aos públicos.[14]

Nesse sentido, além de zelar pela gestão administrativa e orçamentária das ações pactuadas necessárias ao cumprimento do Contrato de Gestão (CG), bem como pela gestão dos recursos financeiros e humanos da OS, o Programa de Gestão deve cuidar para que todas as ações praticadas pelo Museu do Futebol atendam as premissas da Constituição Federal, em seu artigo 37, quanto à legalidade, impessoalidade, eficiência, moralidade administrativa e publicidade das atividades da OS na gestão do museu, em Diário Oficial do Estado, no *site* da OS e no Portal da Transparência do Governo do Estado de São Paulo.

O programa de gestão abrange quatro eixos de ação, complementares entre si:

a) **Gestão administrativa e financeira**, por meio do CG, desde o planejamento financeiro, passando pela gestão e adequação dos planos de trabalho e prestação de contas dos recursos recebidos por meio de leis de incentivo e editais.
b) **Gestão de pessoas,** por meio da organização do organograma da instituição e das ações destinadas ao recrutamento, seleção, capacitação, valorização e bem-estar do conjunto de empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu.
c) **Gestão da memória Institucional,** por meio da documentação, digitalização e salvaguarda dos documentos relativos à gestão do Museu do Futebol.
d) **Monitoramento e avaliação de resultados**, por meio do acompanhamento e avaliação da execução das metas e resultados obtidos. Inclui, ainda, pesquisa de satisfação de público, por meio dos totens instalados no museu que colhem dados sobre a qualidade do atendimento realizado.

Compete ainda à equipe responsável pela Gestão Administrativa, Financeira e de Pessoal manter a legalidade da relação entre a OS e o Estado, de acordo com as Leis,

[14] A Carta de Serviço aos Cidadão pode ser acessada neste link: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/12/CartaServicos-Cidadao_Ibram-2014.pdf

Normas e Resoluções, sejam elas da SEC, do Tribunal de Contas do Estado, ou da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.

A gestão administrativa, financeira e dos recursos humanos do museu é coordenada pela Diretoria Financeira e operacionalizada pelos Núcleos de Gestão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos.

OBJETIVOS

O Programa de Gestão tem por objetivos:

- gerir racional e eficientemente os recursos financeiros da instituição, de forma a atender às demandas programáticas de todos os setores;
- planejar e executar orçamentos e cronogramas de desembolsos e recebimentos necessários ao atendimento das ações apontadas nos demais programas do Plano Museológico do Museu do Futebol;
- definir a estrutura funcional da instituição, identificando cargos, funções e competências técnicas necessárias para o cumprimento de sua missão e desenvolvimento das ações definidas pelos programas que compõem o Plano Museológico do Museu do Futebol;
- dimensionar adequadamente os recursos humanos requeridos para que a instituição desenvolva as ações planejadas, gerenciar e executar as atividades necessárias para atender a essas demandas, por meio de contratações, treinamentos, etc.;
- gerenciar atividades relacionadas ao convívio e à performance dos colaboradores, incluindo clima organizacional, avaliação de desempenho, retenção de talentos, programas de saúde e bem-estar, entre outras que se referem a condições de trabalho;
- realizar pesquisas de satisfação de públicos;
- monitorar e avaliar a execução das ações determinadas por instrumentos de planejamento, como planos de trabalho, planejamento estratégico e Plano Museológico do Museu do Futebol.

DIRETRIZES

A operação de um museu com a complexidade do Museu do Futebol requer que sejam elaboradas e empregadas estratégias e instrumentos de gestão, presenciais e online, capazes de atender às demandas internas e externas da maneira mais adequada, confiável e rápida possível.

A. Gestão administrativa e financeira

Por meio de uma atuação **dedicada à gestão do Museu do Futebol**, capacitada nos modelos de processos e controles, da UPPM/SEC e demais órgãos de controle do Governo do Estado de São Paulo, o museu tem um histórico exemplar no cumprimento dos acordos do contrato de gestão.

A estruturação do Regulamento de Compras e Contratações e Manual de Recursos Humanos, incluindo Plano de Cargos e Salários, deve ser aprovado pela SEC, em

conformidade com as regras do setor e orientações da SEC, o que é importante também para o cumprimento das rotinas estabelecidas no CG.

Com a estruturação de um sistema de controle e acompanhamento das atividades meio e da execução do CG e dos serviços de atendimento ao público, a OS poderá revisar e atualizar progressivamente o plano de trabalho, sempre em consonância com a missão, visão e valores do Museu do Futebol. Para tanto orienta-se a adoção de ferramentas que otimizam a gestão, tais como:

- Plano museológico;
- Planejamento estratégico;
- Planejamento administrativo e financeiro;
- Controle orçamentário;
- Controle de visitantes e pesquisa de públicos;
- Balanço patrimonial;
- Demonstração do resultado do exercício (DRE);
- Auditoria externa;
- Relatório quadrimestral;
- Relatório anual.

Após a pandemia de Covid-19 a OS deverá garantir ferramentas de gestão de processos e receitas on-line, e a atualização permanente do protocolo de prevenção à Covid-19, prevendo contratos de limpeza e prestação de serviços que garantam a segurança e a saúde dos colaboradores e do público visitante.

Dentre os procedimentos online que tornam mais eficiente a gestão do Museu do Futebol, destacam-se:

- Serviço de bilheteria eletrônica;
- Certificação digital para celebração de contratos;
- Sistema de gerenciamento de contratos e de fornecedores.

B. Gestão de pessoas

A partir do encaminhamento do Plano Museológico e das ações programáticas propostas para o ciclo de gestão, é que se realiza o **dimensionamento do quadro de colaboradores das áreas administrativas e técnicas do museu**.

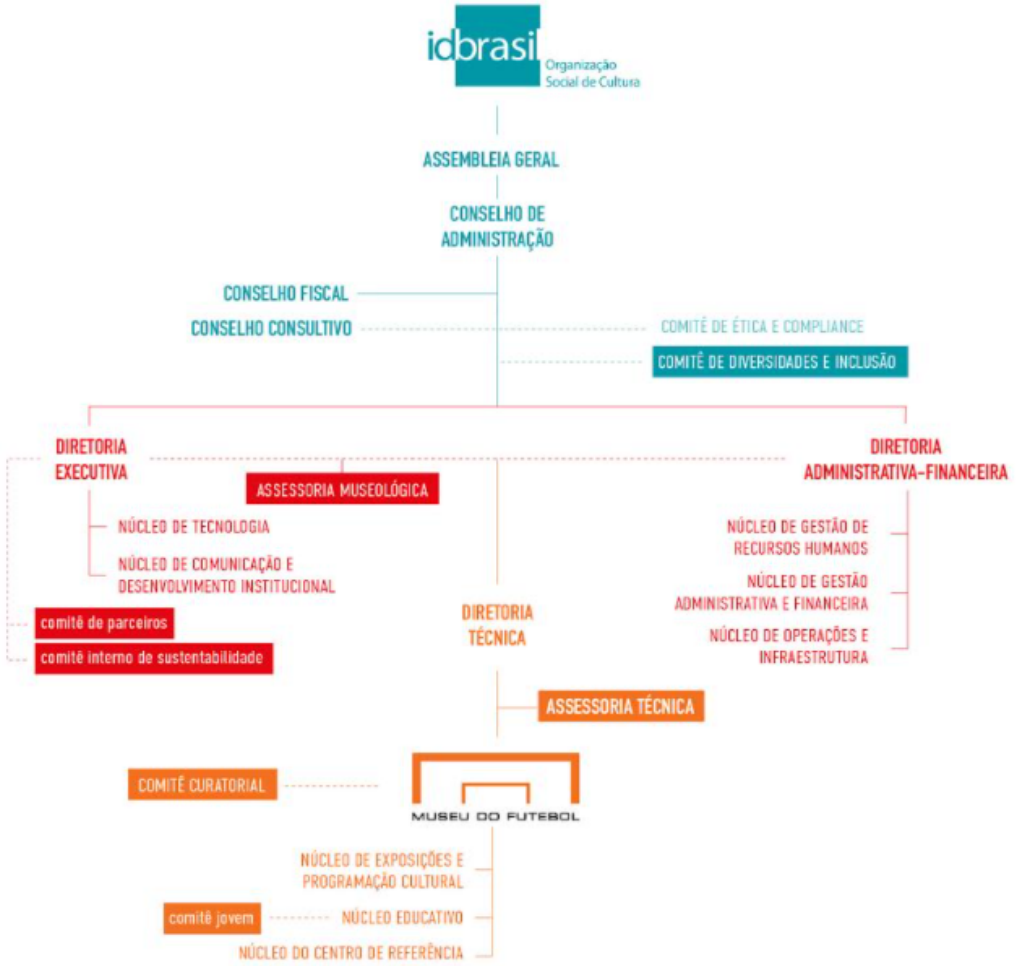
Para a seleção e recrutamento dos colaboradores é importante considerar as diretrizes da UPPM/SEC **quanto à interdisciplinaridade e à diversidade profissional**, de forma que seja construído um ambiente de trabalho acessível e acolhedor. No processo de formação de equipes com profissionais em diferentes níveis de atuação, deve-se levar em consideração o princípio da valorização do capital humano interno, uma vez que o museu prescinde de atividades especializadas que se qualificam na medida em que se aprofundam as experiências profissionais, levando inclusive a uma retenção de talentos.

Organograma

A OS tem flexibilidade para compor o quadro de colaboradores permanentes, desde que a estrutura seja previamente aprovada pela UPPM/SEC. Nesse sentido, além das

atribuições da Diretoria Executiva e da Assessoria Museológica, descritas no Programa Institucional, é recomendado que o museu organize os seguintes setores, de forma a atender as rotinas da SEC e ações pactuadas no CG.

Figura 13: Organograma base



No Organograma estão indicados os setores que compõem a organização e o museu, destacando-se nas caixas os setores que serão criados no próximo ciclo de gestão, conforme o Plano Museológico e o Plano de Trabalho aprovados, a saber:

- Em azul as instâncias participativas;
- Em vermelho as diretorias, a assessoria museológica, comitê de parceiros e comitê interno de sustentabilidade, compartilhados com o Museu da Língua Portuguesa;
- Em laranja os setores específicos do Museu do Futebol.

Diretoria e assessoria técnica, cujas atribuições resumidas são:

- Definir diretrizes e políticas de pesquisa, salvaguarda e comunicação;

- Planejar a concepção e produção de projetos e fazer implementar todos os programas culturais e educativos;
- Definir diretrizes para curadoria, conteúdo, expografia, direção de arte e interfaces de comunicação ao público para as exposições de longa duração, temporárias, itinerantes e virtuais;

Diretoria administrativa e financeira, cujas atribuições resumidas são:

- Gerenciar relatórios e documentos relativos à execução financeira e orçamentária; dirigir a área de Compras e Administração de Pessoal; atender a outras atribuições determinadas pelo Conselho de Administração.

No âmbito dos núcleos de trabalho:

Núcleo de Gestão Administrativa e Financeira, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar as atividades orçamentárias, contábeis e financeiras do museu, controlando pagamentos e recebimentos, procedimentos de compras, elaboração de contratos de gestão de uso, recolhimento de encargos e tributos, e fechamento contábil e da folha de pagamento.

Núcleo de Gestão de Recursos Humanos, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar as atividades de gestão dos recursos humanos do museu, supervisionando e orientando a respectiva equipe, na implantação e manutenção das políticas e procedimentos de recursos humanos, comunicações verbais e escritas com os colaboradores e participação em reuniões relacionadas à sua área de atuação.

Núcleo de Tecnologia, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar as atividades de tecnologia do museu, instalando e mantendo os sistemas operacionais, definindo e executando a instalação do sistema operacional de rede, de servidores e estações de trabalho, prestando suporte local e remoto, de forma a garantir o perfeito funcionamento dos computadores e do sistema de telefonia.

Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar e supervisionar as atividades da área de Comunicação do museu, orientando a equipe na implementação de ações, projetos e programas de relacionamento com a imprensa;
- Responsabilizar-se pelas atividades de eventos, supervisionando a equipe em suas atividades diárias, bem como coordenar as atividades de desenvolvimento do museu no relacionamento com instituições públicas e particulares, para celebração de parcerias e captação de recursos.

Núcleo Centro de Referência do Futebol Brasileiro, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar as atividades do CRFB, o que envolve ações de pesquisa e de gestão do acervo bibliográfico, arquivístico e museológico do museu, por meio de ações de documentação e pesquisa, da coordenação do atendimento ao público visitante ao CRFB e do gerenciamento do banco de dados, a partir da proposição de diretrizes, elaboração e execução de projetos e programas.

Núcleo Educativo, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar as atividades educativas do museu, conceituando e implementando o plano de trabalho e projetos especiais da equipe do Educativo, programando, desenvolvendo, orientando e acompanhando ações da equipe de educadores e orientadores, no atendimento dos diferentes tipos de público e no trabalho com o conteúdo do acervo.

Núcleo de Exposições e Programação Cultural, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar as atividades de exposições e programação cultural, propondo diretrizes, elaborando projetos e programas, acompanhando sua implantação, produção e execução, avaliando impactos e resultados.

Núcleo de Operações e Infraestrutura, cujas atribuições resumidas são:

- Coordenar as atividades da equipe de Operações e Infraestrutura do museu, orientando as respectivas equipes no controle de acesso, bem como garantindo o cumprimento das normas e regulamentos da instituição, quanto a patrimônio, instalações, segurança, ordem e limpeza;
- Assegurar a operação diária do equipamento.

O Museu do Futebol, por meio do programa de Gestão de Pessoas, **deverá propor processos relativos ao recrutamento, seleção e contratação de novos colaboradores, de forma presencial e *on-line*.** Deverá ainda prever ações de integração e acolhimento ao novo ambiente institucional, tais como:

- conversa com o Coordenador de Recursos Humanos para apresentação da equipe e dos processos geridos pela área, tais como: esclarecer dúvidas sobre a Cartilha de Boas-Vindas, benefícios oferecidos, responsabilidades do cargo a ser ocupado, indicação da leitura de documentos institucionais;
- apresentação da estrutura organizacional do museu, que poderá ser realizada por um dos representantes dos funcionários no Conselho de Administração;
- apresentação do colaborador às demais áreas do museu e a suas respectivas lideranças;
- visita ao espaço expositivo mediada por um dos educadores, de modo a apresentar-lhe os conteúdos e as narrativas das exposições do museu;
- participação em grupos de trabalho e atividades de escuta, saúde e bem-estar de todos os colaboradores;

- ações de intercâmbio entre equipes de museus, de forma a promover integração e troca de conhecimento com equipes de outras organizações.

Tendo em vista a qualificação permanente dos funcionários, são **propostas e realizadas atividades de treinamento interno e capacitação externa e ainda campanhas de consciência funcional.**

Por fim, de forma a garantir um ambiente saudável de trabalho e a consolidação de um canal aberto de trocas com a equipe, são adotadas as seguintes ferramentas:

- **Caixinha de sugestões:** caixa implementada ao lado do ponto eletrônico, para que qualquer colaborador sinta-se à vontade para trazer sugestões, apontamentos, elogios e reclamações.
- **Canal de Ética:** dar espaço para denúncias, permitindo exposição de problemas por parte dos funcionários, com sigilo assegurado, independentemente de suas posições hierárquicas.
- **Encontros de Escuta:** metodologia de escuta livre, aberta a todos os funcionários, com objetivo de trazer para a instituição apontamentos de situações ou itens que afetam o seu bem-estar e o seu trabalho.
- **Grupos de Trabalho:** mapeamento dos incômodos institucionais, realizado de maneira organizada, com a formalização de um espaço para discutir e trazer proposições de acessibilidade e inclusão, bem como debates acerca de temas sociais urgentes como o combate ao racismo e à homotransfobia.

Por fim, cabe observar a manutenção de experiências bem sucedidas durante os 12 anos de funcionamento do Museu do Futebol, tais como:

- **Projeto Conviver**: desenvolvido com sucesso no Museu do Futebol, desde 2016, o projeto se tornou uma marca do programa de gestão de pessoas. Voltado tanto à consciência funcional quanto às finalidades do museu, a integração das equipes e aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos. O projeto continuará a ser desenvolvido pela equipe do Educativo em conjunto com o Núcleo de Recursos Humanos.
- **Grupo de Trabalho da Diversidade:** criado por meio da instituição de um grupo de trabalho, com integrantes, de diferentes setores do museu, foi estabelecido um um canal de escuta, com foco no mapeamento de incômodos, proposição de ações de acessibilidade e fortalecimento da diversidade da equipe de colaboradores do museu.

C. Memória institucional

Em atendimento ao CG deverão ser mantidos e/ou atualizados os **procedimentos e sistemas que garantam a documentação e salvaguarda dos arquivos histórico e institucional**, conforme procedimentos indicados no Programa de Acervos e Pesquisa.

A gestão arquivística da **memória institucional deverá estar organizada de acordo com o Manual de Normas de Procedimentos de Organização de Arquivos da Memória Institucional**, documento desenvolvido internamente pela equipe do CRFB, e deve considerar ainda as diretrizes das Comissões de Avaliação de Documentos e

Acesso – CADA, mediante a contratação de profissional especializado para avaliação anual. Obedece também às normas arquivísticas do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo – SAESP, conforme determina o Parágrafo 1º do Artigo 1º do Decreto 48.897, de 27-08-2004.

D. Monitoramento e avaliação de resultados

A OS deverá monitorar continuamente o cumprimento integral das metas e rotinas do museu, pactuadas no CG, podendo adotar sistemas informatizados, grupos de trabalho formados por equipes, balanços mensais de resultados e outras ferramentas de monitoramento dos contratos como um todo.

O Monitoramento das metas e indicadores tem como objetivo subsidiar a diretoria quanto a medidas a serem tomadas para a melhoria contínua nos processos de gestão, ajustes e aditamentos anuais do Plano de Trabalho.

Uma das ferramentas que têm sido eficazes para a avaliação da atuação do Museu do Futebol é a realização de **pesquisas de perfil e satisfação de público**, coletando opiniões e sugestões relativas à exposição de longa duração, exposições temporárias, programas educativos, programação cultural, e serviços terceirizados como a loja e o café. Neste sentido, deverão ser mantidas e/ou aprimoradas.

Essas pesquisas de opinião serão preponderantes para a proposição ou revisão de ações e serviços oferecidos ao público do museu. Assim, com o objetivo de conhecer o perfil e avaliar a satisfação dos diferentes públicos das ações e espaços do museu do Futebol, poderão ser realizadas pesquisas quantitativas e qualitativas.

- **Pesquisas quantitativas:** podem ser aplicadas aos visitantes do museu e ao público que circula pelo estádio do Pacaembu, por meio de formulários simples ou totens instalados nas áreas receptivas do museu.
- **Pesquisas qualitativas e de perfil:** podem ser aplicadas para coletar opiniões e sugestões quanto às ações de médio e longo prazo do museu, tais como os temas a serem desenvolvidos pelo museu.
- **Pesquisas sobre dados das mídias digitais:** podem ser aplicadas com base na análise de métricas de audiência do site e redes sociais, de forma a avaliar as ações realizadas e parametrizar as ações futuras.

De forma a construir um processo eficaz e contínuo de avaliação dos programas museológicos proposto neste Plano, foi sugerida a criação de um programa colaborativo de avaliação, que está melhor explicitado no capítulo 16.

RECOMENDAÇÕES

No ano de 2020, o Museu do Futebol completou 12 anos de funcionamento em meio a pandemia da Covid-19. **Foi um ano de muitos desafios e incertezas, demandando diversos ajustes e adaptações, incluindo o fechamento por sete meses.** O fechamento demandou uma rápida reorganização orçamentária e do plano de trabalho, em virtude da redução do valor do repasse e da perda de parte das receitas operacionais.

Diante desta situação foi necessário repensar o funcionamento do museu, sem implicar na demissão massiva de colaboradores, e buscar **maneiras diferentes, melhores e mais sustentáveis de operar, integrar as equipes e sobretudo recobrar a saúde e o bem-estar**. Essas mudanças demonstraram que o Museu do Futebol, com sua experiência ao longo dos anos, tem repertório institucional para as urgências contemporâneas da sociedade, mas deve, junto com seus colaboradores, parceiros e sociedade buscar caminhos para construir um futuro melhor para todos.

Mesmo com o retorno das atividades e devido às limitações da quantidade de público visitante e uso dos espaços, não houve a recuperação das receitas próprias tão necessárias ao desenvolvimento das atividades fins do museu. **Este é um dos maiores desafios para os próximos anos de gestão, recuperar o público visitante, qualificar os atendimentos virtuais e desenvolver novas formas de gerir os recursos humanos e financeiros**, unindo a gestão *offline* e gestão *online*, por meio de um modelo híbrido de trabalho.

Considerando o engajamento e a participação da comunidade no entorno do museu, em funções de atendimento de públicos, **o programa de gestão de pessoas deverá prever a realização de um programa de voluntariado,** que venha a contemplar e envolver voluntários idosos e outros grupos sociais, dentro de áreas em que eles possam ser atuantes e participativos.
O **modelo híbrido de trabalho** já existia em parte das empresas e organizações de modo geral, mas se tornou uma realidade para todos os Museus.

A partir da experiência de 2020, e considerando as rotinas e aprimoramentos da gestão do museu, recomenda-se que o Programa de Gestão:

- mantenha todas as condições vigentes de qualificação, celebração e avaliação do Contrato de Gestão, inclusive o protocolo Covid-19, documentos legais atualizados, dentre os quais as certidões negativas e demais comprovações e demonstrativos previstos na legislação;
- garanta o equilíbrio econômico-financeiro do museu, atendendo com rigor aos requisitos de transparência, economicidade e agilidade gerencial, apoiados em um qualificado sistema de gestão integrado;
- atualize manuais, normativas e demais documentos orientadores sempre que necessário e em consonância com a SEC;
- mantenha a regularidade de entregas de relatórios, certidões e documentos, conforme prazos estabelecidos e modelos fornecidos pela SEC e atendendo ao compromisso de publicização da informação;
- propicie a formação de um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade (social, de gênero, étnico-racial, cultural, dentre outras) e equidade de oportunidades na composição das equipes, implementando ações de consciência funcional, saúde, bem-estar e capacitação das equipes;
- promova ações *online* e presenciais de recrutamento, seleção, integração e acolhimento dos colaboradores, em total conformidade com as normas e diretrizes do plano de prevenção e combate à Covid-19;

- elabore pesquisas e análises para avaliar o grau de satisfação do público, coletar opiniões e sugestões sobre as ações culturais e educativas do museu;
- crie, em conjunto com o Núcleo de Acervo, mecanismos digitais de documentação e salvaguarda da memória institucional;
- avalie periodicamente ações e resultados alcançados em todos os programas, de forma a aprimorar a atuação do museu;
- mantenha atualizado o cadastro do museu em órgãos do setor museológico como o ICOM-Brasil.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Conformidade total com as normas e diretrizes do plano de prevenção e combate à pandemia Covid-19	Manter atualizadas as medidas preventivas e de sanitização com foco na Covid-19	Grau de conformidade com as diretrizes do plano de ação	Segurança Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental
Modernização dos processos administrativos e financeiros	Implantar cadastro eletrônico de fornecedores	% do total de ações que passaram a ser realizadas em meio eletrônico	Tecnologia
	Adequar o regulamento de compras e contratações para incluir processos de seleção de prestadores de serviço 100% digitais e/ou não presenciais	Regulamento de compras adequado	Tecnologia
	Obter certificação digital de gestores e conselheiros para assinatura eletrônica	Quantidade de colaboradores certificados	Tecnologia
	Implantar sistema de gestão de contratos (ativos e passivos)	% do total de ações que passaram a ser realizadas em meio eletrônico	Tecnologia
	Implantar sistema informatizado de bilheteria, integrado ao sistema financeiro, gerando um maior controle e maior previsibilidade desse tipo de receita	Sistema implantado	Tecnologia
Aprimoramento dos processos de contratação e seleção de colaboradores	Atualizar Cartilha de Acolhimento e Integração Realizar o Censo Diversidades	Cartilha atualizada Censo realizado	Institucional

Atualização do museu no Cadastro Estadual de Museus (CEM), do SISEM-SP	Cadastrar novas ações Manter-se em contato com a equipe de avaliação do CEM	CEM atualizado	Todos os Programas
Implantação do Programa de Voluntariado	Mapear potenciais grupos interessados Criar um documento base descritivo das ações voluntárias Criar termo de adesão Divulgar a nova iniciativa nos canais do museu para chamamento	Programa de Voluntariado implantado	Institucional Educação e Inclusão
Gestão arquivística da memória institucional	Contratar empresa de Gestão da Informação para processamento da memória institucional	Plano de gestão da memória institucional criado	Acervos e Pesquisa Tecnologia
Retomada do “Projeto Conviver”	Buscar referências já realizadas em anos anteriores Criar uma regularidade para o projeto Criar uma avaliação para averiguar a eficácia do projeto	Número de atividades realizadas pelo projeto	Todos os Programas

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade**
  - Manter política de gratuidade para Pessoas com Deficiência e acompanhante;
  - Divulgar aos novos colaboradores a acessibilidade como um valor;
  - Adaptar todos os espaços de trabalho.

- **Sustentabilidade**
  - Instaurar Comitê Interno de Sustentabilidades (CIS);
  - Priorizar contratações internas;
  - Minimizar demissões;
  - Realizar campanha de conscientização sobre redução de resíduos;
  - Cultivar o bem-estar no ambiente de trabalho;
  - Manter o Programa de Integração de Famílias.
- **Desenvolvimento de públicos**
  - Manter política de gratuidade para grupos prioritários;

- Estabelecer novas parcerias para ensino de idiomas a colaboradores do atendimento direto ao público;
- Retomar o projeto “Conviver” (integração entre o público interno).

- **Integração ao SISEM-SP**
  - Disseminar boas práticas com a rede paulista de museus por meio de palestras e oficinas;
  - Aderir ao “Passaporte de Museus” da SEC-SP;
  - Disponibilizar o museu como sede para eventos do SISEM-SP;
  - Divulgar vagas de trabalho no site do SISEM-SP;
  - Disponibilizar entradas grátis a colaboradores de museus do SISEM-SP (Programa “Cartão Verde”).

8. PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

APRESENTAÇÃO

O modelo de gestão dos equipamentos culturais do Governo do Estado de São Paulo, por meio de OSs de Cultura, trouxe a obrigação, expressa em contratos, de complementar o orçamento das instituições culturais com receitas financeiras oriundas de diferentes fontes. **Assim, além dos repasses diretos feitos por meio da SEC, o modelo de gestão prevê a geração de receitas por fontes de recursos internas, como bilheteria e cessão onerosa continuada de espaços, bem como por fontes externas, como patrocínios privados, atrelados ou não a leis de incentivo, participação em editais, *crowdfunding* e programa de doadores.** O modelo também trouxe a possibilidade de se estabelecer parcerias em forma de permuta ou de cooperação técnica, visando não apenas ao desenvolvimento de novas ações, como também à desoneração de parte do orçamento destinado à manutenção ordinária do museu. São exemplos de parcerias em permuta total, que não pressupõem transação financeira, aquelas firmadas com veículos de comunicação, com empresas prestadoras de serviços ou fornecedoras de insumos necessários à operação dos equipamentos culturais.

Essa dinâmica mista é uma das grandes tendências mundiais de sustentabilidade financeira de equipamentos culturais. **Cada vez mais há a clareza de que a autonomia de um equipamento cultural aumenta na medida em que há mais interagentes no seu processo de financiamento.** E há uma forte tendência, também, para que esses interagentes não sejam apenas o governo e as empresas, mas a própria sociedade, por meio de programas de doadores e financiamentos coletivos.

A geração de fontes externas de recursos (captação de patrocínios e cessão onerosa de espaços para eventos) bem como os acordos de parceria são executados pela equipe de Comunicação e Desenvolvimento Institucional. As definições estratégicas da área contam com o apoio da Diretoria e dos Conselhos. **A sinergia dos projetos com a missão e os valores do museu e a avaliação de suas possibilidades de realização são pontos fundamentais para as políticas do Programa de Financiamento e Fomento da instituição**.

OBJETIVOS

O Programa de Financiamento e Fomento tem por objetivos:

- planejar e executar estratégias de captação de recursos para diversificação de fontes de receita e outras parcerias para implementação das ações apontadas nos demais programas do Plano Museológico;
- planejar e realizar atividades que dão suporte a ações de fomento, como mapeamento de editais, elaboração de projetos de captação, plano de vendas, cessão onerosa de espaços, etc.;

- desenvolver relacionamentos com patrocinadores, parceiros institucionais, doadores, entre outros agentes, atuais ou que possam vir a contribuir com recursos;
- colaborar nas ações de aproximação com os públicos do museu, identificando junto a eles potencialidades de parceria.

DIRETRIZES

De acordo com o modelo da parceria público-privada e os compromissos assumidos no CG, a OS deve zelar pela sustentabilidade do Museu do Futebol, sempre com foco no menor custo ao usuário final (população), proporcionando mais e melhores serviços culturais.

O processo de captação de recursos para o Museu do Futebol resulta da combinação entre a geração de fontes internas e a captação de fontes externas de receitas, de forma a trazer o equilíbrio financeiro e a perenidade dos projetos do Museu do Futebol. Neste sentido, para a estruturação do programa, devem ser consideradas as seguintes fontes de geração de recursos:

A. **Receitas operacionais**, que inclui bilheteria, cessão onerosa continuada de espaços para terceiros (loja, café/restaurante), cessão onerosa eventual de espaços (locação para eventos corporativos e sociais); e, produtos e serviços;
B. **Investimento social privado**, que inclui patrocínios e parcerias, doações de pessoas físicas e outras fontes, tais como fundos nacionais e internacionais.

A conjugação destas fontes é essencial para o equilíbrio financeiro do museu.

A. Receitas operacionais

a.1 Bilheteria

Os recursos provenientes da venda de ingressos são parte relevante da composição de receitas operacionais do museu. O valor do ingresso é acordado previamente com a UPPM/SEC. A gestão e a atualização desse valor têm como parâmetro índices de correção que minimizem os efeitos da inflação, além de uma política compensatória de correção dos valores dos ingressos em relação à concessão de gratuidades. O museu tem autonomia para fazer o controle dos ingressos destinados a patrocinadores, parceiros e demais categorias em tempo real, podendo definir e redefinir os valores dos ingressos e seus prazos de validade a partir de negociações específicas.

Para alcançar uma maior sustentabilidade financeira, o museu busca **diversificar a política de ingressos do Museu do Futebol**, criando uma ampla gama de possibilidades, com o objetivo de viabilizar a visitação de grupos de diferentes níveis de renda, ao mesmo tempo em que maximize a receita.

O museu possui já estrutura de compra presencial, bilheteria, catracas e bilheteiros e compra digital, por meio de plataformas que atendam aos quesitos mínimos necessários, tais como controle e aferição da bilheteria, o que deve possibilitar uma apuração rápida, segura e emitir relatórios de venda e de perfil de público.

a.2 Cessão onerosa continuada de espaços para terceiros (loja, café/restaurante)

A Subpermissão do Uso dos Espaços para a operação da loja e do café/restaurante do Museu do Futebol é prevista no Contrato de Gestão com a SEC como instrumento de captação de recursos. Além de contribuir para a composição do orçamento anual, esses espaços atendem o público visitante, funcionários e público em geral.

A participação das receitas dessa cessão de uso na composição do orçamento representa parcela importante do valor das receitas operacionais.

Sua gestão deve ser pautada na transparência, na observação aos princípios da lei, objetivando melhores resultados tanto para o museu, como para os inquilinos. A saúde financeira dos subpermissionários é acompanhada atentamente pela gestão, perpassando a análise financeira das demonstrações contábeis, bem como a divulgação de atividades e promoções realizadas pelos concessionários para estimular o aumento da frequência nas dependências desses estabelecimentos por visitantes, funcionários do museu e pela população adjacente como um todo.

a.3 Cessão onerosa eventual de espaços (locação para eventos corporativos e sociais)

O Contrato de Gestão permite a cessão onerosa eventual dos espaços do museu para a realização das mais diversas ações, desde que em consonância com missão, visão e valores da instituição. De forma a assegurar o bom uso dos espaços, toda a tratativa é regulada pelas "Normas para Uso dos Espaços" e contratos com responsabilidades claras para as partes bem definidas.

a.4 Produtos e serviços

A marca "Museu do Futebol" foi registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) pela Fundação Roberto Marinho (FRM), que tem sido responsável anualmente pela renovação do registro. O museu pode explorar a potencialidade da marca por meio do licenciamento de seus produtos, em acordo com a FRM e a UPPM/SEC.

A exemplo de outros museus da rede estadual de São Paulo, poderão ser previstos no Programa de Financiamento e Fomento a prestação de serviços especializados das áreas técnicas do museu. A realização de eventos de relacionamento e marketing para a apresentação dos espaços, produtos e serviços do museu tem funcionado como alavancador de novos recursos.

B. Investimento social privado

b.1 Patrocínios e parcerias

A estratégia de captação de recursos do Museu do Futebol, se constitui a partir dos projetos, programas e ações que foram previstos e/ou compromissados no Contrato de Gestão para a inscrição do plano anual de funcionamento do museu nas leis de incentivo.

Os projetos, programas e ações podem ser apresentados separadamente às empresas, por meio de material ilustrado de venda, contendo informações sobre o museu, os públicos e impactos sociais e culturais do projeto, plano de cotas de patrocínio e o que mais for necessário para engajar a empresa patrocinadora.

O trabalho de prospecção e de captação do museu realiza-se com base nos valores de responsabilidade social, educação e acessibilidade – atributos hoje buscados pelas empresas que desejam investir em cultura.

Eventos de relacionamento e marketing são bons recursos para atração e engajamento de patrocinadores.

Plano de cotas e contrapartidas:

De forma a nortear a captação de patrocínios, é oferecido um plano de contrapartidas que variam de acordo com o valor do patrocínio. Além da possibilidade do uso de benefícios fiscais, podem ser oferecidas as seguintes contrapartidas:

- ativação de marcas junto ao público do museu, presencial ou digital;
- creditação em áreas físicas do museu, no *site*, nos perfis de redes sociais e *releases* para a imprensa;
- direito ao uso de espaços para eventos corporativos;
- cotas de ingressos;
- direito à realização de campanhas institucionais próprias; dentre outras.

Captação com profissionais externos

Para potencializar o trabalho de captação, o Museu do Futebol mantém ativa uma rede de captadores externos, que atuam junto a determinadas empresas. Essa prospecção é realizada junto às empresas que usufruem das leis de incentivo e a remuneração desses profissionais ocorre a partir do sucesso da captação e de acordo com o que determina cada lei de incentivo.

Parcerias e permutas

Com esta modalidade de apoio, busca-se atrair recursos não financeiros que ajudem na sustentabilidade do museu. As parcerias e permutas são estabelecidas com veículos de comunicação, empresas detentoras de espaços publicitários em mobiliário urbano, bem como com empresas fornecedoras de serviços, equipamentos tecnológicos, utensílios descartáveis (materiais de higiene e limpeza), manutenção predial (tintas, lâmpadas) e segurança predial. Buscam-se também parcerias de cooperação técnica com instituições, visando ao aumento de público e da reputação institucional, além da troca de conhecimentos.

Relacionamento ativo

O trabalho de captação é dedicado e busca a fidelização dos patrocinadores e parceiros por meio de um relacionamento ativo, primando pela transparência e pelo diálogo, por meio do envio de relatórios trimestrais e anuais com os resultados das atividades do museu e das entregas das contrapartidas acordadas. Periodicamente,

são enviadas as programações mensais de atividades do museu, bem como convites para eventos, a fim de mantê-los sempre informados e engajados.

b.2 Captação de doações junto a pessoas físicas

A captação de doações junto a pessoas físicas é uma estratégia ainda inicial no Museu do Futebol. No Brasil, a cultura de doação está sendo cada vez mais sedimentada no contexto das ações culturais. As plataformas de *crowdfunding* e a potencialidade das redes sociais nesse sentido são vetores que vêm contribuindo para a cultura de doação no âmbito da cultura.

Esse modelo de captação, ainda que traga uma receita consideravelmente menor que as outras fontes, atua de forma bastante estratégica no engajamento à causa do museu, no desenvolvimento de público e no fortalecimento de sua missão.

b.3 Captação de recursos de fundos e editais nacionais e internacionais

Além das inscrições de projetos nas leis de incentivo – Lei Federal de Incentivo à Cultura, Lei Federal de Incentivo ao Esporte, ProAC e Pro-Mac –, o museu busca constantemente editais para inscrição, tanto nacionais como internacionais.

RECOMENDAÇÕES

Apesar de todas as dificuldades impostas pela pandemia Covid-19, o Museu do Futebol manteve o trabalho de captação de recursos por meio de patrocínios e parcerias de forma sistemática, fortemente baseada na confiabilidade da estrutura de governança institucional.

Com a retomada das atividades presenciais do museu, ainda no final de 2020, pode-se observar por um lado, o aumento dos custos operacionais, em virtude dos protocolos de segurança e da adaptação do modelo híbrido de trabalho e, por outro lado, a perda de receitas de bilheteria e locação de espaços dos concessionários e para eventos, compondo um cenário desafiador que deve se prolongar até o final de 2021 e impactar a economia no ano subsequente.

Essa situação somada ao cenário macroeconômico atual, reforça ainda mais **a importância de promover o desenvolvimento de estratégias para captação de recursos junto a empresas e a pessoas físicas**, seja por meio de leis de incentivo fiscal ou verba direta, bem como a inscrição de projetos da instituição em editais públicos e privados. Dentre as recomendações sugere-se a criação de um comitê com os parceiros, que possam atrair novas empresas e a estruturação de um programa de amigos que faça diferença para o museu.

Cabe ressaltar ainda que em 2020, o Museu do Futebol apresentou seu primeiro projeto para o programa de *Matchfunding* BNDES+. A exitosa campanha “Minha Voz faz História” viabilizou a produção de um audioguia sobre a história de cem anos da participação das mulheres no futebol brasileiro. O sucesso da campanha deveu-se à legitimidade do museu no tema futebol e mulheres, tema trabalhado pela instituição desde 2015, aos aportes do BNDES (a cada real doado, o banco aportava

outros dois reais), ao engajamento de influenciadoras do universo do futebol feminino e também à estratégia de definição de uma meta de captação conservadora.

A partir deste resultado, esta campanha e outras ações de captação por pessoa física devem ser melhor desenvolvidas no próximo ciclo de gestão do Museu do Futebol. Pessoas físicas podem usar o benefício fiscal da Lei Federal de Incentivo à Cultura e deduzir a doação do seu imposto devido. Essa informação deve ser melhor divulgada, uma vez que esse mecanismo ainda é pouco conhecido.

Com isso, reforça-se a premissa de que todo o trabalho de captação deverá estar comprometido com a missão, visão e valores do Museu do Futebol.

A partir da experiência de 2020, e considerando as rotinas e aprimoramentos da gestão do museu, recomenda-se que o Programa de Financiamento e Fomento:

- mantenha atualizada a política de bilheteria, combos, ingressos especiais, descontos e gratuidades, com atenção a datas especiais, parcerias com redes e organizações nacionais e internacionais.
- faça a gestão da concessão dos espaços, sempre buscando a melhor relação de custo e benefícios para o museu;
- mantenha sempre ativo o relacionamento com parceiros e patrocinadores, incluindo prospecção junto a clientes de eventos, realização de eventos de marketing e ações de comunicação para impulsionar a captação de receitas para o museu;
- crie o Comitê de Parceiros, como instância de integração e fidelização de patrocinadores e apoiadores do museu, de forma a incrementar e consolidar o relacionamento com os patrocinadores, parceiros e doadores;
- elabore e inscreva projetos em leis de incentivo à cultura, esporte e em editais e fundos nacionais e internacionais,
- realize campanhas e ações com foco em doação de pessoas físicas, incluindo a modalidade de *crowdfunding*, campanhas de comunicação recorrentes para doação via Lei Federal de Incentivo à Cultura e doação direta;
- estruture e implante um Programa de Amigos perene e sustentável, de forma a ampliar as possibilidades de participação e adesão de outros grupos de doadores ao museu.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Revisão e publicação da política de patrocínio	Revisar documento, incluindo as diretrizes para captação de patrocínio, diversificação das fontes de receita e para disseminação da cultura de sustentabilidade financeira para colaboradores	Política de patrocínios revisada e publicada	Institucional Comunicação e Marketing
	Criação do Comitê Parceiros	Comitê criado	Gestão

Captação de patrocínios por meio das leis de incentivo e verba direta	Atualizar Plano de Cotas e apresentação institucional, visando à captação de patrocínios	Patrocínios conquistados	Institucional Comunicação e Marketing Gestão
Inscrição de projetos em leis de incentivo	Fazer plano para inscrição em leis de incentivo, de acordo com os prazos que cada uma delas estabelece	Projetos e planos anuais inscritos em leis de incentivo	Institucional Gestão Exposições e Programação Cultural
Inscrição de projetos em editais de fundos nacionais e internacionais	Mapear editais nacionais e internacionais para inscrição de projetos	Inscrições realizadas	Institucional Acervos e Pesquisa Gestão
Parceria com o Consórcio Allegra e com promotores de eventos na praça Charles Miller	Firmar acordo com o Consórcio Allegra-Pacaembu para o desenvolvimento de ações em parceria mutuamente positivas Fazer levantamento dos eventos que estão programados para a praça Charles Miller, para divulgação e mobilização de público para o museu	Parceria firmada	Institucional Acervos e Pesquisa Educação e Inclusão Comunicação e Marketing
Captação de recursos por meio da venda de ingressos e diversificação dos canais de venda	Atualizar preço do ingresso do museu conforme inflação/planejamento institucional Criar promoções pontuais e também combos de venda, a fim de incrementar os recursos advindos dessa fonte Articular parceria com plataformas de vendas de ingressos	Aumento do percentual / mais canais de venda	Institucional Gestão
Gestão dos subpermissionários dos espaços consignados	Pesquisar se há oportunidade de contar com outros concessionários	Contratos permissionários revisados	Institucional Gestão
Fidelização dos patrocinadores do museu	Enviar relatórios trimestrais e anual das realizações do museu e entrega das contrapartidas acordadas	Número de patrocinadores que renovaram o patrocínio	Institucional Comunicação e Marketing

	Informar em primeira mão as novidades do museu e os novos projetos que necessitam de recursos Manter relacionamento próximo e pautado no diálogo		
Captação de clientes para locação de espaços para eventos	Revisar a Tabela de Preços, o modelo de Contrato e as Normas de Uso dos Espaços Atualizar o portfólio de apresentação dos espaços Elaborar plano de prospecção de clientes para locação, incluindo empresas do bairro do Pacaembu	Espaços do museu locados	Institucional Gestão Comunicação e Marketing
Captação por meio de emendas parlamentares	Fazer plano para captação de verba por meio de emendas parlamentares	Verba captada	Institucional Acervos e Pesquisa Gestão
Articulação de parcerias com veículos de comunicação e outras plataformas de divulgação em forma de permuta	Fazer levantamento de veículos de comunicação e outras plataformas de divulgação para firmar novas parcerias	Parcerias firmadas	Comunicação e Marketing
Ampliação de parcerias em forma de permuta e parcerias de cooperação técnica	Fazer levantamento de instituições que serão contatadas para acordos em forma de permuta e cooperação técnica e firmar novas parcerias	Parcerias firmadas	Acervos e Pesquisa Educação e Inclusão Comunicação e Marketing
Captação de doações de pessoas físicas	Realizar projetos de captação de doações (*crowdfunding* e/ou programa de amigos) Realizar pesquisa de opinião junto a pessoas que já doaram para o museu Implantar formas de pagamento digitais para doação (via Pix e/ou cartão de crédito)	Doações efetivadas	Institucional Gestão Comunicação e Marketing

	Ativar campanha para doação do valor do ingresso no dia gratuito Estruturação de plano anual de captação por pessoa física (Programa de Amigos do Museu) Implantação de totem de doação no museu		
Promoção de visitas técnicas para estudantes	Formatar roteiro/conteúdo que será transmitido nas visitas técnicas, de acordo com cursos de graduação e técnicos específicos. Público-alvo: estudantes de cursos como Eventos, Marketing, Relações Públicas e outros, tanto de graduação como técnicos/profissionalizantes	Visitas técnicas realizadas	Institucional Acervos e Pesquisa Educação e Inclusão Comunicação e Marketing
Revisão e melhoria dos processos da bilheteria	Planejar formas de captar dados dos visitantes para ações de comunicação e relacionamento, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LFPD)	Melhorias implementadas	Institucional Gestão Comunicação e Marketing Educação e Inclusão
Desenvolvimento de uma linha de produtos exclusivos do museu	Realizar estudo de viabilidade para o *e-commerce* e desenvolvimento de novos produtos licenciados e serviços Implantar *e-commerce*	Aumento da receita com vendas	Institucional Gestão Comunicação e Marketing Exposições e Programação Cultural Acervos e Pesquisa
Realização de eventos de marketing e ações de comunicação	Realizar eventos de marketing	Eventos realizados	Exposições e Programação Cultural Comunicação e Marketing

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
    - Criar ações/campanhas de política de gratuidade para Pessoas com Deficiência e acompanhante.
- **Sustentabilidade:**
    - Ampliar o conhecimento do público interno sobre sustentabilidade financeira;
    - Realizar campanhas de comunicação segmentadas;
- **Desenvolvimento de públicos:**
    - Criar ações/campanhas de gratuidade e/ou desconto de bilheteria para grupos prioritários;
    - Realizar pesquisa de públicos com foco em captação;
    - Realizar ações de captação junto a doadores.
- **Integração ao SISEM-SP**
    - Elaborar uma matriz de parceiros para ações de captação.

9. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

APRESENTAÇÃO

O Programa de Comunicação e Marketing abrange um conjunto de estratégias, práticas e ferramentas responsáveis pela divulgação das realizações do Museu do Futebol e difusão de seus temas de interesse a diferentes públicos, internos e externos. É um programa estratégico, que deve ter **o diálogo como premissa**: suas metas e projetos, para serem bem-sucedidos, devem buscar a efetiva intermediação entre diferentes setores da instituição e de seus públicos.

A área de comunicação é responsável pela gestão da reputação[15] do museu. Como seu grande ativo intangível, a reputação pode ser compreendida como aquilo que o mantém como um orgulho para seus funcionários, atrativo para o público, relevante para a imprensa, com credibilidade junto a pesquisadores, um exemplo de política pública cultural para o Governo do Estado de São Paulo, além de ser visto pela iniciativa privada como um bom parceiro para patrocínios. **A reputação é, portanto, resultado da coerência da atuação institucional nas várias áreas.** Uma boa reputação, que reflita a identidade, coerente com sua missão e visão, é crucial para a manutenção sustentada da instituição.

No nível operacional, o Programa de Comunicação e Marketing compreende também as atividades relacionadas ao gerenciamento da identidade institucional; à disseminação e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional; à divulgação de projetos e atividades da instituição; e à geração de conteúdos qualificados a partir das atividades e pesquisas realizadas pelo museu.

A área trabalha em grande sinergia com a Diretoria Técnica, em especial com os núcleos de Exposições e Programação Cultural, Educativo e Centro de Referência do Futebol Brasileiro. Tem apoio constante, ainda, da equipe de Tecnologia da Informação (TI). A equipe de Comunicação tem atuado junto a esses departamentos na gênese das ações de cada um deles, debatendo e orientando para a adoção de estratégias que maximizem os impactos das ações e programas do Museu.

OBJETIVOS

O Programa de Comunicação e Marketing tem por objetivos:

- executar ações que busquem divulgar atividades e projetos realizados pela instituição, a fim de alcançar seus diferentes públicos;

[15] Não há uma definição universalmente aceita do que seja "reputação". Segundo Paul Argenti, "uma *reputação* sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas"; a *identidade* é "a manifestação visual de sua realidade" – visual, discursiva, narrativa e principalmente atitudinal, podemos acrescentar; a *imagem*, por sua vez, é "o reflexo da identidade de uma organização"; sendo que "uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos". Além disso, diz Argenti, "a *reputação* se diferencia da *imagem* por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da *identidade* porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos [...]". (ARGENTI, 2006, p. 60, 80-81, 97).

- gerenciar a reputação da instituição, nos planos local, nacional e internacional;
- promover as relações com a imprensa, formadores de opinião e influenciadores, e determinar o tom de voz adequado aos diversos veículos de comunicação, como redes sociais, *website*, etc.;
- disseminar o conhecimento gerado nas diversas ações do museu, por meio de diversos tipos de publicações e transmissões, em mídias digitais, impressas e audiovisuais.

DIRETRIZES

As ações de Comunicação do Museu do Futebol seguem o regulamento estabelecido pelo Sistema de Comunicação do Governo do Estado de São Paulo (Decreto Estadual nº 43.833/1999)[16], do Sistema de Comunicação da Secretaria de Estado da Cultura (SICOM DA CULTURA – Resolução SC nº 16/2011) e de todos os manuais e orientações editadas pela SEC, por meio de sua Assessoria de Comunicação.

Como parte do SICOM da Cultura, a estrutura de Comunicação do Museu do Futebol atua de forma alinhada com as diretrizes e aos procedimentos estabelecidos pela Assessoria de Comunicação da SEC, a saber:

- a obrigatoriedade de compartilhamento prévio das informações a serem divulgadas para a imprensa;
- o envio de informações demandadas para compor pautas gerais da SEC, a partir das contribuições de todos os equipamentos; e
- a aprovação de respostas a jornalistas em temas considerados sensíveis.

A SEC também mantém constante o zelo sobre o uso da marca do Governo do Estado de São Paulo associada ao do Museu do Futebol, sempre que possível no material de divulgação e, obrigatoriamente, em publicações e *sites*. Em períodos de eleições estaduais, a marca pode ser substituída pelo brasão do Estado ou mesmo suprimida, a depender do entendimento do Governo do Estado na análise do pleito específico. Quando o Museu do Futebol faz uso de recursos patrocinados via Lei Federal de Incentivo à Cultura, é obrigatória a adesão às regras de aplicação de marca da autoridade nacional em cultura do Governo Federal. Nas barras de logos, além da inserção dos logotipos oficiais das leis, há a inserção das marcas patrocinadoras e apoiadoras, bem como a inserção do logo da OS gestora, sob a titulação de “Gestão”, e o logo da Fundação Roberto Marinho, sob a titulação de “Concepção”.

No campo das políticas museológicas, o Sistema Estadual de Museus de São Paulo (SISEM-SP) oferece orientações para o plano de comunicação institucional de museus[17], com o objetivo de implantar e regulamentar normas e procedimentos comunicacionais que visam à qualificação da emissão de informações, potencializando

[16] Disponível em: <Decreto n° 43.833, de 08/02/1999 >. Acesso em 26 ago. 2020.
[17] Disponível em: <Plano de Comunicação Institucional – SISEM SP>. Acesso em 6 jun. 2020.

ainda mais a difusão de conteúdos, de forma a assegurar sua confiabilidade e acessibilidade ampla e irrestrita.

Os resultados do programa, bem como dados de indicação de públicos atendidos, devem ser informados quadrimensal e anualmente à SEC, por meio de relatórios e preenchimento de planilhas em nuvem. Torna-se importante evidenciar que o ano de 2020 foi atípico em razão da pandemia Covid-19, trazendo novos desafios para o Museu e estabelecendo uma nova frente de atuação voltada ao ambiente digital, bem como a necessidade de criar indicadores mais precisos para a mensuração do público em ambiente virtual.

De acordo com as novas orientações da UPPM/SEC, os públicos deverão ser diferenciados em público presencial e público virtual-participação ou virtual-visualização. Virtual-participação são os públicos virtuais que participaram das ações realizadas ao vivo (lives, webinários etc.) e/ou que acompanharam e concluíram cursos à distância. Virtual-visualização são os públicos virtuais consumidores dos materiais produzidos e difundidos na rede, como visualizações de vídeos e conteúdos.

Propósito central da marca

O logotipo e a identidade visual e de sinalização do Museu do Futebol, criados durante sua implantação (2005-2008), têm a rua como inspiração estética e tipográfica. O logotipo é inspirado na foto de um campo de várzea, uma trave nua vista por dentro da outra, denotando a dimensão tridimensional do campo de futebol, atravessado inteiramente pelo olhar, como se o observador estivesse ao nível do chão. Assim, ele é trazido para dentro do campo, posição de quem joga ou vê o jogo muito de perto. Na sinalização, a inspiração foram as placas de trânsito, elementos presentes na vida da maior parte da população, sobretudo das pessoas que vivem ou circulam em espaços urbanizados.

Figura 14: Fotografia de Ari Rios, uma das inspirações da logomarca do Museu do Futebol

MUSEU DO FUTEBOL

Do ponto de vista discursivo (o que o museu diz de si mesmo) e do narrativo (a história que ele conta), o Museu do Futebol posiciona-se, desde sua abertura, como **um museu diferente, onde tudo pode ser tocado e experimentado, onde tudo é jogo**. Por isso,

ressalta-se sempre sua capacidade de proporcionar experiências interativas multissensoriais a partir de uma exposição principal.

Além disso, o partido da narrativa expositiva faz com que o Museu do Futebol seja percebido como um museu da história e da sociedade brasileiras – não sendo raro o registro de visitantes surpreendidos positivamente por não se depararem com uma coleção de medalhas e troféus. Esse partido, reforçado ao longo dos anos por uma programação cultural e um trabalho educativo cada vez mais atentos à diversidade humana e orientados para a inclusão, faz com que **o museu seja referência não apenas no que acontece em campo, mas principalmente fora dele**.

Resume-se essa posição no conceito narrativo "nunca é só futebol", que deve ser cada vez mais norteador das ações de comunicação, por encontrar ressonância entre um público que clama por um futebol mais inclusivo, além de se encontrar entre outras instituições e empresas potencialmente patrocinadoras, ávidas por se ligar a ações de sustentabilidade social e promoção da diversidade humana[18].

Considerados todos esses aspectos, pode-se afirmar que o propósito da marca "Museu do Futebol" é representar uma instituição próxima dos seus públicos, inventiva, inovadora e engajada com os temas atuais da sociedade. Em suma, uma instituição que emociona no cumprimento de sua função social.

A. Comunicação

Relacionamento com a imprensa

Chamada também de Assessoria de Imprensa, é a interface diária e contínua com veículos de imprensa e seus profissionais. Em que pese o aumento da importância das redes sociais, a imprensa ainda é o meio mais relevante de comunicação de massa com o público e, especialmente, o não público do Museu do Futebol, sendo de importância estratégica para a reputação institucional e para a divulgação dos programas e exposições.

O relacionamento com a imprensa deve ocorrer de maneira proativa, por meio da sugestão de pautas *tailor-made* para os diversos tipos de veículos e editoriais, amplificando a presença do museu na chamada "mídia espontânea". Há um profissional interno específico para o relacionamento com a imprensa, com apoio da chefia e dos demais profissionais e estagiários da área.

Gestão de redes sociais digitais

Consiste no gerenciamento dos perfis oficiais do Museu do Futebol nas redes sociais, incluindo o planejamento e a publicação de *posts*, a interação com os usuários e o

[18] A última campanha desenvolvida para o museu por sua agência de publicidade *pro-bono*, a Lew Lara, explorou todos esses aspectos. Seu mote principal é a frase "é disso que o povo gosta", que remete imediatamente à ideia de popularização trazida já desde a concepção do logotipo; além disso, explora títulos fortes e lúdicos, que chamam à diversidade, como "museu do bi, do tri e do trans"; "museu das mina jogadora e das jogadeira" (os "erros" de concordância são propositais); "museu do pode vir de carrinho que o bebê entra de graça", entre outros.

chamado SAC 2.0 – o atendimento às dúvidas e mensagens encaminhadas por esses canais, sobre assuntos diversos relacionados à instituição. As redes sociais são um importante canal de disseminação de conteúdos diretamente para o usuário final, sem a mediação da imprensa.

Sua importância vem sendo crescente para alcançar públicos de nicho, cujos assuntos de interesse em geral têm pouca aderência nos grandes veículos de mídia. O Museu do Futebol deve manter seus perfis ativos no Facebook, Instagram, Twitter, Spotify e YouTube. Uma conta no Tik Tok foi aberta, para reserva do nome do perfil, será ativada oportunamente.

Gestão de conteúdo do site institucional

Hospedado na URL www.museudofutebol.org.br e construído em uma ferramenta proprietária, o *site* do Museu do Futebol veicula principalmente informações de serviço (horário de funcionamento, valor do ingresso, políticas de gratuidade, agendamento de visitas, etc.), que são historicamente mais acessadas pelos usuários. O *site* também mantém um histórico de exposições e uma ferramenta para divulgação da programação cultural e educativa. Recentemente, o *site* foi reestruturado em uma plataforma de mercado (WordPress), com maior versatilidade e expectativa de durabilidade.

A mudança permitiu a inclusão de conteúdo multimídia com mais potência, possibilitando a inclusão de outros temas de interesse do público, sobretudo relacionados ao CRFB e suas pesquisas para referenciamento de acervos.

Os sites do museu devem sempre estar atualizados em conteúdos e ferramentas de acessibilidade.

Relacionamento com influenciadores digitais

Nos últimos anos, o uso massivo das redes sociais proporcionou o surgimento do influenciador digital, ator cada vez mais relevante nas estratégias de comunicação de qualquer instituição. O influenciador digital pode ser ou não jornalista ou profissional de comunicação; pode ter um público de algumas centenas ou de muitos milhões de seguidores; atua orientado por amor a um tema específico ou movido pela possibilidade de monetizar parcerias.

Lidar com influenciadores digitais demanda uma série de operações específicas, que incluem elementos semelhantes aos do atendimento à imprensa, à gestão das redes sociais e ao estabelecimento de parcerias institucionais. O objetivo desta atividade é, principalmente, ampliar o alcance e a relevância do Museu do Futebol entre o público internauta, com grande potencial para construção de reputação em nichos específicos, como o do futebol feminino e o do público LGBTQIA+.

Publicações

A coordenação de projetos editoriais (livros e revistas) em publicações digitais faz parte do escopo de trabalho do núcleo de comunicação, pois todos esses produtos devem

estar ligados aos conteúdos de exposições e também de conteúdos especiais, cuja curadoria temática será alinhada com os interesses do museu.

B. Marketing

Parcerias de mídia

A utilização de espaço publicitário em veículos da grande mídia ocorre exclusivamente por meio de permutas estabelecidas pela equipe de Desenvolvimento Institucional, permitindo a divulgação do Museu do Futebol por canais que seriam demasiadamente onerosos de alcançar de outra forma, tendo em vista a realidade orçamentária do museu. A partir das parcerias firmadas e das mídias de veiculação, a equipe de Comunicação define objetivos e campanhas específicas. Os tipos mais recorrentes de parcerias até o momento envolvem veículos impressos (revistas), *sites* e rádios.

Campanhas institucionais

Realizadas periodicamente, campanhas institucionais ajudam a ampliar o reconhecimento da marca do Museu do Futebol e a renovar a curiosidade do público pela instituição, por sua vez contribuindo com o valor reputacional. Consideram-se campanhas institucionais aquelas realizadas de forma mais ampla, não ligadas a um evento específico do museu, mas à sua persona pública.

O reconhecimento do valor da marca “Museu do Futebol” vem permitindo que a instituição possa contar com agências de publicidade parceiras, que desenvolvem esse trabalho *pro bono*. A equipe de Comunicação deve cuidar para que o desenvolvimento de campanhas institucionais pela agência parceira esteja de acordo com os valores adotados pelo museu, em especial quanto à necessidade de que se paute por uma comunicação inclusiva e diversa. Como resultado, as campanhas institucionais devem buscar a atração de novos públicos para o museu, além de chamar a atenção de possíveis patrocinadores e parceiros.

Impulsionamento de conteúdo

Tem o objetivo de atingir públicos específicos nas redes sociais, principalmente no Facebook e no Instagram, por meio de aporte de recursos financeiros diretamente nas plataformas digitais. A estratégia de impulsionamento é utilizada apenas de forma complementar à estratégia principal, baseada na circulação de conteúdos orgânicos, por razões orçamentárias. Exceção é quando há aporte de patrocinadores para divulgação de interesse específico em maior volume. Os impulsionamentos permitem direcionar conteúdos com base em dados geográficos, de gênero ou de interesse dos usuários, sendo bastante assertivo, por exemplo, quando se deseja alcançar torcedores de um determinado clube, ou pessoas com interesse por viagens e turismo em São Paulo.

RECOMENDAÇÕES

Em março de 2020, por meio de pesquisa realizada pela consultoria Inspirações Ilimitadas, em parceria com o Núcleo de Comunicação, com vistas à elaboração do

Diagnóstico Institucional, identificou-se o alinhamento de percepções do público interno e externo sobre o Museu do Futebol. Enquanto pesquisas semelhantes costumam identificar uma percepção elevada do público interno e mais crítica do público externo, no caso do Museu do Futebol a **instituição é percebida de maneira igualmente positiva por ambos os públicos**. A enquete contou com 90% de participação dos colaboradores do Museu e recebeu 1.249 respostas externas.

Os resultados apontaram que o **público interno identifica um grande valor nas ações de acessibilidade e acolhimento**, de modo que a percepção do atendimento é um motivo de orgulho para os colaboradores do Museu. Para o público externo, as principais respostas consideram o Museu como *criativo*, *vibrante; acolhedor*; *acessível* e *inovador*. **Portanto, temos a predominância de um elenco de valores muito positivos, sendo "acessível" e "acolhedor" leituras comuns dos públicos interno e externo.**

É com base no legado, atuação, construção de parcerias e redes sociais, que deverá ser elaborada a Política de Comunicação do Museu do Futebol, com base nas premissas do Plano Museológico, de forma a consolidar os preceitos éticos que amparam todo o relacionamento do Museu com os diferentes públicos e nos mais variados canais. Deverá constar da Política de Comunicação, também, a parametrização de princípios e práticas visando à acessibilidade universal dos conteúdos, eventos e relacionamentos realizados pelo Museu.

Em novembro de 2020, o ICOM Brasil, realizou a pesquisa *Desafios em tempos da Covid-19*[19] buscando ouvir profissionais de museus e seus públicos sobre as novas responsabilidades das instituições museais no contexto da pandemia de coronavírus. A pesquisa revelou que os públicos gostariam que os museus, mais próximos de suas comunidades e abertos à colaboração da sociedade. **De acordo com as conclusões da pesquisa, "não existirá futuro para os museus sem a participação de seus públicos"**[20]. Outro ponto importante a destacar na pesquisa, é a confiabilidade nos museus como lugares seguros em relação aos protocolos, reforçando o papel acolhedor do museu.

Esta convergência aponta claramente para os elementos que configuram o maior ativo reputacional do Museu do Futebol: **o fato de que oferece uma experiência não apenas de qualidade reconhecida, mas intensamente preocupada com a inclusão e o acolhimento de todos.** As respostas do público interno e externo convergem no elemento **emoção**; seja para quem trabalha, seja para quem visita, o Museu do Futebol.

Durante o período de fechamento temporário do Museu do Futebol, em razão da pandemia, a expertise da equipe do núcleo de comunicação foi fundamental para criação e gestão de novos conteúdos, em conjunto com as equipes de Programação e Exposições, do Centro de Referência do Futebol Brasileiro e do Educativo, e definir as melhores práticas e formatos para garantir que as atividades online (lives, webinars,

[19] A pesquisa está acessível neste link: <http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/11/20201119_Tomara_ICOM_Ciclo2_FINAL.pdf>.
[20] Idem, p.30.

etc.) efetivamente chegassem ao público pretendido em meio ao aumento exponencial de atividades na internet.

Neste sentido, além das ações propostas nas diretrizes do programa, a experiência da pandemia mostra que há novas praças geográficas e comunidades de interesse que antes não haviam sido observadas pelo Museu do Futebol, que deve intensificar os olhares da área de comunicação para a busca de outras formas de alcançar esses públicos.

A partir da experiência de 2020, e considerando as rotinas e aprimoramentos da gestão do Museu, recomenda-se que o Programa de Comunicação e Marketing:

- crie uma política de comunicação, um documento[21] que oriente ações internas e externas do setor, a ser produzido de maneira colaborativa com outras equipes do Museu, a fim de que expresse de fato um posicionamento institucional, e não apenas consolide as práticas já vigentes na equipe de Comunicação;
- dedique ênfase nas ações digitais do museu, entre as quais: atualização dos *sites* e redes sociais, disponibilização de conteúdos, pesquisa de público em meio digital, frequência e adequação para cada tipo de meio de comunicação, atualização de recursos de acessibilidade e engajamento de público;
- desenvolva melhorias na comunicação interna do museu, a fim de otimizar tempo e qualificar o fluxo da informação;
- coordene as publicações impressas e on-line elaboradas pelas áreas meio e fim, de forma a fortalecer a marca editorial do museu;
- amplie as parcerias com agências de comunicação, mídias e agentes influenciadores, objetivando ampliar e fortalecer a presença no museu.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Construção conjunta da Política de Comunicação do museu, incluindo o compromisso com a comunicação sustentável	Definir metodologia e cronograma Montar GT com integrantes de várias áreas Realizar reuniões de trabalho	Política de Comunicação elaborada	Institucional Financiamento e Fomento Acervos e Pesquisa Exposições e

[21] Há poucos exemplos disponíveis de políticas de Comunicação e Marketing em instituições museológicas. No campo da comunicação pública, um dos exemplos mais conhecidos e referenciados é a Política de Comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), de 2002, cuja estrutura é um bom ponto de partida: contexto geral da comunicação, conceitos e princípios básicos, procedimentos de comunicação e ações estratégicas. Disponível em: <Política de Comunicação>.. Mas deve-se fazer uma leitura crítica, observando-se as especificidades do setor museológico; as novas práticas de comunicação e consumo de informação advindas da popularização da internet e do uso em massa das redes sociais; a segurança de dados; e os novos parâmetros de acessibilidade comunicacional. O documento da Política de Comunicação deverá ser revisado periodicamente, num horizonte de médio prazo.

	Redigir diretrizes Aprovar documento Publicar		Programação Cultural Educação e Inclusão
Construção conjunta do documento que definirá a Política de Comunicação do museu, incluindo o compromisso com a comunicação sustentável	Definir metodologia e cronograma Montar GT com integrantes de várias áreas Realizar reuniões de trabalho Redigir diretrizes Aprovar documento Publicar	Política de Comunicação elaborada	Institucional Financiamento e Fomento Acervos e Pesquisa Exposições e Programação Cultural Educação e Inclusão
Realização de pesquisa anual de públicos em meio digital	Mapear os perfis e segmentos de público que se deseja pesquisar Elaborar formulário eletrônico Divulgar em canais em que é possível a segmentação do público Realizar a pesquisa Analisar os resultados	Pesquisa realizada	Tecnologia Institucional
Elaboração de Plano Tático para as redes sociais	Elaborar plano tático de redes sociais para o ano Realizar análise semanal dos dados para ajustes de operação Apurar dados em base mensal, trimestral e anual	Percentual de novos seguidores no dia 31/12 em comparação com o número total de seguidores no dia 1º/1 de cada ano	Institucional Educação e Inclusão Gestão de Acervos e Pesquisa
Ampliação das oportunidades de parceria de mídia para divulgação do museu	Identificar veículos de interesse Negociar termos de parceria e contrapartidas Criar peças para divulgação	Renovação e manutenção das parcerias existentes e novas parcerias ao longo do ano	Financiamento e Fomento

	Publicar Apurar e analisar os resultados		
Atualização da ferramenta e dos recursos de acessibilidade do site institucional	Identificar pontos de defasagem Elaborar Termo de Referência para contratação do serviço Definir metodologia e cronograma Executar o serviço Verificar a entrega	*Site* atualizado	Tecnologia Educação e Inclusão
Revisão (e atualização, se for o caso) das diretrizes de Comunicação do museu	Definir metodologia e cronograma Montar GT com integrantes de várias áreas Avaliar o documento conjuntamente Identificar os pontos de atualização Publicar versão atualizada	Publicada a atualização do documento	Tecnologia Acervos e Pesquisa Educação e Inclusão

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
  - Ampliar a acessibilidade nas redes sociais;
  - Desenvolver universalidade da comunicação;
  - Elaborar e manter benchmark de acessibilidade comunicacional.
- **Sustentabilidade:**
  - Incluir comunicação inclusiva na Política de Comunicação e Marketing;
  - Fomentar práticas sustentáveis junto aos públicos interno e externo;
  - Produzir conhecimento sobre sustentabilidade.
- **Desenvolvimento de Públicos:**
  - Desenvolver novos canais de comunicação;
  - Realizar pesquisa de públicos; Produzir e difundir conteúdos a partir do acervo.
- **Integração ao SISEM:**
  - Realizar webinars e seminários em parceria com o SISEM-SP;
  - Preparar tutoriais de comunicação para a rede paulista de museus.

10. PROGRAMA DE TECNOLOGIA

APRESENTAÇÃO

A era da informação[22] trouxe muitas mudanças para o setor de museus, que passaram a utilizar mais recursos tecnológicos nas exposições, em atividades educativo-culturais e no relacionamento com os públicos. Novas possibilidades de engajamento e participação foram criadas, mudando a forma dos museus se relacionarem com os visitantes, que passam a ter um papel ativo, envolvendo-se em um processo de troca de conhecimento mais horizontal e democrático, em que o museu não mais se posiciona como a autoridade que apresenta a verdade, mas como a ágora onde todos estão convidados a contar sua versão.

Mudaram também as relações do museu com os visitantes e as expectativas destes em relação à atuação dos museus, que deixam de ser vistos como um local de guarda de objetos antigos para se tornarem instituições conectadas com o presente e que provocam reflexões acerca do futuro.[23] O Museu do Futebol já nasceu com essa característica de ser um "museu-experiência", onde as exposições são construídas e apresentadas por meio de conteúdos audiovisuais, que permitem ao visitante construir seu percurso afetivo pela história da cultura brasileira por meio do futebol.

Dessa forma, diferentemente do que acontece em outros museus, o Programa de Tecnologia deve prever ações e estratégias que incluam a operação e manutenção da rede, sistema e computadores do museu, a atualização dos suportes e sistemas tecnológicos usados nas exposições de longa duração, temporárias e itinerantes. **Mas, na medida em que as transformações digitais impactam as diversas dimensões do museu, o escopo de trabalho deve incluir novas ações relacionadas à salvaguarda e gestão de acervos e à dimensão digital dos demais programas museológicos.**

Em resumo, o Programa de Tecnologia abrange as ações relacionadas à manutenção, aquisição, atualização e operação dos ativos tecnológicos que apoiam todo o funcionamento do museu, incluindo as ações que objetivam desenvolver o uso da tecnologia como interface entre o museu e os públicos.

OBJETIVOS

O Programa de Tecnologia tem por objetivos:

- elaborar e monitorar a aplicação de normas e diretrizes para o uso dos ativos tecnológicos pelos colaboradores, de forma a garantir segurança e efetividade;
- planejar e desenvolver o uso de recursos tecnológicos com o objetivo de criar novas experiências e engajar os visitantes, entendendo a tecnologia como ponto de contato entre o museu e seus públicos, tanto nos espaços físicos de convivência quanto nos digitais;

[22] CASTELLS, Manuel. The information age. Vol. 98. Blackwell Publishers: Oxford, 1996.
[23] WITCOMB, Andrea. Re-imagining the museum: Beyond the mausoleum. Psychology, 2003.

- planejar, identificar e dimensionar as necessidades tecnológicas que garantam a preservação e o fluxo de informações adequados, de forma a atender às ações de todos os programas.

DIRETRIZES

O Museu do Futebol se destaca quanto a ações de preservação e pesquisa de patrimônio imaterial, sendo essa sua maior expertise. **Em um museu que utiliza recursos audiovisuais, sonoros e fotográficos, e não objetos, para preservar a memória do futebol no Brasil e se comunicar com os públicos através das exposições, as coleções são compostas por arquivos digitais que contém sons, imagens, vídeos e textos.**

Sendo assim, há uma estreita integração entre as áreas de pesquisa, documentação e tecnologia, que juntas atuam tanto na salvaguarda, encontrabilidade e acesso ao acervo digital, quanto no gerenciamento de plataformas digitais, este realizado com participação da área de comunicação, interativos e equipamentos da expografia que compõem as diferentes interfaces disponíveis para que os visitantes entrem em contato com o conteúdo apresentado pelo museu, de forma presencial ou *on-line*.

O Programa de Tecnologia é executado de forma transversal e integrada ao desenvolvimento das áreas-meio e finalísticas, organizado em quatro eixos: operação e manutenção; experiência do visitante; acervos e gestão.

A. Operação e manutenção

Este eixo é composto em grande parte por ações de rotina, em articulação com os Programas de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental e o de Segurança, que garantem o bom funcionamento dos equipamentos, como servidores, cabeamento, ativos da rede, monitores, projetores, computadores e telefonia, abrangendo ainda os sistemas utilizados nas operações prediais e segurança da edificação, mas se ocupando principalmente dos equipamentos da rede expográfica.

Compreende ações de manutenção e eficientização do parque tecnológico, que visam a sustentabilidade e o funcionamento adequado das operações. A exposição de longa duração conta com aproximadamente 150 computadores, 130 monitores e TVs, 32 projetores, 10 quilômetros de cabos de vídeo, centenas de dispositivos de áudio, como caixas de som, amplificadores e processadores de áudio, e para controlar isso tudo, há sistemas de sincronismo e interatividade. Todo esse parque tecnológico requer uma manutenção preventiva, e muitas vezes corretiva. Quando ocorrem falhas, sempre há um *backup* disponível de modo a não comprometer a experiência do visitante. O equipamento afetado é substituído, recolhido e consertado pela própria equipe do museu ou enviado para assistências técnicas terceirizadas.

B. Experiência do visitante

Ações relacionadas à criação, manutenção, operação e atualização de recursos digitais que servem de suporte aos conteúdos produzidos pelas áreas finalísticas do museu, como o aplicativo-guia, conteúdos apresentados na exposição de longa duração, nas pequenas mostras e exposições temporárias, jogos, materiais didáticos e atividades

educativas *online* e demais publicações. Inclui também ações que visam ampliar a acessibilidade através do uso de recursos digitais, como as tecnologias assistivas e o apoio técnico prestado aos eventos da programação cultural.

Para dar suporte às atividades dos Núcleos de Exposições e Programação Cultural, de Educação e de Comunicação Institucional, que utilizam amplamente recursos audiovisuais na comunicação com os públicos do museu, o programa de tecnologia passou a agregar novas tarefas, como desenvolvimento e montagem de aplicações para exposições temporárias e itinerantes, gerenciamento do áudio e vídeo em eventos no auditório e da programação cultural, suporte para a realização de lives e transmissão ao vivo de webinários, e suporte *backend* para websites e plataformas digitais.

C. Acervos

Ações relacionadas à salvaguarda, segurança e qualidade de acesso aos conteúdos digitais que compõem os acervos do Museu do Futebol. Compreende o gerenciamento dos arquivos digitais, as políticas de acesso e de segurança, a elaboração e execução de normas, processos, rotinas e procedimentos que visam proteger e garantir a encontrabilidade, o fluxo, o processamento e o armazenamento adequado da informação, executando uma cadeia de ações que visam a preservação digital dos acervos.

Para zelar pela segurança e disponibilidade de todo o acervo digital de mais de 12 *terabytes*, o museu conta com servidores de armazenamento de dados, arranjos de disco RAID 5, fonte redundante, tudo para garantir integridade e acesso. Todo o acervo da instituição conta com uma rotina de *backups* em fita LTO e cópias na nuvem. O servidor está sempre atualizado, com antivírus, e protegido pelo *firewall* da organização. A substituição desses servidores, de forma a garantir que seu desempenho nos parâmetros aqui descritos se mantenha em níveis ótimos, está prevista como ações estratégicas do Programa.

D. Gestão

Ações que garantem o armazenamento, processamento e fluxo de informações requeridos pelo museu no cumprimento de suas funções. Inclui o gerenciamento dos ativos físicos e dos sistemas utilizados para a gestão do Museu do Futebol em diversas operações como: sistemas informatizados de avaliação e monitoramento, gestão administrativa e financeira, comunicação e segurança. Inclui o desenvolvimento de planos e rotinas que servem de apoio ao trabalho de todos os colaboradores do museu.

O Programa tem ampliado sua expertise para atender e desenvolver sistemas que atendam a todas as áreas da gestão. Em colaboração com outros núcleos, realiza também a gestão dos *sites*, aplicativos, banco de dados e, mais recentemente, na transposição mais definitiva para o ambiente em nuvem dos sistemas e arquivos de trabalho das equipes, de forma a permitir o trabalho remoto. Vale ressaltar que o Museu do Futebol participa de um programa mundial de doações de *softwares*, que reúne as principais empresas de tecnologia, como Microsoft, Google, Amazon, Adobe e muitos outros. Nesse programa, instituições sem fins lucrativos que cumprem alguns requisitos

recebem benefícios gratuitos, ou a aquisição de licenças de *software* com até 90% de desconto.

As principais políticas que orientam as rotinas do Programa de Tecnologia são:

- **Manual da Rede Museográfica:** detalha a rede e o funcionamento da estrutura tecnológica da exposição de longa duração, possibilitando que qualquer um dos colaboradores com conhecimento técnico em TI seja capaz de colocar a exposição em funcionamento.
- **Política de Utilização da Rede:** orienta os colaboradores sobre as boas práticas para utilização correta da rede, *e-mails*, acesso à internet, impressoras e principalmente sobre questões de segurança da informação e uso das senhas e dos *softwares*.
- **Manual de *Backup:*** reúne todos os procedimentos utilizados para manter o acervo digital sempre acessível, protegido e "backupeado", com *backup* físico em diferentes endereços e também em nuvem, com o objetivo de garantir a segurança dos sistemas de informação.

RECOMENDAÇÕES

O Programa de Tecnologia **deve manter equipe capacitada e em número suficiente para executar as rotinas previstas e aprimorar seus instrumentos de gestão**, como planos e manuais, de forma a garantir o funcionamento adequado dos ativos tecnológicos do Museu do Futebol.

Principalmente, a partir da pandemia Covid-19, a incorporação de tecnologias digitais pelo Museu do Futebol vem avançando progressivamente, exigindo um intenso trabalho do Programa de Tecnologia para absorver novas frentes de atuação e adequar as estruturas para o trabalho remoto**. Nesse sentido, deve-se observar as possibilidades de aprimoramento, de acordo com o nível de maturidade digital que a instituição desenvolveu em cada programa museológico**.

Maturidade digital[24] é sobre a capacidade de uma instituição em adaptar-se continuamente para manter-se competitiva em um ambiente cada vez mais digital. **Essa definição considera que a transformação digital é um processo que vai além da simples implementação de novas tecnologias, devendo estar alinhado à estratégia, força de trabalho, cultura, tecnologia e estrutura organizacional,** de forma a atender às expectativas digitais dos públicos, *stakeholders*, colaboradores e parceiros.

Baseado neste conceito, o *Arts Council England*[25] desenvolveu uma metodologia de avaliação do nível de maturidade digital, a *Digital Culture Compass*[26], ou a "bússola da cultura digital", com o objetivo de ajudar as instituições culturais a avaliar e aprimorar

[24] KANE, G. C., et. al. "Achieving Digital Maturity" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Julho de 2017. Disponível em: https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2017/11/1105-59180-MITSMR-Deloitte-Digital-Report-2017.pdf

[25] *Arts Council England* é um órgão público não-governamental que promove arte na Inglaterra.

[26] Disponível em: https://digitalculturecompass.org.uk/maturity-levels

suas ações digitais. Recomenda-se que seja realizada a avaliação do nível de maturidade digital, com o objetivo de identificar lacunas e desenvolver ações que direcionam o museu para a transformação digital em todas as frentes de atuação.

A partir da infra-estrutura existente, e considerando as rotinas e aprimoramentos da gestão do Museu, recomenda-se que o Programa de Tecnologia:

- continue buscando novas formas de aprimorar os sistemas que auxiliam a gestão museológica e facilitam o esquema híbrido de trabalho, por meio da adoção de ferramentas digitais para este fim;
- desenvolva um plano de gestão quanto ao parque tecnológico do circuito expositivo, que preveja a substituição de equipamentos em busca de maior eficiência energética e desempenho, alinhado com o planejamento de atualização da exposição de longa duração;
- atualize as demais plataformas que permitem a interface dos públicos com o museu, como aplicativo, áudio-guias, *websites*, entre outros produtos digitais sempre que necessário, adicionando novas funcionalidades e recursos de acessibilidade;
- mantenha a articulação com o Programa de Acervos e Pesquisa para desenvolver planos de gestão, diretrizes e estratégias no que diz respeito ao gerenciamento e salvaguarda dos acervos digitais.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Aprimoramento de rotinas do Programa de Tecnologia	Elaborar um plano de infraestrutura	Plano criado	Todos os Programas
	Realizar a avaliação do nível de maturidade digital	Avaliação realizada	Todos os Programas
	Desenvolver plano de contingência para evitar riscos ao parque tecnológico	Plano criado	Segurança
Suporte tecnológico da gestão de acervos digitais	Elaborar um plano de gestão para o banco de dados (valer-se da matriz de riscos) Atualizar o plano de *backups*	Plano de gestão do banco de dados criado Plano de *backups* atualizado	Acervos e Pesquisa Segurança

Atualização dos ativos tecnológicos do museu	Substituir o servidor de armazenamento de dados Utilizar programa de eficiência energética via substituição de equipamentos	Total de equipamentos substituídos	Exposições e Programação Cultural Acervos e Pesquisa Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental
Qualificação da experiência digital do visitante	Adquirir novos equipamentos para renovação da exposição de longa duração Aprimorar o aplicativo do museu Adicionar novos recursos de acessibilidade no aplicativo	Equipamentos adquiridos Aplicativo atualizado	Exposições e Programação Cultural Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Acervos e Pesquisa Educação e Inclusão Comunicação e Marketing

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
  - Aprimorar a acessibilidade da exposição de longa duração e do aplicativo-guia do museu.
- **Sustentabilidade:**
  - Promover eficiência energética por meio da substituição de equipamentos.
- **Desenvolvimento de Públicos:**
  - Aprimorar as funcionalidades das plataformas digitais que servem de interface entre os públicos e o museu.
- **Integração ao SISEM:**
  - Disseminar conhecimento sobre a participação em programas internacionais de doação que possibilitam o uso gratuito de ferramentas que potencializam os escassos recursos dos pequenos museus.

11. PROGRAMA DE ACERVOS E PESQUISA

APRESENTAÇÃO

O Programa de Acervos e Pesquisa do Museu do Futebol corresponde ao escopo de atuação do CRFB e abrange políticas, atividades e projetos relacionados à ampliação e qualificação do repertório patrimonial do museu. Concentra o **desenvolvimento de estratégias metodológicas de registro e salvaguarda de referências patrimoniais musealizadas**, as quais o tornaram reconhecido por seu pioneirismo.

Sua atuação volta-se à dinamização de conteúdos e temas que são transpostos em diversas linguagens nas ações de comunicação da instituição. **Essa dinamização provoca novos olhares e interpretações sobre o futebol que, ao serem registrados e documentados pelo museu, permitem que a instituição possa se manter dialógica e comprometida com a representação de memórias plurais e com sua relevância e impacto social.** Tal movimento só é possível graças à particularidade com que o centro foi estruturado em termos de estratégias metodológicas, tendo como ponto fundamental o estabelecimento de relações com pessoas, grupos e comunidades para a realização das pesquisas – ou seja, para o mapeamento e registro de referências relacionadas às múltiplas expressões que caracterizam a diversidade que compõe o universo do futebol.

Baseando-se em **metodologias como etnografia e história oral**, o CRFB, ao se conectar com pessoas do universo pesquisado, amplia e qualifica o repertório do museu, ao mesmo tempo em que se estabelece como um canal importante de escuta, capaz de reverberar em reflexões para a instituição. Ainda, ao constituir parcerias com o meio acadêmico, possibilita que perspectivas diversas, vindas dos mais variados campos e áreas do conhecimento[27], tornem-se capazes de subsidiar tais reflexões por meio de aportes teóricos, conectando museu, universidade e públicos.

Todo esse processo é estruturado em práticas de trabalho voltadas especificamente à pesquisa e documentação, bem como ao atendimento ao público – também uma atribuição do CRFB. As pesquisas realizadas produzem referências que, por um lado, geram novos itens que passam a integrar o acervo digital da instituição[28], e, por outro, apontam os caminhos para a aquisição de itens para o acervo da Biblioteca e Midiateca. Toda essa gama de informações passa por um **processamento técnico, que é específico para cada tipologia de acervo: museológico, bibliográfico e arquivístico (na forma da memória institucional)**.

[27] O futebol é um tema que permite análises vindas de áreas diversas. Alguns exemplos são: História, Geografia, Ciências Sociais, Ciências da Informação, Psicologia, Educação Física, Letras, Administração, entre outros. Indica-se buscar a produção relacionada à realização dos três simpósios internacionais promovidos pelo Museu do Futebol, por meio de seu CRFB, para uma primeira aproximação com essa produção acadêmica.

[28] Para o detalhamento acerca do trabalho de referenciamento, criação e ampliação do acervo digital, além da gestão de acervos, consultar a Política de Acervos do Museu do Futebol (2019). Disponível em: <https://app.luminpdf.com/viewer/5f60d56c0fc6bd00196abb56>. (Documento interno de trabalho).

No campo do processamento técnico, o CRFB também desenvolveu um trabalho de destaque. Desde a implantação do museu e de sua exposição de longa duração, foi colocado à área de Gestão de Acervos **o gerenciamento dos conteúdos e de seus contratos de direitos autorais e conexos**. Partindo de um universo inicial de mais de 1.400 itens digitais (entre fotos, vídeos e artes) e mais de 800 contratos (apenas da exposição de longa duração), foi necessário um considerável grau de especialização para desenvolver e implementar ferramentas e procedimentos adequados a essa gestão. Nesse sentido, o trabalho realizado pelo centro tornou-se uma referência entre os museus da SEC no que tange a acervos digitais e direitos autorais, de imagem e conexos. Ainda, é necessário destacar o desenvolvimento de seu banco de dados. Com uma proposta de estrutura e organização da informação, que integra diferentes tipologias de registro no mesmo sistema[29]é até hoje um dos bancos referência entre os museus de São Paulo.

Aliado à frente de pesquisa e documentação, o CRFB também realiza eventos e produtos que colaboram para fazer chegar aos mais variados públicos questões relacionadas ao repertório do museu, incluindo temas trazidos pelos grupos e comunidades com os quais estabelece relações. É nessa dimensão que o **potencial de atuação transversal com outras áreas-chave da comunicação museológica** se articula.

Entre a produção do centro destacam-se ainda a publicação de artigos *online* (elaborados internamente ou em parceria com terceiros[30]), exposições virtuais, publicação em redes sociais de fotografias, entrevistas e demais conteúdos que resultam de projetos, bem como a realização de ações extramuros e eventos de formação técnica nas áreas de Patrimônio Cultural, Museologia, História Institucional, Acervos Digitais e Gestão de Direitos Autorais.

Na dimensão da relação com os públicos, **o Programa também engloba o atendimento realizado a pesquisadores**, presencial ou remotamente – número que vem crescendo desde a abertura do serviço em 2013.

Nesse sentido, é importante destacar que **um dos pilares fundamentais do Programa é o relacionamento com as pessoas, tanto no processo de mapeamento e registro de referências ao acervo, quanto no atendimento e diálogo com pesquisadores e interessados no tema**, que por vezes retroalimentam o museu com aportes que sugerem caminhos a novas referências.

---

[29] O sistema reúne numa mesma base a catalogação integrada de todos os tipos de acervo, bem como eventos, instituições e pessoas. Parte do conceito de horizontalidade, em que todos os registros são tratados com o mesmo grau de importância, podendo ser relacionados entre si, de maneira a criar conexões que dão origem a uma semântica que busca traduzir as relações entre as referências mapeadas do universo do futebol. O *software* utilizado é o "Sistemas Integrados", desenvolvido pela empresa Base7 e customizado para as necessidades do Museu do Futebol. Seu desenvolvimento ocorreu durante o projeto de implantação do CRFB, entre 2011 e 2013.

[30] Podem incluir, por exemplo, pesquisadores, professores, jornalistas e membros de grupos como o Grupo de Literatura e Memória do Futebol (Memofut), que se reúne no museu desde 2009 – isto é, pessoas que estejam em interlocução com o centro no desenvolvimento de atividades e pesquisas.

OBJETIVOS

O Programa de Acervos e Pesquisa tem por objetivos:

- mapear e registrar as referências à memória e à história do futebol no Brasil, por meio da pesquisa e documentação, para a constituição e qualificação do repertório patrimonial do museu;
- desenvolver estratégias teórico-metodológicas para a pesquisa e documentação das referências e acervos;
- estabelecer diretrizes, normas e políticas para o gerenciamento dos acervos;
- gerir a documentação dos bens de natureza arquivística, bibliográfica e museológica incorporados ao museu, com especial atenção aos direitos autorais, de imagem e conexos;
- atuar, junto ao Núcleo de Tecnologia, na preservação e salvaguarda dos acervos digitais;
- atuar, junto ao Núcleo de Tecnologia, na manutenção e aprimoramento do sistema de banco de dados;
- realizar ações de difusão e transposição de conteúdos a variados públicos, a partir do repertório patrimonial do museu, potencializando a especificidade da atuação do CRFB;
- atender pesquisadores e interessados pelos acervos e pelas pesquisas desenvolvidas pelo museu.

DIRETRIZES

O Programa de Acervos e Pesquisa do Museu do Futebol está pautado em diretrizes legais, conceituais e recomendações internacionais que orientam a preservação de acervos pelos museus, com especial atenção às normativas colocadas pela UPPM/SEC. Todos esses documentos, e a maneira com que se articulam na estruturação do Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB) e das estratégias para o tratamento das referências, estão detalhados na Política de Acervos do museu.

A. Pesquisa

A pesquisa no museu ocupa papel estratégico na política de salvaguarda do futebol. Dessa forma, ela se articula com as ações de documentação, que registram os processos e produtos que gera, bem como com as ações de comunicação museológica, produzindo novos conhecimentos e articulando caminhos de interlocução e diálogo com a sociedade.

A criação de linhas de pesquisa no Museu do Futebol antecede o projeto de implantação do CRFB, e estas foram propostas para serem abrangentes, diferenciando-se pela metodologia que utilizam. Seguem descritas abaixo:

a. “**Memória Viva”**: tem o objetivo de criar séries de entrevistas gravadas em áudio e/ou vídeo, que registram o testemunho de pessoas sobre acontecimentos, conjunturas e práticas que se relacionam com o futebol ou

com outro tema que interesse oportunamente ao museu. Essa linha de pesquisa utiliza a metodologia de história oral.

b. **“Na Rede”:** tem o objetivo de identificar e registrar, sobretudo a partir de pesquisa de campo, locais, personagens, coleções, eventos e práticas que se relacionam com o futebol contemporâneo. Essa linha de pesquisa utiliza prioritariamente, mas não exclusivamente, a Etnografia como método.

Da maneira como foram estruturadas, essas linhas são postas em prática por meio de projetos que se dedicam exclusivamente à metodologia proposta, ou pela interlocução de ambas. Os projetos elaborados, por sua vez, podem ter recortes, temas, prazos, equipes, financiamentos e produtos diferentes.

Centro de Referência do Futebol Brasileiro

O CRFB foi criado em 2013, mas a ideia de criação de um centro de referência para o Museu do Futebol é anterior. No próprio Plano Museológico de 2009, como apontado na apresentação deste plano, já havia sido sinalizado como uma ferramenta importante para a consolidação da cadeia operatória museológica. **O CRFB é fruto de um projeto em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Núcleo de Antropologia Urbana da USP (NAU/USP); Poiesis (Poiesis- Instituto de Apoio à Cultura, à Lingua e à Literatura).**

O objetivo era implementar o CRFB a partir de três frentes que podem ser consideradas pilares do centro – a realização de pesquisa de mapeamento e registro de 150 referências relacionadas ao universo do futebol (dentre locais, pessoas, times, instituições, campeonatos e eventos afins, considerando a cidade de São Paulo como recorte); o desenvolvimento de um banco de dados; e a construção de uma biblioteca e midiateca especializadas em futebol. Todo esse projeto também teve como propósito a **construção de metodologias para a estruturação do trabalho de pesquisa e sua documentação para o Museu do Futebol**, estando articulado o processo de desenvolvimento de ambas desde o início.

Reconhece-se, portanto, que **é por meio do diálogo e da escuta estabelecidos pelas ações de pesquisa e documentação que o CRFB traz para o museu as múltiplas vozes que caracterizam a diversidade que compõe as expressões relacionadas ao futebol**. Ou seja, ele se constitui no meio pelo qual a instituição se coloca e se mantém atenta às questões contemporâneas de representatividade e às causas que a ela se relacionam, articulando um potencial de constante autocrítica ao seu repertório e à sua exposição de longa duração. Um dos grandes exemplos disso é a inserção de temas sobre as mulheres no futebol, iniciado pelo projeto “Visibilidade para o Futebol Feminino”.

O CRFB, assim, ocupa papel central na especificidade do Museu do Futebol, atuando na preservação e salvaguarda do patrimônio ao qual o museu se dedica: o futebol.

B. Gestão de acervos

Política de acervos

A Política de acervos foi desenvolvida em 2017 e revisada em 2019[31]. Em diálogo com o referencial acima mencionado, ela traz o histórico de constituição das práticas e estratégias metodológicas voltadas para a salvaguarda do futebol, entendido e valorizado como patrimônio cultural, e os caminhos trilhados para a construção de ferramentas e procedimentos pelo CRFB.

Esse documento registra, em detalhe, as ações desempenhadas pelo CRFB no desenvolvimento e preservação de seu repertório patrimonial, consolidando um longo processo de sistematização das experiências desenvolvidas pelo museu nessa área. Em outras palavras, ele embasa conceitual e tecnicamente o Programa de Acervos e Pesquisa.

Abaixo, seguem relacionados os documentos norteadores da Política de Acervos:

a. Código de Ética do ICOM.
b. Recomendação Relativa à Proteção e Promoção dos Museus e das Coleções, da sua Diversidade e do seu Papel na Sociedade (Unesco, 2015).
c. Convenção sobre a Salvaguarda do Patrimônio Cultural (Unesco, 2003).
d. Constituição Federal de 1988, nos artigos 215 e 216, em que é acrescentada a dimensão imaterial ao patrimônio cultural brasileiro.
e. Decreto nº 3.551, de 4 ago. 2000, que institui o registro de bens culturais de natureza imaterial.
f. Estatuto de Museus do Ibram, instituído pela Lei nº 11.904, de 14 jan. 2009.

Além desses documentos, ressalta-se nesta política as diretrizes colocadas aos museus e à área de acervos pela SEC, por meio da UPPM, bem como a Resolução SC 105[32], que trata sobre a incorporação de acervos pelos museus, e a legislação com a qual a gestão de acervos dialoga:

a. Lei de Direitos Autorais (Lei Federal no 9.610 de 19 fev. 1998).
b. Direitos de personalidade, descritos na Lei no 10.406, de 10 jan. 2002 (que institui o Código Civil).
c. Lei de Acesso à Informação (Lei Federal no 12.527/2011).
d. Decreto no 58.052, de 16 maio de 2012, que regulamenta a Lei de Acesso à Informação no Estado de São Paulo.

Para além dos documentos citados acima, em consonância com os valores e a missão institucional, toda a atuação do CRFB é pautada na política da organização voltada à inclusão, acessibilidade, promoção e respeito à diversidade e aos direitos humanos.

---

[31] Escrito em 2017 e revisado em 2019, o texto da Política de Acervos foi validado entre especialistas e ratificado pela UPPM/SEC. Em 8 de dezembro de 2017 foi realizado um evento com convidados para discussão e validação dessa política. Estavam presentes representantes do Museu da Imigração, Museu da Casa Brasileira, UPPM, SISEM, o antropólogo José Guilherme Magnani e a museóloga Maria Cristina Oliveira Bruno. Disponível em: <https://app.luminpdf.com/viewer/5f60d56c0fc6bd00196abb56>.

[32] Disponível em: <GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO Gabinete do Secretário 1>. Acesso em 15 set. 2020.

Assim, a qualificação e o desenvolvimento do repertório patrimonial do Museu do Futebol é estabelecido a partir do reconhecimento do futebol enquanto fenômeno agregador de expressões e manifestações plurais, sendo o trabalho do CRFB voltado ao reconhecimento, tratamento e registro das múltiplas memórias e histórias, construídas e vivenciadas de diferentes formas, por diferentes pessoas, em território brasileiro.

Tipologias de acervos

Acervo museológico

O acervo museológico, composto **por conteúdos de natureza digital, em diferentes suportes e formatos, abarca itens audiovisuais, fotográficos, textuais e iconográficos, que podem estar armazenados em servidores próprios e internos e/ou em serviços de armazenamento em nuvem.** Sua aquisição se dá a partir da realização das pesquisas, sendo fruto de uma criação direta do pesquisador em campo[33], ou do compartilhamento de itens e coleções pessoais por parte do pesquisado – itens esses que podem ser ou natos digitais[34] ou materiais que passam por processos de digitalização no museu. Vale dizer que esse compartilhamento por terceiros também pode se dar de forma espontânea, sendo, por vezes, fruto de ofertas de doações[35].

Destaca-se o processo de digitalização como fundamental para a ampliação do repertório do museu, sendo estratégico para incorporar novas fontes sobre futebol, dando visibilidade e acesso público a itens até então desconhecidos, que podem ser utilizados[36] em todas as ações do museu, em especial nas digitais. Desse modo, a digitalização é uma atividade permanente. O ponto de atenção, nesse sentido, reside na capacidade da instituição de armazenar e preservar esses itens digitais, bem como de processá-los e tratá-los, mantendo-os organizados e acessíveis ao público.

Até janeiro de 2020, somavam-se 15.052 itens no acervo museológico.[37]

Acervo bibliográfico e de midiateca

Os itens de acervo que compõem **a biblioteca e a midiateca são adquiridos a partir de temas e enfoques pré-definidos, em interlocução com os temas relacionados ao futebol e trazidos pela pesquisa ou pelos projetos de exposição.** Podem também

[33] Aqui se refere aos produtos gerados pelo pesquisador, como, por exemplo, fotografias e vídeos do local pesquisado.

[34] Nato digital é o atributo dado a um documento criado originalmente em ambiente digital – em outras palavras, “nascido digital” (*born digital*). Mais informações disponíveis em: <Perguntas mais frequentes>. Acesso em 24 jul. 2020.

[35] As ofertas de doações de itens e coleções materiais não são aceitas, sendo este um dado explícito na Política de Acervos do Museu do Futebol (2019). Nesses casos, a digitalização torna-se uma maneira de salvaguardar a informação desses itens.

[36] Em que pesem as permissões e limitações colocadas pelos termos de autorização de uso.

[37] Informação relatada à Secretaria no documento “Dados Gerais do Acervo – ano 2019”. (Documento interno de trabalho).

abranger títulos de interesse para áreas como Museologia e Educação – conforme se vê especificado e detalhado na Política de Acervos do Museu do Futebol.

A biblioteca, com itens físicos e digitais, classifica os seus títulos como:

- álbum;
- artigo;
- catálogo;
- entrevista;
- folheto;
- hemerografia;
- livro;
- partitura;
- periódico;
- relato de campo;
- relatório; ou
- trabalho acadêmico.

A midiateca, por sua vez, possui itens audiovisuais e sonoros, tais como entrevistas, filmes e vídeos de diversos gêneros, em suporte digital (arquivos digitais, DVD, Blu-Ray). Ela não trabalha com materiais em película, como vídeos em VHS, por exemplo – exceto em condições de guarda temporária para realização de processo de digitalização, mediante disponibilidade orçamentária para a contratação de serviço especializado nesse tipo de mídia.

A aquisição dos itens da biblioteca e da midiateca é feita por meio de compra, doação e/ou permuta. Em cada um dos casos, são realizados procedimentos específicos que seguem o regulamento do IDBrasil e atendem aos critérios descritos na Política de Acervo.

Vale destacar que, ao longo dos anos, e com o reconhecimento do trabalho do CRFB, a biblioteca passou a receber ofertas de doação de livros de circulação reduzida, produzidos por aficionados que fazem pequenas tiragens e doam ao Museu do Futebol, não raro pessoas que vêm de lugares distantes para trazer pessoalmente o livro e tirar uma foto com ele na biblioteca, junto à equipe. Até janeiro de 2020, somavam-se 15.593 itens no acervo bibliográfico.[38]

Memória institucional (ou Arquivo Histórico do Museu do Futebol)

O Arquivo Histórico é caracterizado pela guarda de documentos administrativos, de memória institucional e outros do Museu do Futebol produzidos em decorrência de suas atividades-meio e fim. **É composto de arquivos físicos e digitais, que compreendem desde contratos de gestão a materiais impressos de divulgação**.

Com o intuito de organizar a memória institucional do Museu do Futebol, foi elaborado um Manual de Normas e Procedimentos de Organização de Arquivos da Memória Institucional[39] que deve ser implementado nos próximos anos, em processo colaborativo

[38] Informação relatada à Secretaria no documento “Dados Gerais do Acervo – ano 2019”.

[39] Disponível em: <Cópia de Manual_ArqHist_final.docx>. (Documento interno de trabalho).

com funcionários dos demais núcleos da instituição, no intento de preservar, normatizar a produção, o uso e o armazenamento dos arquivos, possibilitando o fácil acesso no futuro.

O cuidado com a memória institucional foi apontado pelo diagnóstico deste Plano Museológico como uma ação fundamental para o museu.

Coleção didática

A Coleção Didática é resultado da compra e aquisição de o**bjetos cenográficos ou educacionais para ações como exposições (temporárias e itinerantes), ações educativas e programação cultural.** Pode também incluir doação de parceiros para a realização de ações internas. Trata-se de objetos que podem ser manuseados e que não constituem uma coleção permanente do Museu do Futebol, podendo ser substituídos em caso de necessidade.

Dessa forma, são importantes na medida em que somam às estratégias de mediação e linguagens adotadas para as ações de comunicação museológica e atividades extramuros.

Acervo sob tutela

O Acervo sob Tutela é formado pelos itens de acervo de terceiros sob a guarda temporária do Museu do Futebol. Pode ser composto por objetos licenciados, em comodato ou em caráter de empréstimo, por tempo determinado de curta ou longa duração, que ficam sob a responsabilidade do Museu do Futebol para a realização de ações. É nessa categoria que se enquadra a camisa do Pelé, objeto em comodato que permanece em exibição desde a inauguração do museu.

C. Preservação dos acervos

No Museu do Futebol, a segurança digital é uma corresponsabilidade entre o CRFB e o Núcleo de Tecnologia, que além de lidarem diretamente com os aparatos tecnológicos de armazenamento e *backup*, também têm como tarefa orientar todos os setores do museu sobre como tratar os arquivos digitais no sentido de assegurar sua longevidade. Com a implementação do Arquivo Histórico, almeja-se um avanço nessa interlocução.

Cabe ao CRFB a definição de normativas e diretrizes para a documentação e o armazenamento dos arquivos que compõem a memória institucional e os acervos digitais. Cabe ao Núcleo de Tecnologia orientar quanto às necessidades operacionais para esse trabalho, considerando as especificidades do servidor/*storage* e estruturas de *backups*. Como uma questão primordial à manutenção permanente do repertório da instituição, o enfrentamento à questão da obsolescência dos *softwares* e *hardwares*, o que inclui o próprio sistema de banco de dados, é visto como um desafio.

Banco de dados

O banco de dados é uma ferramenta essencial para a organização, catalogação e acesso às informações sobre as referências patrimoniais e os acervos do Museu do Futebol. Por meio dessa ferramenta são registrados os detalhes de contratos de direitos de uso de imagem e voz, contratos de imagens licenciadas, contatos de fornecedores, parceiros, instituições, dentre outras informações, sejam elas operacionais ou estratégicas. Ainda, é nele que são registradas as ações de pesquisa e os contatos realizados entre as pessoas referenciadas e membros do CRFB.

O banco de dados, implantado entre 2011 e 2013, é um *software* proprietário desenvolvido pela Base7 Projetos Culturais[40], chamado "Sistemas Integrados". Apesar de ser um *software* já existente, ele foi customizado para atender à especificidade do museu e do então nascente CRFB. Sua interface pública[41] foi desenhada para traduzir visualmente o universo relacional que caracteriza a construção de sentidos e significados presentes nas múltiplas manifestações do futebol enquanto fenômeno.

O acesso ao banco se dá integralmente *online* e ele está hospedado em servidor externo, na mesma empresa onde também estão alocados os *sites* do IDBrasil e dos museus que a OS administra.

Em relação ao banco de dados, vê-se como desafio a preservação da operabilidade do *software* frente à evolução das linguagens de programação que podem torná-lo obsoleto. Há, portanto, de se desenvolver um plano que contemple uma análise do funcionamento desse sistema a médio e longo prazo e determinar as necessidades para que isso ocorra.

Matriz de riscos

A matriz de riscos é uma ferramenta em que estão indicadas as necessidades e resultados condicionados das ações. Trata-se de um exercício preventivo que evidencia situações operacionais estratégicas ou de rotina a serem analisadas e solucionadas. No caso do Museu do Futebol, a matriz foi elaborada no âmbito deste Programa de Acervos e Pesquisa, mas pode ser replicada e adaptada para os demais programas, tendo em vista a saúde global do museu.

Os itens foram sinalizados com diferentes cores com o objetivo de facilitar a visualização:

- **a cor vermelha** indica os pontos de mais atenção e que requerem uma urgência para sua solução;
- **a cor amarela** indica os pontos em que há necessidade de revisão e/ou implementação em médio prazo;
- **a cor verde** indica os pontos em que há baixa probabilidade de risco e/ou impacto para a instituição.

[40] Mais informações sobre a empresa disponíveis em: <Base7 Projetos Culturais>.
[41] É possível acessar o banco de dados no link: <Acervo Museu do Futebol>.

A sistematização das informações está ordenada na relação **Risco × Impacto**, conforme a tabela a seguir:

Figura 15: Gráfico de matriz de riscos[42]

Probabilidade de ocorrência do risco		Ameaças					Oportunidades				
	Alta				Desenvolvimento de Política de Documentação: IDBrasil/MF			Ausência de pesquisador	Política de Preservação Digital		
	Média			Equipamentos acessíveis para visitantes e pesquisadores na Biblioteca		Renovação dos Direitos Autorais: recursos financeiros	Renovação dos Direitos Autorais: profissional capacitado		Desenvolvimento de novos públicos: interior de SP		
				Participação na Rede Memória do Esporte	Obsolescência tecnológica: equipamentos para preservação do acervo	Engajamento da equipe IDBrasil no processo de uso do Manual do Arquivo Histórico (MAH)	Mapeamento de referências / Desenvolvimento de pesquisas	Desenvolvimento de público: pesquisa de público do CRFB	Desenvolvimento de novos públicos: pessoas com deficiência	Desenvolvimento de produtos	
				Estabelecimento de parcerias com instituições do esporte	Diretrizes Direitos Autorais	Obsolescência tecnológica: atualização do *software* BD	Engajamento da comunidade (construção participativa)	Atualização do Manual do Arquivo Histórico (MAH)	Atualização das informações no BD		
	Baixa			Estabelecimento de parcerias com instituições de cultura			Manutenção das diretrizes de aquisição e descarte dos livros	Ausência de Manual de Direitos Autorais	Novas estratégias de pesquisa	Atualização da Política de Acervo	
				Estabelecimento de parcerias com instituições de pesquisa			Gestão dos arquivos digitais	Formação continuada da equipe	Desenvolvimento de novos públicos: ações extramuros		Conceito museológico de "referência"
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo
		Impacto									

Direitos autorais

O Museu do Futebol, desde sua implantação, realiza o gerenciamento de contratos de direitos autorais, imagem, voz e conexos relativos ao conteúdo licenciado que compõem sua exposição principal. Esses documentos são celebrados com diversas pessoas, físicas e jurídicas, tendo por muitas vezes mediação financeira e prazos de vencimento que podem variar.

Por estar relacionado a inúmeros contratos e termos de autorização, esse material requer um cuidado tanto em relação à sua renovação (quando expirado o prazo de vigência dos documentos), quanto ao cumprimento do que é estabelecido entre as partes (e que incide sobre as possibilidades de uso[43] do material). Nesse sentido, constitui-se um desafio à instituição a corresponsabilização por esse cumprimento entre as áreas que geram e reutilizam conteúdos do museu que envolvem direitos licenciados. Isso também se aplica ao controle do direito de imagem das pessoas retratadas na exposição.

Dessa forma, esse tema é um ponto de atenção constante à instituição e tem como principais desafios a formação interna para o uso responsável dos acervos e o suporte jurídico a tomadas de decisão que envolvam situações que possam causar risco à instituição, quando a tomada de decisão não cabe ao CRFB.

[42] Matriz de Riscos elaborada pela equipe do CRFB.

[43] Os usos podem variar, desde inserção em materiais educativos e folders, até em conteúdos para *site* e redes sociais, ou ações de *marketing*, por exemplo.

RECOMENDAÇÕES

O Programa de Acervos e Pesquisa, através do CRFB, é **o responsável pela pesquisa e gestão documental do repertório patrimonial do Museu do Futebol. Essa forma de produção e organização da informação e do conhecimento se consolidou ao longo da trajetória do museu.** O CRFB é, como dito acima, o coração do museu e desenvolve projetos continuamente, em parceria com instituições de ensino e pesquisa.

Seus projetos são focados em diversas temáticas que perpassam a história do futebol no Brasil, suas manifestações em diferentes territórios, as práticas vivenciadas por diferentes perfis de jogadores, clubes e torcedores. A investigação e o registro por meio de memória oral são potentes geradores de informação, mas também de conexões entre o museu e a sociedade.

As frentes de atuação do CRFB visam conhecer, incorporar, debater e problematizar questões próprias do futebol e como se relacionam com as dinâmicas da sociedade, tais como: trajetórias profissionais, experiências pessoais, fenômenos sociais relacionados ao futebol (torcidas, clubismo, megaeventos), relações e espaços de poder, inclusão e exclusão de agentes, tais como mulheres e LGBTQIA+ - a fim de ampliar o debate e a visibilidade sobre a pluralidade, representatividade e a diversidade no futebol, frente a problemáticas como homofobia, machismo e discriminações de toda ordem. **A criação de um comitê curatorial, conforme disposto no programa institucional contribuirá para a inclusão de novas narrativas sobre o futebol, relativas a grupos sociais tradicionalmente excluídos dos museus e da cadeia de valor do futebol, a partir de uma perspectiva decolonial.**

Diante da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus e na perspectiva de ampliação do acervo do Museu do Futebol e da atuação do CRFB no mapeamento de referências, buscou-se estruturar uma frente de pesquisa voltada ao universo virtual, com entrevistas e registros digitais desse mapeamento. Nesse contexto, tanto os procedimentos para a autorização do uso da imagem e voz quanto a estrutura de captação e os encaminhamentos das entrevistas foram adaptados para essa metodologia.

Os resultados das pesquisas subsidiam exposições, eventos culturais, seminários, oficinas, publicações e produtos audiovisuais. O fato de tais resultados virem a público também permite que os temas se ampliem, enriquecendo o repertório patrimonial do museu, pois quanto mais interlocutores e canais (meios de comunicação) o museu tiver, maiores e mais qualificados serão os resultados e as entregas para o público.

Os Programas de Comunicação e Marketing, de Tecnologia e o de Exposições e Programação Cultural são importantes parceiros nessa missão e acabam se integrando nas ações que são próprias do Programa de Acervos e Pesquisa: pesquisa, desenvolvimento de conteúdo, licenciamento de imagens, direitos autorais e conexos, entre outros.

Com isso, o Museu do Futebol e o CRFB são reconhecidos como importantes articuladores de pesquisas acadêmicas, instituições de cultura e grupos ligados ao futebol. Além disso, na salvaguarda museológica, o museu também consolidou sua

expertise e hoje conduz treinamento na área de gestão de acervos digitais, exposições virtuais e gestão de direitos autorais e conexos.

O Programa de Acervos e Pesquisa do Museu do Futebol demonstra como é possível realizar ações de comunicação museológica integrada organicamente ao setor de pesquisa e documentação, colaborando assim para atrair novas parcerias que auxiliem na manutenção e longevidade da instituição. A relevância social do futebol é marcante no cenário brasileiro e, vale lembrar, o acervo do Museu do Futebol, embora não físico, não tem limite. Assim sendo, pesquisa e acervo funcionam de modo conjugado, ambos se retroalimentam em contínua expansão, conferindo vivacidade ao museu.

O Museu do Futebol tem assim uma prática de constante autocrítica e melhoramento, trazendo para perto de si outros agentes que vivem o futebol de múltiplas maneiras e que auxiliam a reler, rever, reinterpretar e refazer inclusive os espaços expositivos onde está a narrativa principal do museu.

Por fim, em agosto de 2020 foi aprovada a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que impacta diretamente as práticas e relacionamento das instituições na comunicação com os seus usuários frequentes e potenciais. No Museu do Futebol, as atividades de pesquisa e gestão de acervos devem se adaptar a novas regras para não infringir a Lei.

A fim de manter a estrutura e a metodologia desenvolvidas pelo CRFB, bem como sua profícua contribuição na compreensão do futebol recomenda-se que o Programa de Acervos e Pesquisa:

- dê continuidade às pesquisas em andamento e prospecção de novos temas e interlocutores, sobretudo na temática da diversidade;
- dê continuidade e amplie as parcerias com instituições de pesquisa, por meio de ações de formação e difusão das linhas de pesquisa do acervo;
- desenvolva estratégias de acesso (digital e físico) qualificado ao acervo, por meio da geração e difusão de novos conteúdos em publicações e nas redes do museu;
- aprimore estratégias de preservação e segurança digital, em parceria com o Núcleo de Tecnologia;
- desenvolva e atualize a matriz de riscos, cuja metodologia poderá ser adequada e aplicada para todo o museu;
- coordene a gestão de salvaguarda de documentos para consolidação de uma Memória Institucional;
- conjugue suas ações em aderência, no que couber, à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709/18 e desenvolva, em conjunto com ou demais programas, política de direitos autorais em atendimento à referida lei.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Formação continuada da equipe, atendendo à capacitação em noções sobre os trâmites que envolvem os Direitos Autorais	Elaborar manual de procedimentos para licenciamento e uso dos Direitos Autorais, de Imagem e Conexos Capacitar equipe em noções sobre trâmites que envolvem Direitos Autorais Elaborar projeto interno de formação anual, prevendo número de encontros de formação entre equipes	Manual finalizado; encontros realizados	Institucional Comunicação e Marketing Educação e Inclusão
Retomada de projetos de pesquisa do museu, por meio da qualificação e ampliação da equipe e realização de parcerias com universidades e instituições afins	Elaborar projetos Contratar pesquisador para desenvolvimento de linhas de pesquisa Realizar pesquisas e articular parcerias Ampliar o projeto de pesquisa “Diversidade em Campo: Futebol LGBTQIA+”	Projeto entregue; área estruturada; pesquisador contratado; parcerias realizadas	Gestão Institucional Financiamento e Fomento
Ampliar projeto de pesquisa “Diversidade em Campo: Futebol LGBTQIA+”	Elaborar extensão do projeto Estabelecer parcerias Desenvolver proposta de produtos em diálogo com parceiros e núcleos do museu	Projeto entregue	Institucional Comunicação e Marketing Educação e Inclusão
Realização de ao menos 2 ações por ano, potencializando parcerias (SISEM-SP e SisEB) e tratando sobre temas relacionados aos centros de referências	Elaborar proposta, com conceito, detalhamento de etapas e cronograma Formalizar parcerias Realizar as ações	Proposta entregue; parcerias formalizadas; mínimo de 2 ações realizadas	Tecnologia Comunicação e Marketing Educação e Inclusão
Ampliação do acesso digital às referências e aos acervos do museu	Estabelecer um número mínimo de itens por trimestre para inclusão no banco de dados	Número de novos itens disponibilizados	Comunicação e Marketing

	Elaborar cronograma Executar cronograma		
Elaboração de projeto para conservação e restauro de itens do acervo bibliográfico	Avaliar estado de conservação dos itens do acervo Definir conjuntos de acervo por prioridade Elaborar orçamento e cronograma Executar cronograma	Proposta entregue	Institucional
Elaboração de um projeto para a captação de recursos para a promoção do acesso de pessoas com deficiência na Biblioteca	Estudar equipamentos Levantar bibliografia e legislação Mapear possíveis parceiros Elaborar projeto Fazer leitura e discussão Submeter o projeto a um edital ou apresentá-lo para patrocinador	Projeto elaborado; inscrição do projeto em editais ou apresentação para patrocinadores	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Gestão Financiamento e Fomento Educação e Inclusão Tecnologia
Aprimoramento e implantação da matriz de riscos	Revisar a matriz de riscos elaborada para este Plano Museológico Apresentar a todas as equipes	Matriz de riscos compartilhada, implantada e monitorada	Todos os Programas
Implementação da guarda da memória da instituição a partir do Manual do Arquivo Histórico	Revisar o manual Redigir o plano de implementação com cronograma e definição de responsabilidades Criar o Comitê Intersetorial Realizar treinamento Executar o cronograma	Plano de implementação entregue; comitê criado; fases do plano de implantação cumpridas conforme cronograma	Institucional

Elaboração de uma política de Direitos Autorais, de Imagem e Conexos	Contratar consultoria Realizar diagnóstico Elaborar política Divulgar a política	Política entregue; ação de divulgação realizada	Institucional Comunicação e Marketing
Estruturação de uma política de preservação digital, com a participação dos demais núcleos da instituição	Realizar estudos (benchmarking, bibliografia, legislação e definição de possíveis parceiros/consultores) Realizar diagnóstico Redigir e divulgar a política	Política entregue; ação de divulgação realizada	Todos os Programas
Lançamento de linha de publicação de produtos audiovisuais a partir das pesquisas realizadas pelo CRFB, articulando História Oral e acervos digitalizados	Realizar curadoria de temas Elaborar o projeto Redigir os roteiros e definir os acervos Realizar a edição (pode estar condicionada à contratação de serviços) Publicar	Projeto entregue; publicação realizada	Comunicação e Marketing Educação e Inclusão
Estruturação de um programa de intercâmbio entre instituições nacionais e internacionais, visando à criação de novos projetos e capacitação da equipe	Elaborar projeto Definir e formalizar parcerias Realizar ao menos uma ação de intercâmbio por ano Elaborar e divulgar o produto resultado do intercâmbio	Projeto entregue; parcerias formalizadas; ação realizada; produto elaborado e divulgação	Comunicação e Marketing Educação e Inclusão
Realização de estudos para elaboração de projeto de ampliação da Biblioteca e áreas técnicas de guarda e trânsito de acervos	Realizar diagnóstico (que pode contar com apoio de consultoria) Elaborar projeto	Diagnóstico realizado; projeto entregue	Institucional Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Segurança

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
  - Traduzir conteúdos para outros idiomas;
  - Aprimorar a acessibilidade do banco de bados.

- **Sustentabilidade:**
    - Ampliar parcerias com empresas e instituições de pesquisa;
    - Estabelecer parcerias com empresas detentoras de direitos autorais.
- **Desenvolvimento de Públicos:**
    - Articular parcerias para ampliar os públicos do museu;
    - Aprimorar a acessibilidade da Biblioteca e Midiateca;
    - Articular projetos parceiros na promoção da leitura
- **Integração ao SISEM:**
    - Desenvolver novos projetos com museus do interior do Estado;
    - Desenvolver ações de formação e capacitação de colaboradores.

12. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL

APRESENTAÇÃO

Desde sua inauguração, o Museu do Futebol oferece a seu público uma vasta programação cultural, com exposições temporárias, virtuais e itinerantes, debates e palestras sobre temas ligados ao futebol, aos futebóis e a tudo mais que permeia as temáticas do museu, como: mostra de filmes, seminários, oficinas, campeonatos de *games* e de botão, transmissão de jogos, entre outros. O público presencial e digital usufrui de uma programação voltada para experiências coletivas e individuais, visto que o tema "futebol" resgata emoções em suas variadas formas - o próprio espaço onde o museu está situado já é em si uma experiência diferenciada de visitação.

Os projetos expositivos e as ações culturais são resultado do planejamento transversal de todos os setores do museu. A concepção das exposições e atividades culturais é fruto do trabalho de pesquisa realizado em consonância com a missão, a visão e os valores da instituição e posicionamento curatorial do museu.

As atividades promovidas pelo programa têm como objetivo destacar as temáticas do futebol como expressão cultural brasileira e internacional, como também contribuir para engajar novos públicos, por meio de um conjunto de atividades plurais e multifocais.

Conforme destacado no Programa de Educação e Inclusão, a acessibilidade é um foco que sempre norteia as exposições e a programação cultural, de forma a abranger o perfil diverso de visitantes com os quais o museu quer dialogar. Em geral, os temas das exposições temporárias, itinerantes e da programação cultural estão alinhados com a exposição de longa duração e com efemérides ligadas aos temas relativos ao museu, à cidade e às políticas culturais da SEC.

Diante da crise social, econômica e cultural que vivemos, não somente no universo dos museus mas também no campo do futebol, fica cada vez mais evidenciada a necessidade que o museu tem de pesquisar, conhecer e atuar a partir dos interesses e desinteresses dos públicos, propiciando uma agenda que leve a uma maior participação social, garantindo o direito de acesso aos bens culturais na construção da cidadania. E é nessa visão ampla do museu que se propõe sua programação cultural e de exposições, reconhecendo a complexidade do campo da memória e da cultura e as relações de força existentes.

OBJETIVOS

O Programa de Exposições e Programação Cultural tem por objetivos:

- planejar e produzir exposições de curta duração e itinerantes, além de realizar a gestão permanente da exposição de longa duração;
- planejar e produzir a programação cultural, criando oficinas, apresentações e eventos que trabalhem a temática do museu e dialoguem com a atuação das demais áreas finalísticas;

- contribuir para o desenvolvimento de públicos, por meio de estudos e pesquisas que identifiquem a demografia, as opiniões e o grau de satisfação das audiências do museu.

DIRETRIZES

O Programa de Exposições e Programação Cultural possui ações de rotina, dirigidas à manutenção tecnológica e expográfica da exposição de longa duração do Museu do Futebol. Além disso, coordena as atividades de diversificação da programação cultural com eventos e propostas de experiência que ultrapassam a visita à exposição de longa duração. Esse dinamismo acaba atraindo diferentes públicos e o museu assume assim um papel de promotor de debates e convivências que visam à construções coletivas e plurais sobre o futebol.

Nesse sentido, uma importante prática realizada pelo museu é a abertura dos espaços à rede de parceiros museológicos e/ou relacionados à cadeia produtiva do futebol. **São feitas ações que não impactam os custos do museu, mas que incrementam a programação cultural. Outro ponto a destacar é a contribuição para o fortalecimento dos calendários cultural e turístico do Estado e do município, oferecendo à população programação especial e qualificada** nos seguintes eventos: aniversário da cidade, Virada Cultural, Semana dos Museus (maio), Férias no Museu (julho), Primavera dos Museus (setembro), Mês da Consciência Negra (novembro) e Férias no Museu (janeiro).

Com a pandemia Covid-19, o museu desenvolveu um protocolo de atendimento ao público presencial, tanto na área expositiva quanto na programação cultural, que passa a ser determinante para todas as ações do programa, não somente durante, mas após a pandemia, conforme resumido abaixo:

- Exigência do uso de EPIs para acesso ao museu por parte de colaboradores e visitantes;
- Instalação de *dispensers* de álcool em gel em áreas de visitação ao público e áreas internas;
- Demarcação de espaços, considerando o distanciamento social em áreas de visitação e áreas internas;
- Instalação de sinalização em áreas internas e externa;
- Estabelecimento de protocolos de visitação;
- Regulamentação sobre o uso de áreas comuns no contexto da pandemia (como banheiros, guarda-volumes, etc.);
- Restrição de uso de equipamentos multimídia não adaptáveis, bem como fechamento de espaços com capacidade inferior à exigida pelo distanciamento social;
- Entrada controlada de visitantes por vez nas dependências do museu, a cada 15 minutos.

Esses protocolos que impactam tanto o setor de exposições, quanto de programação cultural serão mantidos até que o Governo do Estado de São Paulo renove as suas orientações.

Importante ressaltar que a OS deverá captar recursos para a renovação da exposição de longa duração, exposições temporárias e virtuais, bem como para a programação cultural, de acordo com a proposta aprovada para o plano de trabalho no exercício dos próximos cinco anos. A equipe, em conjunto com o Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional e com a supervisão da Diretoria Executiva, deverá fornecer informações e demais subsídios necessários para a elaboração de book com informações sobre exposições e programação, inscrição nas leis de incentivo e prospecção de parcerias e patrocínios necessários à plena execução do plano de trabalho.

A. Exposições

Compreende-se uma exposição como o encontro entre sujeito (visitante) e objeto (conjunto expositivo), ou, numa concepção mais abrangente e atual, entre a sociedade e seu patrimônio e território. No Museu do Futebol, a maior parte das exposições não utiliza objetos materiais – apenas sons, imagens, luzes –, no entanto, a curadoria de imagens e conteúdos parte de objetos reais, reorganizados em narrativas que relacionam o futebol à cultura brasileira. As exposições concebidas sem coleções físicas representam a concepção museológica inovadora e já consolidada do Museu do Futebol de que o tema pode ser trabalhado com diferentes abordagens e sob inúmeros formatos.

No Museu do Futebol, a concepção das exposições é feita de forma transversal, por todos os setores. Ao propor uma nova exposição, leva-se em conta tanto os temas já levantados pela equipe de pesquisa como outros assuntos também sugeridos em reuniões com os outros núcleos. A recepção de propostas de exposições temporárias produzidas por terceiros são analisadas junto à Diretoria.

As exposições requerem diferentes processos de acompanhamento e execução. A equipe de Exposições assume o papel de afinar as ações em conjunto com outros setores do museu – CRFB, Núcleo Institucional, Núcleos de Tecnologia, Educativo e de Manutenção – tendo sob sua responsabilidade **a execução do projeto expositivo**.

Uma exposição se diferencia pela escolha e apresentação de temáticas, conteúdos e objetos que possam sustentar diferentes narrativas sobre determinado assunto. Cada vez mais os museus são desafiados a pluralizar as suas narrativas, envolvendo múltiplas vozes. Nesse sentido, **as colaborações e curadorias coletivas têm sido um caminho inovador para compor as ideias e representações das exposições, de forma a ampliar os diálogos com os diferentes públicos** e buscar conhecer o não-público.

O Programa de Exposições e Programação Cultural dá suporte à organização dos conteúdos, seleção de objetos, utilização de recursos expográficos, tecnológicos, audiovisuais e demais estruturas de atendimento. Seu grande desafio é **ir além dos espaços fechados, circular os conteúdos, ocupar praças e parques ou conquistar novos espaços**, mesmo virtualmente.

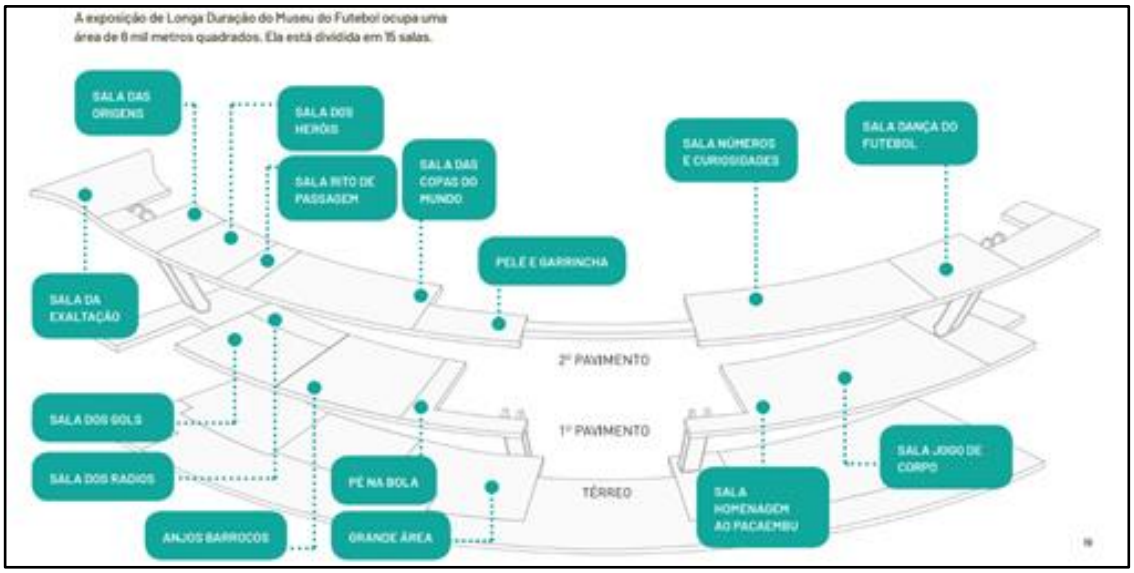
Tipos de exposição

Para o desenvolvimento de atividades pertinentes ao Programa, devem ser consideradas as diferentes tipologias de exposições realizadas no Museu do Futebol: principal (ou de longa duração), temporárias, itinerantes e virtuais.

Exposição principal (de longa duração)

Esta exposição tem como objetivo traduzir a identidade institucional com base nos eixos temáticos definidos no projeto curatorial do museu, por meio de um envolvente e emocionante percurso expositivo pela história do futebol e do Brasil. São 15 salas que ocupam 6 mil m^2 e instigam o visitante a experimentar sensações e compreender por que, no Brasil, o futebol é mais do que um esporte: é nosso patrimônio, parte de nossa cultura e de nossa identidade.

Figura 16 - Mapa atual da exposição de longa duração



A exposição principal tem caráter mais imersivo – as pessoas percorrem o avesso das arquibancadas do Estádio do Pacaembu, além das experiências audiovisuais e sensoriais, em um trajeto expositivo descrito resumidamente a seguir:

- **Grande Área:** na entrada do percurso expositivo, quadros reúnem fotografias dos mais valiosos objetos que retratam a paixão do torcedor pelo futebol. A pesquisa para encontrar esses objetos envolveu 44 colecionadores e 115 times brasileiros. Ao subir as escadas, o visitante é recebido por um *display* com um vídeo de boas-vindas do Rei Pelé. Atualização: inclusão de imagens de objetos sobre o futebol feminino (2015).
- **Pé na Bola:** espaço que serve de antecâmara à Sala Anjos Barrocos. Em um vídeo, meninos conduzem a bola por seis telas, com o objetivo de criar um campo infinito.
- **Anjos Barrocos:** sala com 11 telas de acrílico especial (que retém a luminosidade), suspensas, cada uma com 3 metros de altura e 2 de largura, sem emendas, que criam o efeito de hologramas de jogadores e jogadoras, em fotos originais de jogadas como “folha seca”, “chapéu” e “bicicleta”. As fotos foram tratadas e tiveram as cores uniformizadas em tons de azul. Atualização: inclusão

de Marta e Formiga (2015); inclusão temporária da Seleção Masculina na Copa de 2018 (durante 3 meses); revisão dos dados biográficos (atualização em casos de falecimento, por exemplo).

- **Sala dos Gols:** sala com cabines trazem depoimentos de personalidades do futebol sobre gols significativos na sua visão. Atualização: inclusão de 3 vídeos desde a abertura – Roberto Avallone e Milton Neves, em 2009, e Luciano do Valle, em 2014.
- **Sala dos Rádios:** 9 cabines nas quais é possível escutar locutores que construíram a imagem do futebol para muitos torcedores.
- **Exaltação:** entre os pilares que sustentam parte do Estádio do Pacaembu, telas suspensas projetam torcidas. As imagens são cedidas pela rede Globo e a edição é de Tadeu Jungle.
- **Sala das Origens:** imagens emolduradas de fotografias, reproduções de obras de arte e cartazes de propaganda, datadas entre 1888 e 1930, abordando o período da popularização do futebol no Brasil. Também são apresentados 9 vídeos narrados pelo ator Milton Gonçalves. Atualização: revisão de todas as legendas e dos créditos e inclusão de imagens sobre o futebol feminino (2015).
- **Sala dos Heróis:** um painel de triedros apresenta 20 heróis e um filme de 10 minutos que contextualiza a vida da época de cada personagem.
- **Ritos de Passagem:** em um contêiner é apresentado ao visitante um vídeo de 1min50, adquirido na Cinemateca Uruguaia, com imagens da final entre Brasil e Uruguai no Maracanã, em 1950. O vídeo tem narração de Arnaldo Antunes.
- **Copas do Mundo:** totens, em forma de troféus, contam em fotografias e filmes sobre os jogadores e os jogos, e ainda apresentam cenas do período histórico que envolveu cada uma das Copas. Atualização: revisão de legendas e inclusão das Copas de 2010, 2014 e 2018 (em processo).
- **Pelé & Garrincha:** contém fotografias e filmes das grandes jogadas de dois dos mais reverenciados jogadores brasileiros.
- **Números e Curiosidades:** estruturas metálicas formam um labirinto de curiosidades, onde placas gigantes propõem um trajeto polêmico entre números, táticas, datas, história e superstições do futebol. Atualização: revisão de dados (estatísticas, datas, autoria de frases) e inserções temporárias de conteúdos nas vitrines.
- **Dança do Futebol:** estruturas cênicas em formato de bolas, em que o visitante pode reviver a emoção de um gol, a malícia de um drible, o arrojo de uma defesa, a luta por uma bola dividida – toda a dança coreográfica do futebol. Atualização: inclusão de 3 vídeos sobre futebol feminino.
- **Jogo de Corpo:** por meio de uma experiência, oferece conteúdo interativo, como a possibilidade de jogar em um caminho virtual ou experimentar o “Chute a Gol”. Atualização: dados atualizados no fichário, retirada do *slow motion*, inclusão de novos interativos.
- **Homenagem ao Pacaembu:** contém fotografias, textos e maquetes que contam a história do bairro e de um dos mais tradicionais estádios da cidade.

A manutenção da exposição de longa duração é coordenada pela equipe de Exposições e integra as equipes de outras áreas do museu, que se complementam para realizar a verificação constante e executar os reparos necessários (dependendo do serviço, é

preciso contratar fornecedores especializados). São reparados suportes tecnológicos, como troca de lâmpadas de projetores, ajustes ou substituições de monitores de TV e cabeamentos, além de mídias, quando ocorrem as atualizações de conteúdo.

A equipe de manutenção possui um planejamento preventivo para pinturas, reparos nos espaços, controle e verificação de cabeamentos elétricos e hidráulicos, câmeras de segurança e saídas de emergência. Essa mesma equipe gerencia também todos os terceirizados que prestam serviços, para zelar pela segurança e limpeza do edifício.

Figura 17 – Recorte da exposição de longa duração do Museu do Futebol (Sala das Copas do Mundo)

Fonte: Museu do Futebol

Exposições temporárias

As exposições temporárias têm como objetivo complementar e dialogar com a exposição de longa duração, atender a calendários temáticos, apresentar questões relativas aos diversos contextos da cadeia produtiva do futebol, desde uma perspectiva histórica até as tendências atuais, além de propor inovações relativas à forma e ao conteúdo da experiência expositiva já existente.

As linhas curatoriais das exposições temporárias podem seguir os eixos da mostra principal ou temas emergentes, como também podem permear as pesquisas que o CRFB produz. A renovação das exposições é importante para gerar a atração e retenção de diferentes públicos. Para que sejam realizadas tais exposições a verba destinada a isso precisa ser captada, conforme previsto no Contrato de Gestão.

Os temas são desenvolvidos pela equipe do museu e as equipes de produção são contratadas por meio de seleção pública ou convites. O tempo de permanência

dessas exposições nos espaços do museu é de aproximadamente de 4 a 6 meses, com isso o calendário do museu prevê a inauguração de pelo menos duas delas anualmente.

Os espaços ocupados são preferencialmente a Sala Osmar Santos, com aproximadamente 220 m^2, e também a Sala Jogo de Corpo, que ultimamente abrigou algumas mostras, possibilitando novo formato de ocupação do espaço. Esses espaços têm possibilidades de uso limitadas, por conta do pequeno espaço útil para conteúdo expositivo. As estruturas aparentes do edifício dificultam um desenho expositivo simplificado, como também ocorre com o teto relativamente baixo, que impede a instalação de equipamentos de iluminação e projeção. A instalação recente de uma porta de vidro, separando a Sala Grande Área do espaço para exposições temporárias, agora permite que haja climatização do ar, o que possibilita a utilização do espaço para exposição de objetos e conteúdos que exijam maior controle de umidade.

O Museu do Futebol também realiza mostras de pequeno porte em suas salas expositivas, ocupando assim espaços antes não utilizados, para inserção de novos conteúdos para o visitante. Essas exposições têm curta duração e normalmente são de baixo custo. Elas são diretamente atreladas a uma programação cultural em que o público tem acesso a filmes, palestras, rodas de conversa e outras atividades, dependendo do projeto. A equipe do CRFB está ligada diretamente à pesquisa e curadoria dos temas.

Figura 18 – Exposição temporária “Pelé 80” Museu do Futebol (2020/2021)

Fonte: Museu do Futebol

Exposições itinerantes

As exposições itinerantes têm como objetivo promover extramuros os conhecimentos produzidos no museu, por meio de parcerias com instituições e cidades por onde circulam. O objetivo é proporcionar ao público que não tem possibilidade de visitar o museu em São Paulo a oportunidade de conhecer o seu conteúdo, a história e a importância do futebol como uma das mais reconhecidas manifestações culturais do país. A itinerância possibilita o acesso a novos públicos, principalmente àqueles que não são atingidos pelas ações diretas do museu em seu território.

Nas exposições itinerantes é reservada uma parte para inserção de práticas locais relacionadas ao tema, como bate-papos e encontros, que assim tanto enriquecem a experiência local quanto ampliam o repertório das pesquisas feitas pela equipe do museu. Cada montagem busca agregar novo conteúdo sobre as histórias do futebol local das cidades por onde passa. O CRFB conduz essa investigação por meio de pesquisa em arquivos e documentos e articulação com times de futebol das cidades. Os resultados dessas buscas são adicionados ao conteúdo e ao acervo do museu.

A equipe educativa do museu fornece materiais educativos para professores e alunos. Os educadores são formados para oferecer um atendimento qualificado às pessoas com deficiência, fortalecendo o viés da acessibilidade, uma das causas do Museu. Parte da equipe do museu acompanha as montagens e desmontagens, além disso, tais produções geram demandas de novos empregos em cada cidade onde ocorrem, o que resulta em uma rica rede de intercâmbio entre profissionais, experiências e conteúdos.

A itinerância resulta de ação com o SISEM-SP para a difusão de acervos e ampliação do acesso à cultura. Há dois projetos itinerantes do Museu do Futebol, com temas e abordagens diferentes entre si, que podem ser conhecidos no *site* do SISEM-SP, dentro do Banco de Exposições que a organização possui para consulta.

Figura 19 – Exposição itinerante “Museu do Futebol na Área” (Porto Alegre, 2018)

Fonte: Museu do Futebol

Exposições virtuais

As exposições virtuais têm como objetivo ampliar o acesso aos conteúdos expositivos do museu e complementar as experiências de visitação presencial.

As exposições virtuais iniciaram com a parceria do Google Arts & Culture e até hoje foram idealizadas 15 exposições nessa plataforma. Toda pesquisa e produção é realizada pela equipe do CRFB, que gerencia desde a curadoria até o levantamento dos temas a serem apresentados e a escolha das imagens e autorizações necessárias para a plataforma Google.

As exposições podem ser consultadas no site do Museu do Futebol[44], com destaque para as produções que tratam do futebol feminino, com sua inovação temática e contribuição para a ampliação do futebol como um legado da diversidade brasileira.

B. Programação cultural

Como vimos no item A. Exposições, a identidade central do Museu do Futebol compreende sua exposição de longa duração, composta por diversas experiências focadas no futebol como expressão da cultura brasileira. **Associado a esse conteúdo, a instituição tem desenvolvido uma programação cultural direcionada à valorização e divulgação desse recorte cultural para seus diversos públicos: famílias, jovens, boleiros (pessoas com especial interesse em futebol), idosos, pesquisadores e crianças em idade escolar.** Os conteúdos trazidos da Programação Cultural passam a ser incorporados ao acervo do CRFB, por expressarem os diferentes diálogos com os públicos e parceiros do museu.

A Programação Cultural consiste na realização de eventos como: espetáculos de música, teatro e dança, cinema, organização de palestras, cursos, seminários e outros. Ela está alinhada à missão e aos objetivos da instituição e tem as seguintes premissas:

- promover diálogo constante com a cidade e o entorno do museu;
- atuar como um *hub* de encontros, ideias, discussões e parcerias;
- ser diferente: fazer coisas que só o Museu do Futebol pode fazer;
- estar aberta para as novidades;
- refletir sobre as relações entre futebol, cultura, saúde, acessibilidade, diversidade e bem-estar;
- criar uma programação de referência que se transforme numa agenda;
- estabelecer laços com o estádio, com a praça e com o entorno;
- ser acessível em todos os níveis do museu;
- oferecer múltiplas ações, com diferentes temáticas.

A Programação Cultural é compreendida como um conjunto de ações que movimentam o público no Museu do Futebol. O calendário dos eventos é planejado e executado pela própria equipe de produção, seguindo efemérides ligadas ao futebol, a temas da exposição de longa duração e às pesquisas desenvolvidas pelo CRFB. Os espaços utilizados nos eventos são o auditório, a Sala Osmar Santos de exposição temporária,

[44] Exposições virtuais disponíveis em: <Exposições Virtuais>. Acesso em 15 set. 2020.

área externa, vão central e *foyer* do estádio. Esses espaços são compartilhados também com a equipe de eventos corporativos, que gera renda para o museu com a locação de eventos fechados. As propostas de eventos de terceiros são recebidas e avaliadas junto à Diretoria.

Espaço	Capacidade de público
Auditório Armando Nogueira	178 pessoas
Sala Jogo de Corpo	60 pessoas
Foyer	1.000 pessoas
Vão central do estádio	500 pessoas
Área externa em frente à bilheteria	1.000 pessoas

Dentre os muitos eventos realizados ou sediados pelo Museu do Futebol, destacam-se palestras, seminários e *workshops* que permitem discussões contemporâneas em diferentes linguagens atendendo a nichos distintos, mas igualmente importantes para o museu e sua missão, tais como: eventos acadêmicos, profissionais do esporte e jornalísticos. Realizados no auditório Armando Nogueira, esses eventos são sempre transmitidos pelos canais digitais do museu, com a possibilidade de participação do público.

Na programação cultural também realizam-se ações relacionadas a grandes eventos esportivos, de modo a atrair diferentes públicos. Podemos citar a exibição da Copa do Mundo de Futebol (masculino e feminino), Olimpíadas, Copa América, Libertadores, Mundial de Clubes, torneios internacionais de relevância nacional entre outras.

Outras ações estão relacionadas a um plano de transversalidade dos conteúdos: Parada do Orgulho LGBT, Virada Cultural, Virada Inclusiva, Dia das Crianças e Dia da Consciência Negra são exemplos de datas em que são pensados conteúdos ligados ao futebol e a questões que permeiam a sociedade.

Há eventos recorrentes que se tornaram rotina no museu, como o encontro mensal denominado “Memofut: Grupo de Literatura e Memória de Futebol” em que são debatidos temas relativos à memória do futebol e o “CINEfoot – Festival de Cinema de Futebol” que promove exibição de filmes ligados ao esporte, possui edição anual e do qual o museu é parceiro.

As efemérides são importantes motes da programação cultural que atraem amplo e diversificado público, estimulando diferentes abordagens e formas de expressão do público com relação ao futebol, mas também com outras atividades lúdicas não diretamente ligadas ao esporte, mas que também promovem a convivência. Para tanto as ações contam com a indispensável parceria da equipe educativa:

- “Férias no Museu”
- Dias das Crianças
- Carnaval e Festa Junina

Outro perfil de eventos que ocorrem no Museu do Futebol estão ligados ao colecionismo, prática cultural que ganha na programação cultural um espaço de encontro, exibição de peças (camisas, figurinhas, etc.) e debate entre colecionadores e interessados no tema, sendo vedada a comercialização de bens no local.

Um dos eventos de colecionismo que obteve grande sucesso é a “FeiraFOOT” que surgiu com o papel de fortalecer e articular esse mercado de *memorabilia* brasileira do futebol. O objetivo da feira é promover a memória do futebol, possibilitando o acesso a artigos com *design* autoral brasileiro, encurtando o espaço entre a oferta e a procura por itens colecionáveis raros, além de fomentar a economia criativa, gerando oportunidades a micro e pequenos empreendedores. A continuidade do projeto ficou vinculada à obtenção de patrocinadores que viabilizem os custos operacionais e de equipes.

Considerando as formas tradicionais e as formas contemporâneas e digitais de fruição e prática do futebol, o museu realiza eventos de gamificação/ludificação do futebol, uma estratégia de engajamento e interação entre os participantes através de torneios de futebol de botão e futebol digital.

Por fim, o Museu do Futebol, por tratar de um tema que é por si só um patrimônio cultural, colabora também nos eventos e campanhas da área, tais como:

- “Jornada do Patrimônio Histórico”
- “Semana Nacional de Museus”
- “Sonhar o Mundo”
- “Primavera dos Museus”

RECOMENDAÇÕES

O Programa de Exposições e Programação Cultural realiza parte das atividades-fim do museu, e realiza projetos de extroversão relevantes, sobretudo para o desenvolvimento de públicos. Atualmente, o setor possui uma equipe bem restrita para as atividades que realiza, e um dos pontos estratégicos para o avanço de uma política para a área é o equilíbrio entre as atividades programáticas e os recursos humanos. Vale observar que se trata de um Programa que se relaciona ativamente a outros Programas, construindo assim uma dinâmica integrada entre eles.

Destaca-se o papel da pesquisa para o desenvolvimento dos conteúdos textuais, imagéticos e audiovisuais das exposições e da programação cultural. Seja realizada pela equipe do CRFB (como no caso das exposições “Futebol de Papel”), seja realizada com apoio de pesquisadores externos contratados para os projetos (como no caso da exposição itinerante “Museu do Futebol Na Área” ou nas exposições virtuais do projeto “Museu do Impedimento”), a pesquisa é a ação que sustenta a curadoria ao mesmo tempo que permite ampliar as fontes de informação e o acervo de referências do Museu do Futebol.

Como uma instituição jovem e que tem origem a partir de uma exposição de longa duração, a constituição do acervo do Museu do Futebol vem ocorrendo também com referências coletadas a partir dos recortes curatoriais das exposições temporárias e itinerantes, num processo integrado com outras linhas de ação do Centro de Referência. Para o próximo ciclo de gestão o grande desafio será a renovação da exposição de longa duração.

A emoção despertada junto aos mais diversos públicos, ao longo de muitas gerações, e seu consequente alcance de imagem são ativos fundamentais à sustentabilidade da instituição. O Museu do Futebol oferece exposições, ações educativas e culturais que fazem do futebol em suas múltiplas expressões materiais e imateriais o ponto de partida para a construção de memórias, perpassadas por narrativas pessoais, coletivas, engajadas, inclusivas e plurais. É a partir desses enquadramentos que deve ser proposto o **desenvolvimento da nova exposição de longa duração**, com a incorporação de atualizações na perspectiva dos desafios contextuais apontados acima, em um processo necessariamente participativo e democrático.

Para a integração das ações culturais e expositivas será necessário estabelecer normativas que deem suporte à atuação do setor, e que torne transparente e acessível para todos usuários internos e externos desses espaços.

É importante frisar que um dos desafios da área é a formatação e promoção de exposições temporárias e programação do Museu do Futebol em outros espaços, de forma a contribuir para uma captação adicional de recursos. Com isso, será necessário definir os critérios para o desenvolvimento de exposições, em parceria com instituições afins.

Na elaboração de novas exposições os educadores do museu participam das primeiras reuniões, pois estão em contato direto com os visitantes e conhecem o fluxo interno no espaço expositivo, contribuindo também para as decisões curatoriais. Conta-se também com o Educativo para a elaboração do *folder* do visitante e do professor, quando há verba disponível.

A ocupação do espaço e o fluxo de visita são pontos de constante melhoria. Ambas indicam a qualidade da relação do visitante com o espaço e com o conteúdo da exposição. As pesquisas de público são aqui particularmente importantes para a compreensão da recepção do público visitante, suas queixas e elogios que indicam problemas e acertos quanto ao espaço e aos conteúdos. A incorporação dessas críticas é uma maneira de escuta ativa do museu com relação a seus públicos.

Por fim, para estimular uma produção cultural inovadora na temática do museu, seria interessante estabelecer uma política de premiações, projetos de residência artística e bolsas de estudo para projetos com qualidade artístico-cultural e contrapartida sociocultural (exposições, apresentações, oficinas, etc.) – ações que, se realizadas em conjunto com outros setores da instituição, podem contribuir para a integração do museu na Rede de Museus da SEC, por meio de ações articuladas com os demais museus da rede, potencializando a visibilidade e atratividade das ações.

Além das iniciativas supracitadas, para os próximos anos, recomenda-se que o Programa de Exposições e Programação Cultural:

- renove a exposição de longa duração.
- crie uma política interna que ajude a estruturar as rotinas do setor;
- promova estudo de viabilidade de exposições temporárias em diferentes espaços conforme as restrições e adequações de cada um;
- mantenha o diálogo e apoio mútuo com outros setores para concepção, montagem e desmontagem de exposições, bem como para produção executiva de eventos;
- faça monitoramento dos fluxos de visitação e de pesquisas de público para implantação de melhorias no percurso e nos conteúdos;
- mantenha a diversidade de oferta de eventos, para atrair diferentes públicos, com vistas ao aumento qualificado da frequência dos mesmos;
- auxilie na implantação de novas maneiras de envolvimento de público e geração de conteúdos como premiações e bolsas;
- crie o *Facility Report*, documento básico com parâmetros para recepção de exposições de terceiros no museu;
- invista em exposições itinerantes;
- elabore com as demais equipes dos programas uma valoração da curadoria do museu, que pode vir a ser um meio de sustentabilidade financeira complementar.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Renovação da exposição (exposição de longa duração)	Elaborar projeto expográfico/tecnológico e de conteúdo em 2022	Número de atualizações identificadas; número de atualizações realizadas	Todos os Programas
Criação de roteiro para montagem de exposições em formato “blueprint” (exposição itinerante)	Utilizar como modelo a exposição “Clássico é Clássico”, como proposta inicial	Roteiro; exposição “blueprint”	Acervos e Pesquisa Tecnologia
Criação de Facility Report do Museu do Futebol (exposições temporárias e de longa duração)	Elaborar documento *Facility Report* Mapear as experiências durante a pandemia	*Facility Report*	Institucional Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Segurança Financiamento e Fomento
Atualização de conteúdo da Sala Copas do Mundo (exposição de longa duração)	Inserir conteúdo referente à Copa de 2018 na Sala Copas do Mundo	Inserção de conteúdo Copa 2018 no totem da Sala Copas do Mundo	Acervos e Pesquisa Institucional

Criação de um manual de montagem de exposições e eventos (exposições temporárias e Programação Cultural)	Elaborar um manual de montagem para Sala Osmar Santos Elaborar manual de montagem para auditório	Criação do manual de montagem	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Tecnologia Institucional
Adequação sobre conforto e fluxo de público (exposição de longa duração)	Definir pontos a serem modificados (iluminação, bancos)	Planta com destaque para os pontos em questão	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Tecnologia Institucional Educação e Inclusão
Intercâmbio entre profissionais de museus e estudantes	Promover visitas técnicas de estudantes de cursos como Arquitetura, Design, Produção Cultural e outros, tanto de graduação como técnicos/profissionalizantes, para que eles conheçam as atividades de exposições e programação cultural do museu	Visitas técnicas realizadas e registradas	Educação e Inclusão
Desenvolvimento de exposições temporárias e programação cultural paralela	Elaboração dos projetos Pesquisa de repertório e conteúdos Alinhamento da programação cultural com o planejamento de exposições	Planejamento desenvolvido para captação de recursos externos	Institucional Acervos e Pesquisa Comunicação e Marketing Educação e Inclusão

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
  - Tornar as exposições itinerantes e temporárias mais acessíveis;
  - Tornar os eventos mais acessíveis.
- **Sustentabilidade:**
  - Criar exposições itinerantes do tipo “blueprint”;
  - Promover o reuso e o reaproveitamento de materiais;
  - Desenvolver valoração do serviço de curadoria;
  - Criar campanhas de atuação social.
- **Desenvolvimento de Públicos:**
  - Realizar evento do Dia da Consciência Negra;
  - Promover evento sobre Estética da Periferia.

- **Integração ao SISEM:**
    - Desenvolver exposições itinerantes;
    - Apoiar eventos realizados pelo SISEM-SP.

13. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO E INCLUSÃO

APRESENTAÇÃO

O Programa de Educação e Inclusão tem como premissa que o museu deve estar aberto a todos os públicos, independentemente de suas condições físicas, sociais e intelectuais – todos, afinal, merecem viver suas experiências no Museu do Futebol.

Este Programa não somente consolida ações e estratégias desenvolvidas ao longo de todos os 12 anos pelo trabalho da equipe educativa, bem como aponta, de forma alinhada com as políticas museológicas existentes, novos projetos e propostas que possam responder às demandas de um mundo pós-Covid-19. Nesse aspecto, o passo para o extramuros digital transforma-se no maior desafio do momento, pois congrega os esforços de diferentes setores para fazer com que o museu alcance usuais e novos públicos.

O Programa de Educação e Inclusão tem seus principais projetos e ações centralizados na equipe educativa do Museu do Futebol. Conta, como pilares fundamentais:

- mediação do conteúdo do acervo;
- recepção e orientação ao público visitante, desempenhadas, principalmente, pelos orientadores de público;
- formação de professores e agentes de turismo;
- formação continuada da equipe;
- realização de projetos de acessibilidade com diferentes perfis de não públicos do museu.

Como principal responsabilidade da gestão da equipe educativa, cabe à Coordenação de Educação gerenciar as atividades educativas, conceituando e implementando projetos; programando, desenvolvendo, orientando e acompanhando ações da equipe de educadores, orientadores e supervisores no atendimento dos diferentes tipos de público e no trabalho com o conteúdo do museu. Cabe destacar que destas atividades, a equipe de educadores, supervisores e orientadores de público é envolvida em etapas diferenciadas da criação e produção de projetos de exposições, pesquisa e programação cultural, especialmente para a escuta sobre as expectativas e comportamentos dos públicos no espaço expositivo.

Para atingir o resultado prático de suas ações, a equipe do Educativo passa por etapas de aprendizado e reflexões que são fundamentais para a construção de uma boa e saudável relação com os seus diversos públicos.

OBJETIVOS

O Programa de Educação e Inclusão tem por objetivos:

- atuar na educação não formal, a partir da temática do museu, por meio de visitas educativas e da criação de projetos e produtos pedagógicos digitais ou analógicos, como jogos, brincadeiras, oficinas;

- contribuir para o desenvolvimento de públicos ao atuar em parceria com instituições educacionais para alcançar o público em idade escolar;

- criar projetos e produtos, levando sempre em consideração a inclusão e a acessibilidade.

DIRETRIZES

O Programa de Educação e Inclusão expressa a política educacional do Museu do Futebol, que é definida a partir da missão, visão e valores do Museu do Futebol, e está alinhada à Política Nacional de Educação Museal (PNEM)[45], do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) e às diretrizes da Secretaria Estadual de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC), de respeito à diversidade, promoção da participação social e valorização do relacionamento da sociedade com o patrimônio.

Delineado, portanto, a partir das diretrizes acima citadas, o Programa de Educação e Inclusão do Museu do Futebol segue os objetivos específicos traçados pela SEC para os educativos dos museus estaduais, quais sejam:

- contribuir com a educação não formal, possibilitando a acessibilidade e a construção de conhecimentos a partir do patrimônio preservado e comunicado pelo museu, o que deve ser promovido por equipe fixa e qualificada;
- contribuir para a formação de público para museus, por meio de parceria com as redes pública e privada de ensino;
- realizar pesquisa de perfil e de satisfação do público escolar, para subsidiar a avaliação e o aperfeiçoamento dos serviços prestados;
- aperfeiçoar e intensificar as parcerias que potencializam os processos;
- desenvolver e executar projetos e ações que promovam a inclusão social; e
- apoiar a qualificação profissional dos principais responsáveis por visitas de grupos, por meio de cursos e oficinas de capacitação para professores, educadores, guias de turismo e outros.

Além disso, o Programa de Educação e Inclusão reforça a necessidade da **formação continuada de sua equipe, partindo do princípio que educar e incluir necessitam de olhares diversos e reflexões constantes**. Nesse aspecto, desde 2018 o Laboratório de Educação (LabEduc) busca oferecer, semestralmente, uma formação para a equipe do Educativo, estendida a todas as demais equipes do museu. Para o LabEduc são convidados representantes de outros museus ou profissionais especializados para debater com a equipe temáticas atuais e representativas, tais como racismo, diversidade, jogos como ferramenta de diálogo, inteligência emocional, entre outros. Essa prática, com impactos positivos nos educadores, orientadores e supervisores, será mantida e aprimorada.

A. Políticas pedagógicas

Em linhas gerais, a equipe Educativa do Museu do Futebol realiza a mediação entre o acervo e o público e desenvolve jogos e atividades a partir dos elementos da exposição

[45] Política Nacional de Educação Museal. Disponível em: <Política Nacional de Educação Museal>. Acesso em 15 set. 2020.

de longa duração, das exposições temporárias e das programações específicas. O principal foco é o atendimento ao visitante. Para tal, a equipe utiliza recursos pedagógicos que visam a ampliar o diálogo do público com o acervo por meio de reflexões e da transposição da linguagem de comunicação dos conteúdos do acervo, seja ela imagens, vídeos ou mesmo uma experiência. Como suporte teórico para realizar essa tarefa, temos os seguintes pressupostos:

- **Atuação educativa crítica:** Paulo Freire, em sua obra *Pedagogia da Autonomia*, lembra que o educador democrático, no exercício de sua função, não pode se negar ao dever de reforçar a capacidade crítica do educando, bem como sua curiosidade. Nesse sentido, torna-se ação fundamental do educador realizar a aproximação do educando, por meio de metodologia, com objetos cognoscíveis. Desta maneira, a presença do educador crítico, instigador, inquieto, curioso, humilde e persistente é fundamental na construção de um saber em que tanto educador quanto educando são sujeitos[46].

- **Museu como experiência:** John Dewey, em sua *Arte como experiência*[47]apresenta a tese de que qualquer criatura recebe influência do meio em que vive. A esse processo Dewey chamou de "experiência". A relação do estético com o espectador pode se dar em, basicamente, dois níveis: o do olhar e o do não olhar. O não olhar é mais fácil e compreende apenas a presença física do espectador e da obra. Nesse caso, a ausência de interação entre o objeto e o organismo gera uma ausência de percepção que, aplicada ao ambiente de trocas e sensações que é o museu, fica longe como o resultado mais eficaz de uma visitação. Dessa maneira, para que ocorra a percepção, é necessário que o espectador crie a sua experiência. Para tanto, deve ordenar as formas e recriar, dentro de sua percepção, aquela obra de arte. Nem sempre esse processo ocorre de maneira autônoma. É função do educador, pela mediação, estabelecer as pontes que conectam os conhecimentos para que a experiência seja concreta e eficaz e que, em primeira instância, façam valer a exposição das imagens, dos vídeos e objetos tal como estão organizados dentro do museu.

- **Mediação e conhecimento de público:** Abigail Housen[48], por toda a sua obra na área da arte, estética e museus, reforça a função educativa nos espaços considerados de educação não formal. Nesse sentido, e de acordo com J. Dewey, o trabalho de educação nesses espaços é fundamentalmente

[46] A transferência de conteúdo, prática tão comum do ensino formal, e chamada por Freire de "educação bancária", no ambiente não formal de um museu deve ser transformada na ação de uma educação verdadeiramente democrática: "Só assim podemos falar realmente de saber ensinado, em que o objeto ensinado é apreendido na sua razão de ser e, portanto, apreendido pelos educandos." (FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia.* São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 13).

[47] DEWEY, John. *Arte como experiência.* Trad. Vera Ribeiro. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

[48] HOUSEN, A. *The eye of the beholder: measuring aesthetic development.* Harvard University, 1983. (Tese de doutorado). Cf. também HOUSEN, Abigail. O olhar do observador: investigação, teoria e prática. In: FRÓIS, João Pedro (Org.). *Educação estética e artística*: abordagens transdisciplinares. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

caracterizado pela centralidade da relação de um visitante com um objeto em um determinado ambiente. É exatamente nesse aspecto que entra a mediação como metodologia de abordagem com o público, uma vez que ela amplifica a experiência dos educandos, levando em consideração seus conhecimentos prévios e estimulando um melhor aprendizado cognitivo dentro de um museu[49].

- **Olhando imagens (*image watching*):** em seu roteiro básico de ensino da arte em museus, Robert William Ott[50] oferece uma metodologia didática e simples de análise de imagem baseada no sistema de *image watching*, que consiste em cinco passos: descrever, analisar, interpretar, fundamentar e revelar. No âmbito da epistemologia, tal metodologia busca levar em conta o conhecimento do observador, em um exercício prático de educação democrática, tal como pontuado por Paulo Freire, e conduzir o seu olhar para elementos da percepção do observador. Na interpretação da imagem, a experiência sensorial do espectador também deve ser considerada, reforçando a tese da experiência de J. Dewey. Ao final, aquilo que foi trazido pelos observadores junta-se à revelação do mediador, culminando todo o processo de leitura e interpretação em uma nova obra.

- **Acessibilidade:** ter em vista o conceito de "acessibilidade" num espaço de educação não formal compreende ser acessível em todos os sentidos da palavra, seja no âmbito físico, intelectual ou social. Com a equipe que atua diretamente com o público, os recursos físicos de acessibilidade são um suporte para o atendimento humano. Nesse sentido, a acolhida, a adaptação da linguagem, a utilização de materiais de apoio além do acervo, em suma, toda a disponibilidade do material humano a favor da pessoa com deficiência torna a atuação do Educativo um todo fundamentalmente acessível. Cabe mencionar a importância de projetos específicos que tanto capacitam a equipe quanto abrem maior diálogo com os diferentes tipos de público, tais como o projeto duas vezes premiado "Deficiente Residente". Desde sua concepção, o museu teve suas definições em acessibilidade trabalhadas a partir da atuação da Prof. Dra. Amanda P. da Fonseca Tojal, consultora em acessibilidade para equipamentos culturais.

---

[49] Para tanto, colabora a tese de Herbert Read, em seu *A educação pela Arte*, quando afirma que: "O objetivo da educação, portanto, só pode ser o de desenvolver, juntamente com a singularidade, a consciência social ou reciprocidade do indivíduo." (READ, Herbert. *A educação pela Arte*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2013. p. 6).

[50] Robert William Ott, professor da Universidade da Pensilvânia, Estados Unidos, apresentou seu sistema de leitura de imagens no Brasil, no Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (MAC USP), em 1988. Sua metodologia pretendeu "estruturar" a relação do espectador/apreciador com a obra de arte e é conhecida por "*image watching"* [olhando imagens]. Essa metodologia foi baseada nos escritos de John Dewey e Edmund Feldman e foi estruturada em termos/verbos no gerúndio, ressaltando a ideia de processo de aprendizagem. Cf. OTT, Robert William. *Ensinando crítica nos museus*. In: BARBOSA, Ana Mae Tavares (Org.). *Arte-educação:* leitura no subsolo. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 113-141.

Considerando que o maior desafio da educação, seja na escola, em casa ou nos museus, é ajudar as crianças e os jovens a avançarem diante das adversidades, aprendendo a lidar com os obstáculos, os fracassos e a rejeição, é necessário que desenvolver a curiosidade, a imaginação, a resiliência e a autorregulação, respeitando as ideias, perspectivas e valores dos outros. A equipe educativa do Museu do Futebol acredita que é fundamental oferecer atividades que ajudem a trabalhar com a inteligência emocional, estimulando e reconhecendo as competências individuais necessárias para moldarem suas próprias vidas e contribuírem para as vidas de outros.

B. Políticas de inclusão

Este documento é reflexo de um processo de amadurecimento do Programa de Acessibilidade do Museu do Futebol, existente desde a concepção do museu, e que, ao longo dos seus 12 anos de vida, vem desenvolvendo iniciativas de inclusão e acessibilidade dos diversos perfis de visitantes, entre eles pessoas com deficiência, em situação de vulnerabilidade social e pessoas idosas, de modo a garantir o acesso à cultura e a inserção social. Parte-se da compreensão de que a deficiência, a condição social e as barreiras estão na forma como são pensados, construídos e regulados os espaços, e não nas pessoas. Nesse sentido, é um dever do museu para com todos superar essas barreiras.

O objetivo da política de inclusão é estabelecer princípios, diretrizes, orientações e responsabilidades, tornando a instituição um ambiente mais inclusivo e acessível a todos, contribuindo para o cumprimento de sua missão e objetivos estratégicos, em especial o compromisso com uma sociedade mais justa, inclusiva e acessível. Para alcançar esse objetivo, foram adotados alguns conceitos fundamentais, embasados na Lei Brasileira da Inclusão[51], tais como “pessoas com deficiência”, “acessibilidade”, “tecnologia assistiva ou ajuda técnica”, “barreiras”, “comunicação”, “adaptações razoáveis”, “pessoas com mobilidade reduzida”, etc. Assim, as ações e projetos de acessibilidade e inclusão, que visam a promover a igualdade e a inclusão sem deixar de lado as diferenças, são orientadas pelos seguintes princípios e diretrizes:

- garantir o respeito a todas as pessoas, em todos os espaços do museu, rejeitando a discriminação de qualquer espécie;
- garantir os direitos e o cumprimento dos marcos legais já estabelecidos;
- possibilitar a participação e representatividade do público-alvo na formulação e/ou execução das ações voltadas para esse mesmo perfil de público. Como exemplo, podemos citar o *slogan* “Nada sobre nós, sem nós”, defendido pelo Movimento Internacional sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, e o projeto “Deficiente Residente”.

[51] Lei Brasileira de Inclusão. Disponível em: <L13146>. Acesso em 15 set. 2020.

- garantir a infraestrutura física e adequada para o acesso e a permanência na instituição de todo o nosso público, incluindo pessoas idosas e pessoas com deficiência[52];
- garantir atendimento afetivo, capacitado e igualitário a todos (pessoas com ou sem deficiência), sem barreiras atitudinais;
- reconhecer a diversidade de gênero, cultural e social presente na instituição e a importância de garantir o respeito, o acesso e a inclusão de todos;
- disponibilizar, em formato acessível, publicações e materiais lúdico-pedagógicos;
- garantir que todas as palestras e eventos culturais sejam transmitidos com tradução para a Língua Brasileira de Sinais, bem como uso da janela de Libras e legendas (português, inglês e espanhol) para plataformas digitais, de modo a possibilitar a participação presencial ou a distância de pessoas com deficiência;
- promover ações de capacitação para a equipe de trabalhadores(as) da instituição, para que possam conhecer e adotar boas práticas em relação ao convívio com a pessoa com deficiência.

C. Atividades educativas e inclusivas

Nesse sentido, desde o primeiro ano de operação, a equipe de educadores elabora roteiros temáticos de visita, cria e produz jogos e atividades, desenvolve e aplica oficinas. Em todas essas frentes, leva em conta a necessidade de adaptação da linguagem de comunicação para os mais diversos perfis de público, o que torna vasta e diversa a gama de produtos concebidos de maneira autoral pela equipe.

A equipe do Educativo entende que o papel do educador abrange as seguintes atividades:

- atender o público do museu (agendado e espontâneo);
- fazer mediação do conteúdo das exposições (longa duração e temporária) com o público;
- pensar, junto aos seus superiores, estratégias de atendimento adequadas às diretrizes da equipe e às demandas dos visitantes;
- zelar pelo acervo e pelo espaço expositivo;
- participar da criação e do desenvolvimento de materiais e jogos lúdico-pedagógicos.

O educador é um sujeito privilegiado de informações, que está ali para ouvir e colaborar com o visitante na formulação de suas questões, incentivar a curiosidade e ampliar o debate, ao propor conexões entre a temática do futebol e outras áreas de conhecimento. O propósito é cultivar o repertório cultural do visitante, a partir de diferentes níveis de experiências e conhecimentos.

[52] Leva-se em conta, para tanto, as orientações dispostas na ABNT NBR 9050, de 2015, que diz respeito à acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.

O fato de ser o futebol o tema principal do museu não exclui a possibilidade de os educadores agregarem conhecimentos de outras áreas, tais como Música, Arte, Tecnologia, Política e, principalmente, História. Para a criação e/ou participação no desenvolvimento dos roteiros, visitas e jogos do museu, os educadores utilizam como principal via de abordagem sua formação acadêmica e seu olhar profissional.

Visitas

As visitas educativas são o principal meio de contato do público com o serviço educativo. As visitas são focadas nos espaços/temas do museu e podem ser agendadas e/ou realizadas de forma espontânea, de acordo com a disponibilidade dos educadores. A temática do estádio e sua importância no cenário arquitetônico, urbanístico e esportivo na cidade de São Paulo são rotineiramente abordadas como conteúdo de mediação por parte dos educadores. Para a realização das visitas é importante checar no *site* do museu se o mesmo estará aberto no dia e na hora em que se quer fazer a visita, pois o horário de funcionamento fica sujeito a alterações, por conta de eventos no Estádio.

As visitas são diferenciadas de acordo com o público e o objetivo da visita, conforme disposto a seguir:

- **Visita agendada com o Educativo:** mediação do educador do museu durante todo o percurso, de acordo com o roteiro e com atividades previamente adequadas à faixa etária e social de cada grupo. São atendidos grupos de diversas naturezas, incluindo escolas, instituições sociais, e universidades. É necessário agendamento prévio e a visita tem duração média de 1h30.
- **Visita mediada com o Educativo:** acompanhamento do educador em três ou mais salas expositivas, com o objetivo de complementar, por meio de diálogos com o público espontâneo, alguns conteúdos do museu. São atendidos quaisquer tipos de frequentadores, desde famílias até grupos escolares que desejem conhecer melhor os assuntos tratados no museu. Não é necessário agendamento, basta consultar na bilheteria se há algum educador disponível para realizar a visita, que pode durar de 15 minutos a 1h30, dependendo da disponibilidade do educador.
- **Visita institucional:** atendimento a pessoas ou grupos de destaque na mídia ou no meio empresarial. O educador prioriza na visita o atendimento de acordo com o interesse e com o tempo disponível do(s) visitante(s), elencando os principais conteúdos do acervo de maneira dinâmica e espontânea. Não é necessário agendamento, basta que se consulte, na equipe educativa, se há disponibilidade para realizar a visita, que pode durar de 15 minutos a 1h30, dependendo da disponibilidade do visitante.
- **Visita de eventos:** atendimento a grupos específicos que pagaram por uma visita exclusiva ao espaço expositivo, após o horário regular de funcionamento do museu. Esse tipo de visita é organizado em conjunto com a área de Desenvolvimento Institucional e tem como objetivo oferecer um momento de descontração e lazer em meio às atividades de negócio, que costumam

acontecer antes ou depois das visitas[53]. A visita pode durar até 1h30, dependendo da disponibilidade do visitante.

- **Visita técnica:** atendimento a representantes de outras instituições que possuem o interesse em conhecer o museu em seus aspectos técnicos, tais como: acessibilidade, gestão de equipe, educação, mediação, entre outros. Na Visita Técnica, o educador ou representante da equipe educativa tem a responsabilidade de apresentar o museu e esclarecer dúvidas. Não é necessário agendamento, basta que se consulte, na equipe educativa, se há disponibilidade para realizar a visita. A visita pode durar de 15 minutos a 1h30, dependendo da disponibilidade do visitante.
- **Acolhimento a grupos não agendados:** é realizado pelos orientadores de público e tem como objetivo acolher o visitante no seu momento inicial da visita. No acolhimento é feita uma introdução aos conteúdos e regras do museu. Essa forma de acolhimento foi iniciada em 2016.
- **Visita virtual:** em 2018, diante do desafio de propor uma nova forma de interação com o público que não pode estar presente fisicamente no espaço expositivo do museu, o Educativo inaugurou uma nova tipologia de visita – a virtual. Com roteiro temático, a visita virtual “Muito Além do Futebol” não somente apresenta o museu ao público, como também propõe um recorte temático e educativo sobre o conteúdo do acervo.
- **Visita virtual em Libras:** A partir da visita virtual, foi desenvolvido um novo roteiro, totalmente em Libras, que é aplicado por um residente surdo do projeto “Deficiente Residente” (explicado adiante).

Roteiros

A diversidade de roteiros é fruto de uma equipe de educadores que reúne diferentes formações profissionais. Os roteiros devem considerar três momentos-chave da visitação:

- acolhimento: momento importante para se criar laços afetivos com o público e onde se dá a introdução ao que será discutido na visita;
- desenvolvimento: momento em que ocorre a mediação com os espaços, temas e objetos do museu; e
- conclusão: momento destinado às reflexões conjuntas das discussões ocorridas durante a visita.

O roteiro deverá ainda conter as seguintes informações:

- definição de público-alvo;
- indicação de um ou dois temas centrais que percorrerão todo o roteiro;
- elaboração de perguntas-chave para a fluidez da mediação; e

[53] Para poder realizar esse tipo de atendimento, educadores e orientadores permanecem no museu após o expediente, recebendo hora-extra. É importante observar que essas visitas devem seguir as normas da equipe de Recursos Humanos a respeito do descanso que o colaborador deve ter entre o fim da sua jornada na noite do evento e seu início no dia seguinte, de modo a não impactar suas atividades normais no dia posterior, buscando, assim preservar sua integridade física e intelectual.

- conexão dos conteúdos abordados nas salas com a(s) temática(s) principal(is).

Os educadores têm autonomia para a criação dos roteiros, que deverão ser aprovados pela supervisão e coordenação.

Jogos

Jogos, oficinas e atividades fazem parte da rotina de criação do Educativo desde a inauguração do museu. Nasceram com a proposta de atingir principalmente o público espontâneo, uma vez que a interação não necessita de agendamento prévio. Têm como princípio abordar as diversas temáticas do acervo, de forma lúdica, participativa e colaborativa.

Ao longo dos anos, os projetos de residência acabaram por ampliar e contribuir para a concepção das atividades, incluindo-se aí a necessidade de serem acessíveis a todos os públicos. Criados inteiramente pela equipe do Educativo, muitos dos jogos foram, inclusive, produzidos internamente. O incentivo à contínua criação desses materiais é, sem dúvida, um acerto da equipe, uma vez que traz o visitante para uma experiência que extrapola a visitação do acervo. É uma prática bem-sucedida e que seguirá firme nos próximos anos do museu.

A equipe produziu quase 200 jogos, atividades e oficinas que foram desenvolvidos internamente e aplicados com o público, permitindo um enorme alcance no que diz respeito à diversidade de públicos atingidos com essas propostas, entre os quais *quizzes*, clássicos adaptados e outras criações da equipe, além de oficinas para trabalhar habilidades manuais em uma proposta temática mediada pelos educadores.

Projetos para Acessibilidade

Destacam-se três ações inovadoras na área da acessibilidade e de grande relevância social que foram elaboradas pela equipe educativa do museu, sucintamente descritas abaixo.

O projeto **“Deficiente Residente”,** iniciado em 2010, nasceu da necessidade de tornar familiares universos que antes eram vistos como distantes e desconhecidos. O princípio norteador era de que o museu só se tornaria realmente acessível se trabalhasse com – e não para – as pessoas com deficiência. Dessa forma, elas assumiram o **papel de protagonistas, pensando em melhorias na acessibilidade física e no atendimento humanizado, buscando, cada vez mais, aperfeiçoar e expandir o acesso ao museu** e a seus conteúdos.

O projeto foi premiado e consolidou os aprendizados e as experiências adquiridas com o protagonismo dos residentes e das equipes de educadores e orientadores. A continuidade do projeto será dada em sua ampla divulgação, para outras instituições, não apenas museológicas e/ou culturais. Para tanto, o museu deve buscar parceiros institucionais que disseminem o projeto a partir de sua concepção no Museu do Futebol, tanto no Brasil quanto no exterior, além de prever a realização de um aprimoramento

dos produtos audiovisuais já criados, legendando-os em outros idiomas, bem como traduzindo os artigos já publicados.

O projeto **“Revivendo Memórias #EmCasa”** foi desenvolvido em parceria com o pesquisador Carlos Chechetti, com o propósito de trabalhar, por meio do futebol, a ativação da memória afetiva de idosos com Alzheimer. O projeto conta com parceria de médicos especializados do Hospital das Clínicas, portanto, trata-se de uma iniciativa inovadora do museu, por olhar também para o aspecto da saúde do público em questão. Com a pandemia Covid-19, a equipe se viu no desafio de pensar em novos projetos e transformar os já existentes, trabalhando de casa e utilizando a tecnologia. Dessa forma, o “Revivendo Memórias” foi transformado no “Revivendo Memórias #EmCasa” e, por meio de encontros virtuais, segue ativo e ampliando-se para outros idosos e pessoas com deficiência.

Lançando mão da tecnologia, a principal aliada do projeto no momento da quarentena, o “Revivendo Memórias #EmCasa” dá **protagonismo e participação a um público que é considerado ausente do espaço físico do museu: o idoso**. Nesse sentido, **além de atingir um não público do museu, o projeto também atinge um público virtual que não está localizado na cidade** sede do Museu do Futebol, repercutindo e ampliando ainda mais o alcance do equipamento com o uso da tecnologia.

O Espaço “Dente de Leite” é um espaço educativo de convivência lúdica e estímulo ao livre brincar, para bebês e crianças de até 3 anos, acompanhados de suas famílias e cuidadores. O espaço é montado sempre no terceiro final de semana de cada mês. Nasceu com o **propósito de integrar crianças pequenas e familiarizá-las ao ambiente de museus**, geralmente desprovidos de espaços e materiais voltados a essa faixa etária. Com o Dente de Leite, o Museu do Futebol alinha-se à tendência de outros ambientes culturais de incentivar cada vez mais a presença desse perfil de público, oferecendo não apenas espaços como esse, mas também atividades educativas e programação cultural diversa.

D. Atividades de formação

As atividades de formação oferecidas pela equipe educativa partem da premissa de que a competência de abordagem dos conteúdos do acervo, bem como do contato com o outro, reside nessa própria equipe. Assim, são dois os principais públicos-alvo para a realização de ações de formação: agentes e guias de turismo, e professores e educadores, sejam eles do ensino formal ou não formal.

Na formação de professores, os encontros têm como principal objetivo capacitar os professores a desenvolverem sua visita ao Museu do Futebol, por meio da apropriação do conteúdo, conhecimento prévio do espaço expositivo e atuação dos profissionais do museu no contato direto com o público. A formação é uma oportunidade para a criação de propostas interdisciplinares que conectam o conteúdo do museu com as matérias curriculares e as temáticas do acervo.

Na formação de guias e agentes de turismo, os encontros têm como principal objetivo capacitar agentes e guias de turismo a desenvolverem uma visita ao Museu do Futebol

com apropriação do conteúdo, conhecimento do espaço expositivo e da atuação dos profissionais do museu no contato direto com o público, bem como dar subsídios para o desenvolvimento de roteiros temáticos próprios, que estejam sintonizados com as propostas temáticas do conteúdo de seu acervo.

RECOMENDAÇÕES

O Programa de Educação e Inclusão tem no Museu do Futebol atuação bastante transversal, pois nele se concentram atividades de acolhimento e acompanhamento dos mais diversos perfis de visitantes, colaboração com as leituras e curadorias de exposições, treinamentos com a equipe interna. O trabalho educativo no Museu do Futebol extrapola a mediação da exposição *in loco* e as atividades de formação que são basilares num espaço museológico.

A participação infanto-juvenil no Museu do Futebol é grande como público visitante, com quem o museu pode vir a ter mais estreitas relações, integrando-os de modo mais estratégico em um Conselho Jovem. Fazendo jus ao próprio nome e princípios deste Programa, trata-se de uma proposta também inovadora para o museu que poderá promover escutas e olhares novos sobre a instituição. Sendo assim, conta-se com o apoio institucional da diretoria para que tal ideia se efetive.

Durante a pandemia Covid-19, no contexto de fechamento do Museu do Futebol, foram iniciadas ações inovadoras no âmbito do Núcleo Educativo, que deverão ter continuidade no novo ciclo de gestão, uma vez que o contexto de restrições a ações presenciais permanece, sendo provavelmente mantido no curto prazo. **Cabe destaque também a produção de conteúdo educativo para o site educar.museudofutebol.org.br, plataforma criada nesse contexto**, com jogos e atividades educativas antes realizadas presencialmente e adaptadas para vídeos ou arquivos digitais para *download*.

Cabe ainda sublinhar a atuação do Núcleo Educativo no quesito inclusão de Pessoas com Deficiência (física, intelectual ou sensorial), prática que enriquece as relações profissionais e de convivência além de permitir a incorporação de melhorias ao próprio espaço do museu, como o incremento da exposição de longa duração com material em braille posicionado de maneira horizontal, por exemplo, conforme sugerido por uma pessoa com deficiência visual. O museu já recebeu no Programa “Deficiente Residente” pessoas com autismo, deficiência auditiva, cadeirantes, paralisia cerebral e Síndrome de Down, além de realizar atendimento aos visitantes com essas ou outras deficiências.

Uma vez que o Museu do Futebol já possui projetos específicos para o público de Pessoas com Deficiência, é fundamental que prossiga nessa linha, pois é **somente conhecendo os públicos e suas necessidades que a aproximação destes com as rotinas e temáticas do museu se concretiza e permite uma experiência museológica completa**. O museu está ciente de que as condições de saúde/doença não são o fator determinante quanto às barreiras de acessibilidade, mas deve considerar a importância de construir uma percepção cultural, social e ambiental que amplie os acessos e seja verdadeiramente inclusivo.

Além das iniciativas supracitadas, para os próximos anos, recomenda-se que o Programa de Educação e Inclusão:

- realize qualificação contínua da equipe para atuação e produção de conteúdos *online*;
- mantenha e amplie os relacionamentos com outros setores educativos de museus para intercâmbio de experiências;
- fomente ainda mais a produção de novos roteiros que possam ser utilizados nas mais variadas datas comemorativas do calendário do museu, e para diferentes perfis de públicos, sendo customizados;
- com o devido apoio institucional, retome a parceria com o Estádio do Pacaembu, hoje sob administração da concessionária Allegra, para a realização de visitas educativas às dependências do equipamento esportivo, como complemento à experiência de visita ao museu, beneficiando o público, o estádio e o museu;
- desenvolva e realize o projeto “Construindo Memórias”, em ambiente digital junto a escolas e outras instituições de ensino formal, fazendo mapeamento e buscando parcerias institucionais;
- retome o projeto “Conviver” que consiste em promover ações de diálogo e afeto para o público interno do museu (funcionários e terceirizados) a fim de integrá-los, ampliando e reforçando a apropriação do espaço de trabalho como um lugar de aprendizado, experiência, reflexões e transformações, com o intuito de fomentar o senso de pertencimento;
- invista em tecnologias de acessibilidade que permitam maior autonomia do visitante.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Aprimoramento das possibilidades de acesso no museu	Mapear ações e recursos de acessibilidade em outros museus, equipamentos culturais e instituições	Acessibilidade do museu aprimorada	Institucional
Criação e implementação do projeto "Construindo Memórias"	Desenvolver e realizar o projeto "Construindo Memórias", em ambiente digital, junto a escolas e outras instituições de ensino formal, fazendo mapeamento e buscando parcerias institucionais	Projeto “Construindo Memórias” realizado continuamente	Institucional Tecnologia Acervos e Pesquisa
Ampliação e consolidação do alcance digital do projeto "Revivendo Memórias #EmCasa"	Buscar parcerias, canais de divulgação e instituições especializadas em atendimentos virtuais	Projeto “Revivendo Memórias #EmCasa” ampliado e consolidado	Comunicação e Marketing Tecnologia

Implementação do Conselho Jovem do Museu do Futebol	Estruturar e definir atuação do Conselho Jovem	Conselho Jovem implementado	Institucional
Retomada do projeto “Conviver”	Redesenhar o projeto de acordo com as necessidades atuais das equipes	Projeto “Conviver” realizado	Gestão
Estabelecimento de parcerias e intercâmbios com educativos de outros museus	Mapear parcerias e intercâmbios com setores educativos de outros museus de outras cidades, Estados e países de língua portuguesa.	Parcerias e intercâmbios realizados com educativos de outros museus	Institucional Acervos e Pesquisa
Capacitação da equipe para o desenvolvimento de conteúdo e ações em ambiente digital	Buscar cursos que capacitem a equipe do Educativo a desenvolver conteúdos em ambiente digital	Equipe capacitada para o desenvolvimento de conteúdo em ambiente digital	Comunicação e Marketing Gestão Tecnologia Acervos e Pesquisa
Oferta de ações sistemáticas de formação de professores e agentes de turismo no museu	Formar e capacitar professores e agentes de turismo	Professores capacitados	Comunicação e Marketing
Oferta de palestras e atividades no LabEduc, com a participação de museus do litoral e interior do Estado	Mapear expertises técnicas e educativas dos museus do interior, para palestras e atividades no LabEduc, em parceria com o SISEM-SP	Palestras e atividades no LabEduc realizadas em parceria com museus do interior e litoral	Institucional Tecnologia
Oferta de palestras e atividades no LabEduc com participação de museus de outros Estados ou do exterior	Mapear museus de outros Estados ou do exterior que poderiam colaborar com as temáticas do LabEduc	Palestras e atividades no LabEduc com participação de museus de outros Estados ou do exterior realizadas	Institucional Tecnologia
Realização de webinars com museus do litoral e do interior	Estruturar temáticas e cronograma de webinars a serem realizados em parceria com museus do litoral e interior	*Webinars* realizados	Institucional Tecnologia
Internacionalização do projeto “Deficiente Residente”	Prospectar eventos como seminários, congressos e simpósios no Brasil e fora dele, para inscrever o projeto “Deficiente Residente”	Projeto “Deficiente Residente” apresentado e conhecido internacionalmente	Institucional

Realização de um projeto de intercâmbio com educativos de museus de outras cidades, Estados e países de língua portuguesa	Desenvolver projeto de intercâmbio com educativos de museus de outras cidades, Estados e países de língua portuguesa	Projeto de intercâmbio realizado	Institucional
Renovação do Espaço Dente de Leite	Elaborar projeto de renovação e atualização do Espaço Dente de Leite	Espaço Dente de Leite renovado	Exposições e Programação Cultural
Oferta de visitas mediadas pela equipe do Educativo às dependências do Estádio do Pacaembu	Estruturar nova parceria, com autonomia do trabalho educativo, junto à administração da Allegra Pacaembu, para o oferecimento de visitas mediadas ao estádio	Visitas mediadas ao Estádio do Pacaembu retomadas	Institucional
Efetivação, de maneira transversal, de projeto de acessibilidade que viabiliza, por meio de recursos tecnológicos, visitas autônomas de pessoas com deficiência ao museu	Desenvolver, em parceria com outros núcleos, projeto que, por meio de recursos tecnológicos, viabilize visitas autônomas de pessoas com deficiência ao museu	Visitas autônomas disponibilizadas a pessoas com deficiência	Institucional Tecnologia

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
  - Articular parcerias para ampliar o acesso ao museu.
- **Sustentabilidade:**

- **Desenvolvimento de Públicos:**
  - Criar conteúdos para o museu digital;
  - Criar Conselho Jovem;
  - Manter o projeto “Conviver”.
- **Integração ao SISEM:**
  - Oferecer capacitação a museus da rede do SISEM-SP;
  - Realizar webinars.

14. PROGRAMA DE ARQUITETURA E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

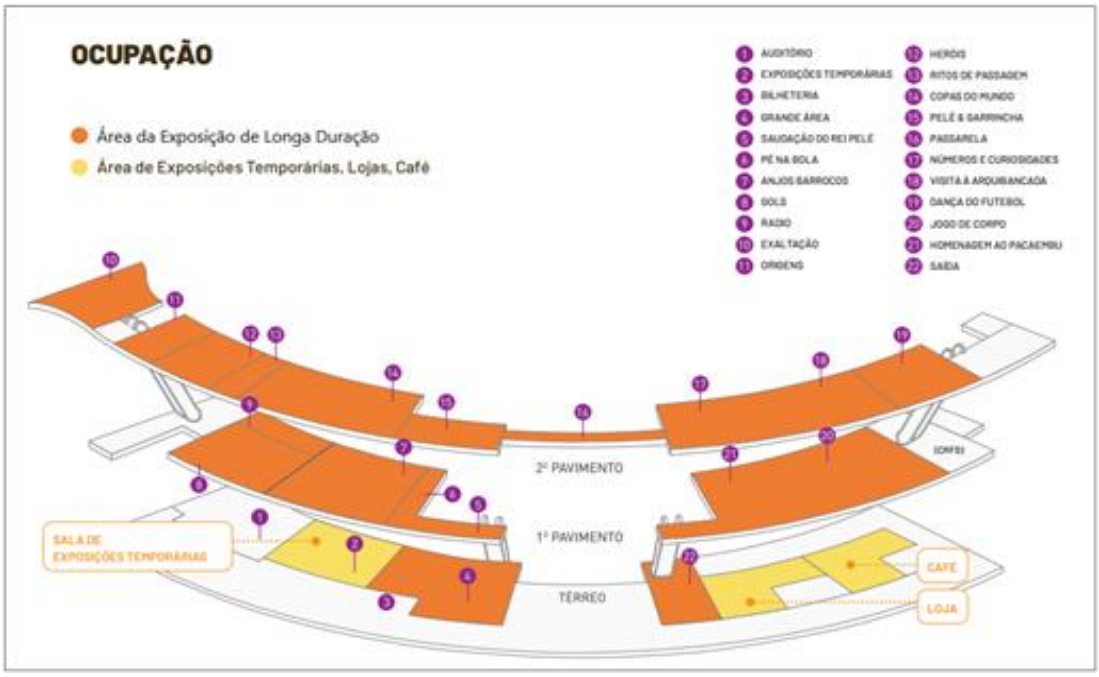
APRESENTAÇÃO

O Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental abrange todos os aspectos que regem a relação entre a instituição e o espaço físico que ocupa. Procura refletir acerca dos pontos de contato do museu com seus públicos e sua relação com o território, seu entorno, a cidade e o meio-ambiente.

O conceito utilizado como ponto de partida do projeto arquitetônico do Museu do Futebol foi deixar à mostra as estruturas do Estádio do Pacaembu, expondo seus interiores. O arquiteto Mauro Munhoz, responsável pelo projeto, optou por manter a estética original do estádio. Por isso, cada sala deixa aparente a estrutura de concreto. O visitante, assim, pode ver a estrutura das arquibancadas, e está se torna uma experiência cultural.

O museu é dividido em duas alas (leste e oeste) e a comunicação entre elas acontece somente no 2º e 3º andares, pois no térreo e no 1º andar as alas são separadas pelo vão central do estádio. Devido a essas peculiaridades, o museu apresenta um percurso único, iniciado na Sala Grande Área, subindo para o 1º andar, percorrendo as salas Pé na Bola, Anjos Barrocos, Sala dos Gols e dos Rádios, subindo em seguida para o 2º andar, passando pelas salas Exaltação, das Origens, dos Heróis, Ritos de Passagem e salas Copas do Mundo e Pelé & Garrincha. Atravessando depois a passarela sobre o vão central do estádio, entra-se a Sala Números e Curiosidades, segue-se pela Sala Dança do Futebol, passando pela frente do CRFB e descendo as escadas até a Sala Jogo de Corpo, para sair pela Sala Homenagem ao Pacaembu, descendo a saída.

Figura 20: Planta da ocupação do Museu do Futebol



Fonte: Museu do Futebol

O projeto arquitetônico original também incluiu um novo uso da praça Charles Miller pelo Museu do Futebol, por meio da criação de novas oportunidades de integração com diferentes públicos, que poderiam participar da programação cultural e das atividades educativas extramuros promovidas pelo museu. O Museu do Futebol, de fato, tem muita interação com o entorno, mantendo estreita relação com seu vizinho imediato, o Estádio do Pacaembu[54], de forma a aproveitar sinergias, com compartilhamento de espaços comuns e de agendas de jogos e eventos realizados no estádio. O complexo compreendido pelo museu e o Estádio compõem a paisagem arquitetônica do bairro do Pacaembu, preservada por meio de tombamento.

OBJETIVOS

O Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental tem por objetivos:

- planejar e executar atividades que assegurem a conservação, a aparência e o conforto da edificação, por meio da realização de manutenção (preventiva, corretiva e preditiva), cuidado e limpeza;
- elaborar, aplicar e monitorar o cumprimento da documentação e das normativas que regem as atividades relativas à gestão patrimonial e manutenção do museu;
- dar suporte a outros setores do museu em aspectos relacionados a conforto ambiental, ergonomia, acessibilidade e segurança, por meio de intervenções sobre a edificação e seus espaços de convivência;
- gerenciar de forma sustentável as operações do museu, de forma a promover o uso racional de recursos hídricos e energéticos, mitigar as emissões de carbono e gases de efeito estufa e realizar a gestão adequada dos resíduos.

DIRETRIZES

O Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental concentra todo o cuidado com a conservação do patrimônio edificado, executando a **gestão da manutenção predial** como atividade preponderante do Programa. Compreende o processo de supervisionar o funcionamento dos recursos técnicos e ativos permanentes, como máquinas, equipamentos, instalações e ferramentas, sempre buscando operar de forma eficiente ao evitar paradas não-programadas de equipamentos, ociosidade e desperdício de recursos financeiros.

A. Manutenção predial

As ações de **manutenção predial** abrangem o planejamento e a execução de atividades que assegurem a conservação, a aparência e o conforto da edificação, por meio da realização de manutenção, cuidado e limpeza e podem ser divididas em:

- **Conservação**: atividades rotineiras, realizadas diariamente ou com pequenos intervalos de tempo, relacionadas à operação e a limpeza dos edifícios.

[54] Desde janeiro de 2020 o Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho está sob gestão da concessionária Allegra-Pacaembu.

- **Reparação**: atividades preventivas ou corretivas, realizadas antes que o desempenho esteja comprometido.
- **Restauração**: atividades corretivas, realizadas após o desempenho atingir nível inferior à qualidade mínima aceitável, ou seja, frente a perda significativa, com possível comprometimento na segurança do usuário.
- **Modernização**: atividades preventivas e corretivas, com o objetivo de elevar o nível de qualidade acima do inicialmente construído e projetado, fixando um novo patamar de qualidade e desempenho para a edificação e seus sistemas.

O Museu do Futebol mantém equipe fixa capacitada para realizar a manutenção predial e a conservação preventiva da edificação e áreas externas, e contrata mão de obra especializada terceirizada quando necessário. São realizadas, no mínimo semestralmente, ações de capacitação da equipe própria.

B. Gestão da manutenção

A **gestão da manutenção** é o processo de supervisionar o funcionamento dos recursos técnicos e ativos permanentes, como máquinas, equipamentos, instalações e ferramentas, buscando operar de forma eficiente ao evitar paradas não-programadas de equipamentos, ociosidade e desperdício de recursos financeiros, e é orientada pelas seguintes diretrizes:

- preservar o desempenho previsto em projeto ao longo do tempo, minimizando a depreciação patrimonial;
- definir as informações pertinentes e o fluxo de comunicação requerido;
- estabelecer as incumbências e a autonomia de decisão dos envolvidos.

Para a organização do sistema de gestão de manutenção, leva-se em conta o dimensionamento da infraestrutura material, técnica, financeira e de recursos humanos capaz de atender plenamente aos seguintes tipos de manutenção:

- **Manutenção preditiva**: ações que analisam como sistemas e equipamentos se comportam quando estão em uso, com o objetivo de predizer e apontar eventuais anomalias, e também direcionar e programar os procedimentos de manutenção preventiva.

- **Manutenção preventiva:** atividades que buscam antecipar o surgimento de falhas, evitando paradas não-programadas para reparação. São atividades programadas em datas preestabelecidas obedecendo, portanto, a critérios técnicos e administrativos baseados em dados estatísticos ou do próprio histórico da manutenção realizada.

- **Manutenção corretiva**: são atividades de reparação, planejadas ou não, com o objetivo de corrigir falhas. Implicam necessariamente na paralisação de um sistema, podendo ser uma intervenção de curto, médio ou longo prazo.

- **Manutenção detectiva**: são ações cujo objetivo é apurar as causas de problemas e falhas de um sistema, auxiliando a análise requerida para os Planos de Manutenção. É a Engenharia de Manutenção ou Manutenção Proativa.

- **Manutenção autônoma:** consiste em capacitar a mão-de-obra para o emprego de técnicas simples de manutenção, que vão desde limpeza e lubrificação até ajustes e regulagens, criando uma cultura de cuidado permanente pelos equipamentos e ferramentas e de detecção precoce de eventuais problemas.

O **Plano de gestão e manutenção em edifícios** é o principal instrumento de gerenciamento da manutenção, com o objetivo de guiar o planejamento das atividades técnicas de manutenção, programar sua execução, periodicidade, medir o desempenho de equipamentos e realizar análise de pré e pós-manutenção, em busca de possíveis melhorias para o sistema instalado. Também especifica o grau de capacitação requerido para os prestadores desses serviços: se estes devem ser realizados por empresa terceirizada capacitada, especializada ou equipe de manutenção local. Sua elaboração deve considerar tanto o dimensionamento da infraestrutura material, técnica, financeira e de recursos humanos capaz de atender aos diferentes tipos de manutenção necessários, de rotina, corretiva ou preventiva, quanto o mapeamento dos sistemas prediais instalados (instalação elétrica, hidráulica, civil, combate a incêndio e outros), detalhados em manuais, plantas, memoriais descritivos, manual do proprietário e outros disponíveis. Assim, o Plano de Gestão e Manutenção em Edifícios deve estar sempre atualizado, a fim de se manter aderente às reais condições de operação, ao incorporar melhorias nas rotinas e processos descritos e refletir as alterações realizadas na infraestrutura e nos usos e configurações no espaço ocupado.

C. Limpeza e higienização

A execução das **rotinas e procedimentos de limpeza e higienização** são documentados e treinamentos periódicos são oferecidos às equipes de limpeza, que são consideradas integrantes de um contexto mais amplo de atuação, que envolve não apenas a segurança do trabalho, mas também a promoção do bem-estar e da saúde no local de trabalho. O **plano de limpeza dos espaços internos** está sempre atualizado conforme orientação dos manuais de conservação da edificação, que estabelecem a periodicidade dos procedimentos e orientam o treinamento da equipe de limpeza. O plano também determina a periodicidade de realização de treinamento dessas equipes, que é revisto a cada nova exposição temporária ou mudança na exposição de longa duração.

Realizar as ações de **higienização e prevenção da COVID-19** é um requisito vital para garantir a qualidade de vida no trabalho, abrangendo uma série de operações destinadas a tornar o ambiente adequado à vida das pessoas que ali passam ou permanecem e incluem químicos, máquinas e procedimentos. No Museu do Futebol, as equipes de limpeza seguem as melhores práticas de prevenção contra a COVID-19, recebendo equipamentos de proteção individual (EPIs), cartilha de informações, equipamentos de higienização diversos, como tapetes higienizadores de calçados, medidores de temperatura sem contato, totens de álcool em gel sem contato, dispensers de álcool gel espalhados pelos espaços do museu.

A **programação periódica de combate a pragas** que inclui descupinização, desratização, desinsetização e ações para adoção de barreiras físicas impeditivas de pouso e nidificação de pombos na edificação é realizada periodicamente por meio da aplicação sistemática de medidas de controle de pragas, de acordo com a legislação vigente. O combate a pragas é realizado a partir de uma seleção de métodos de controle adequados à edificação, sob os pontos de vista higiênico, ecológico e econômico, juntamente com a manutenção periódica do Sistema de Combate a Pragas Urbanas com vistoria às instalações, e subsequente indicação de ação corretiva, se houver.

D. Sustentabilidade ambiental

A **sustentabilidade** é um dos pilares da gestão predial, orientando a realização de ações que promovam a gestão sustentável das operações, como o uso racional de recursos hídricos e energéticos, a mitigação das emissões de carbono e gases de efeito estufa, a minimização de gastos materiais técnicos e de consumo e a gestão adequada dos resíduos. Neste sentido, o Museu do Futebol mantém programa de eficiência energética, realizando periodicamente a substituição de equipamentos por outros mais eficientes, automatiza sistemas para evitar o desperdício de água e energia, entre outras melhorias que possibilitem redução dos gastos, com o objetivo de manter o nível de qualidade das instalações do Museu e promover o conforto ambiental, aspectos que impactam diretamente a experiência do visitante. Os usos e fluxos dos espaços internos e externos do museu são reavaliados, com o objetivo de identificação de adequações que possam melhorar o conforto ambiental, como iluminação e sistemas de climatização e mobiliário.

E. Acessibilidade física

Por fim, a **acessibilidade** é uma das premissas de atuação do Museu do Futebol, que recebeu um diploma de 5 estrelas pela Prefeitura de São Paulo, por reconhecimento de seu destaque. O Museu do Futebol atende plenamente à norma ABNT 9050 sobre condições de acessibilidade física para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, executando a gestão e os cuidados com os recursos de acessibilidade física e arquitetônica (rampas, escadas rolantes, elevadores, piso podotátil, cadeira de rodas).

RECOMENDAÇÕES

O Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental do Museu do Futebol é bastante desenvolvido, sendo uma referência para a rede paulista de museus. As recomendações sugeridas ao Programa apontam a necessidade de seguir aprimorando suas práticas, fortalecer sua presença no território por meio de parcerias e reforçar sua contribuição às ações transversais.

O desenvolvimento de novas **parcerias e articulações com os agentes que atuam no entorno do museu**, como a associação de moradores do bairro do Pacaembu, grupos que trabalham e frequentam a praça e a concessionária que administra o estádio, é essencial para o estreitamento das relações do Museu do Futebol com a vizinhança, que inclui os moradores e trabalhadores do local. A realização de jogos oficiais no

Estádio do Pacaembu e as atividades de terceiros na praça Charles Miller demandam que o museu também interaja com o Batalhão de Choque da Polícia Militar, CET, DSV, policiamento de trânsito e policiamento de área.

Em especial, a realização da **renovação do Estádio do Pacaembu exigirá articulação com o concessionário Allegra-Pacaembu, de forma a acompanhar possíveis impactos da obra no funcionamento do Museu do Futebol,** traçar estratégias conjuntas no que for necessário e manter informados os colaboradores e visitantes. Deve-se atentar às oportunidades de cooperação na criação de uma agenda conjunta de atração de públicos, de forma a aproveitar sinergias e beneficiar ambas instituições.

O Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental deve estar atento aos públicos **do museu, cuidando de aspectos como conforto ambiental, acessibilidade, iluminação, climatização, elementos que impactam diretamente a experiência do visitante**. Assim, o Núcleo de Infraestrutura e Operações deve atuar de forma integrada aos Núcleos de Tecnologia, Exposições e Programação Cultural e Educativo, no que tange às condições físicas que são oferecidas aos visitantes presenciais.

Um dos pontos de atenção para o próximo ciclo de gestão é a renovação da exposição de longa duração, que deverá ser monitorada pelo Núcleo de Infraestrutura e Operações. Deverá ser feito **o acompanhamento dos projetos e implantação da expografia da nova exposição de longa duração, observando oportunidades de modernização do edifício.**

A **sustentabilidade** como premissa institucional foi uma das diretrizes apontadas pelo Plano Museológico de 2009, e se tornou um dos compromissos da gestão do Museu do Futebol. O conceito de sustentabilidade presente na instituição, compreende não apenas a **busca pelo uso racional de recursos, mas também abrange a conscientização acerca da importância dos aspectos de ordem ecológica, de preservação ambiental, justiça social e preocupação com as gerações futuras**. As ações realizadas nesse âmbito têm como referencial o Marco Conceitual Comum de Sustentabilidade (MCCS)[55], as orientações da UPPM/SEC e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030[56] da Organização das Nações Unidas (ONU), e buscam destacar a atuação do museu como exemplo de operação sustentável, mas também como promotor da relevância das questões de sustentabilidade para seus públicos e colaboradores.

A mesma atuação conjunta é realizada no que diz respeito à **acessibilidade**, para manter-se em conformidade com a norma NBR 9050 que rege o tema e aprimorar os recursos que tornam o museu cada vez mais acessível. O Museu do Futebol se destaca pela acessibilidade desde sua concepção, e manteve essa vocação viva,

[55] O Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS) foi criado pelo Programa Ibermuseus como um conjunto de conceitos e reflexões essenciais ao tema da sustentabilidade das instituições e processos museais na Ibero-américa. Disponível em: http://www.ibermuseos.org/wp-content/uploads/2020/06/mccs-web-08-06-20.pdf

[56] Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: https://odsbrasil.gov.br

desenvolvendo diversos projetos premiados neste campo. **Os valores de convivência e cooperação norteiam a busca pela ampliação da acessibilidade, por meio da adição de mais recursos que possibilitem o acolhimento de forma inclusiva de todas as pessoas**, com consciência de que um museu acessível está sempre aprimorando suas condições e descobrindo novas formas de inclusão.

Recomenda-se que o Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental:

- mantenha equipe fixa para executar as ações de manutenção predial, capacitando-a regularmente, e contratando mão-de-obra terceirizada especializada quando necessário;
- execute, atualize e aprimore os planos que orientam as atividades de manutenção predial, como o plano de gestão e manutenção em edifícios, plano de limpeza, normas de ocupação dos espaços, protocolos de prevenção e combate à Covid-19;
- desenvolva um plano de atuação conjunto com o Estádio do Pacaembu, visando o cuidado com o entorno;
- identifique adequações que possam melhorar o conforto ambiental e os usos do espaço arquitetônico;
- mantenha e aprimore as condições de acessibilidade física para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida;
- considere a sustentabilidade ambiental nas operações prediais, ao promover o uso eficiente e racional de água, energia elétrica, materiais técnicos e de consumo.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Execução, atualização e aprimoramento dos planos que orientam a manutenção predial	Implantar *software* de gerenciamento de *facilities*	Software implantado	Tecnologia
Identificação adequações que possam melhorar o conforto ambiental e os usos do espaço arquitetônico	Estudo de novos usos e fluxos do museu, para atualizar normas relativas ao espaço arquitetônico e espaços externos Estruturar sala de guarda de objetos da museologia, aprimorando a segurança e salvaguarda	Estudo preliminar e projetos básicos para revisão do programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Sala de guarda construída	Exposições e Programação Cultural Acervos e Pesquisa Segurança

Desenvolvimento de um plano conjunto de atuação com o Estádio do Pacaembu, visando o cuidado com o entorno e o acompanhamento das obras de renovação do Estádio.	Articular a elaboração de um plano de auxílio integrado (PAI) junto ao consórcio Allegra-Pacaembu	Plano de auxílio integrado implantado	Institucional Segurança
Acompanhamento da implantação do novo projeto de expografia para a exposição de longa duração	Participar de reuniões junto à equipe do museu Elaborar relatório sobre as condições do espaço para a nova expografia	Relatório finalizado	Todos os Programas

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
  - Aprimorar a acessibilidade física do auditório.
- **Sustentabilidade:**
  - Realizar programa de eficiência energética e compensar emissões de gases de efeito estufa (GEE) por meio do programa *carbon free.*
- **Desenvolvimento de públicos:**
  - Aprimorar a experiência do visitante no espaço físico.
- **Integração ao SISEM-SP**:
  - Disseminar boas práticas em operação e manutenção predial para a rede estadual de museus.

15. PROGRAMA DE SEGURANÇA

APRESENTAÇÃO

O Programa de Segurança **abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, incluindo a edificação e seu entorno, seu patrimônio, acervos e ativos e a integridade dos públicos interno e externo. Compreende os sistemas, equipamentos e instalações, além da definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.**

O Programa de Segurança e os planos que o compõem foram desenvolvidos a partir da Norma Brasileira ABNT NBR 15219/2005 e da Instrução Técnica do Corpo de Bombeiros nº 16/2011 “Plano de emergência contra incêndio”, considerando as recomendações da Instrução Técnica nº 40/2011 “Edificações históricas, museus e instituições culturais com acervos museológicos”, e é executado por uma equipe multidisciplinar, composta por colaboradores de várias áreas do museu, como segurança patrimonial, proteção contra incêndios, educativo, conservação e manutenção predial, entre outros. A equipe é qualificada e treinada periodicamente para realizar a gestão de riscos do museu, identificar e priorizar as situações com maior possibilidade de ocorrência e aquelas que, havendo risco de ocorrer, podem resultar em perdas significativas.

Este programa também prevê o monitoramento e o cumprimento da documentação exigida pela legislação que rege aspectos de segurança, como a renovação anual do AVCB e do Alvará de funcionamento de local de reunião, incluindo **laudos, atestados, ARTs/RRTs/TRTs para todos os projetos e execuções, quando aplicável. O museu foi pioneiro em apresentar o AVCB não só para a edificação, mas também para cada exposição temporária instalada em seu espaço físico, tornando-se exemplo de atuação e influenciando a legislação estadual quanto ao tema.** Também cabe ao Programa de Segurança a renovação anual dos seguros multirriscos que cobrem contra incêndio, danos patrimoniais, responsabilidade civil e outras coberturas pertinentes.

OBJETIVOS

O Programa de Segurança tem por objetivos:

- garantir, por meio da execução dos planos e protocolos de segurança, a proteção das pessoas (colaboradores ou visitantes), dos ativos patrimoniais (conteúdos físicos ou digitais), bem como da edificação onde o museu se localiza;
- elaborar e aprimorar planos, rotinas e normas relacionados à segurança, em todas as suas dimensões, que sejam de relevância para os espaços de convivência onde o museu atua;
- identificar, mapear e gerenciar os diversos riscos que possam existir nos espaços onde o museu atua de forma a minimizar o risco de acidentes e perdas;
- monitorar o cumprimento de toda a documentação legal exigida;
- articular ações com os demais agentes que atuam no entorno, de forma a garantir a segurança do local.

DIRETRIZES

A execução do plano de manutenção preventiva e periódica dos sistemas de segurança é realizada de forma a garantir o bom desempenho dos sistemas construtivos e dos equipamentos instalados. A falta de eficácia nesses elementos pode causar acidentes e transtornos de várias ordens, como prejuízos à saúde e vida humana, perdas patrimoniais significativas e altos custos de reparação. Assim, todas as rotinas de manutenção seguem as recomendações dispostas nas normas aplicáveis, conforme a seguir:

Manutenção dos sistemas de segurança contra incêndio:

- Sistema de Detecção e Alarme de Incêndio (SDAI): Segue a norma ABNT NBR 17.240/2010 - Sistema de Detecção e Alarme de Incêndio;
- Sistema de iluminação de emergência: Segue a norma ABNT NBR 10.898 - Sistema de iluminação de emergência;
- Saídas de emergência: Segue as normas ABNT NBR 9050/2020 - Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos e ABNT NBR 11.742/2018 - Porta corta-fogo para saídas de emergência;
- Sistemas de chuveiros automáticos (sprinklers): Segue a norma ABNT NBR 10897/2020 - Sistemas de proteção contra incêndio por chuveiros automáticos;
- Sistema de hidrantes: Segue as normas ABNT NBR 13714/2000 - Sistemas de hidrantes e de mangotinhos para combate a incêndio e ABNT NBR 12779/2009 - Mangueira de incêndio - Inspeção, manutenção e cuidados;
- Sistema de extinção manual: Segue a norma ABNT NBR 12962/2016 - Extintores de incêndio — Inspeção e manutenção;
- Sinalização de emergência: Segue as recomendações do fornecedor em seu manual de uso e manutenção;
- Aplicação de Materiais de Proteção Passiva contra Incêndio: Segue as recomendações dos fornecedores quanto a limpeza e manutenção adequadas e periodicidade de reaplicação.

Manutenção dos sistemas de segurança patrimonial

- Circuito fechado de TV (CFTV):
    - limpeza das lentes: periodicidade determinada em função do local e de agentes externos;
    - armazenamento das informações (backup): periodicidade a ser determinada em função do equipamento e da capacidade de armazenamento do sistema;
    - checagem de conexões, fiação, caixas de proteção (anualmente).
- Sistema de Controle de Acesso (SCA):
    - Segue o indicado no manual de operação e manutenção do fornecedor do sistema.

A. Segurança contra incêndio

Plano de emergência contra incêndio

O Plano de Emergência do Museu do Futebol segue o disposto nas seguintes normas: ABNT NBR 15219/2020, Instrução Técnica do Corpo de Bombeiros nº 16/2019 “Gerenciamento de Riscos de Incêndio”e Instrução Técnica nº 40/2019 "Edificações históricas, museus e instituições culturais com acervos museológicos", itens 5.2.1 e 5.2.2, que determina a realização de treinamento, no mínimo anual, com participação de todos os funcionários.
O plano de emergência é composto pelos seguintes elementos:

- protocolos de evacuação e abandono da edificação;
- procedimentos de evasão, rotas de fuga, locais seguros para refúgio, sinalização de emergência;
- números de telefone das pessoas e instituições competentes para solicitar e/ou prestar socorro frente a uma situação crítica;
- procedimentos de primeiros socorros e emergências médicas;
- protocolo das Brigadas de Emergência, incluindo a periodicidade adequada para reuniões e treinamentos;
- plano de ação frente a situações de emergência;
- protocolo de comunicação com a imprensa.

Brigada de incêndio

O Museu do Futebol conta com Brigada de Incêndio treinada, composta por 20 brigadistas, sendo compulsória a atualização anual dos treinamentos, além de contar com a renovação de 25% da equipe anualmente, garantindo capacitação para um número mais amplo de funcionários. Todos os brigadistas recebem treinamentos periódicos em primeiros socorros, curso básico de atendimento pré-hospitalar e uso de desfibrilador externo automático (DEA) para atendimento de casos de mal súbito, além de treinamento semestral em manuseio de extintores portáteis de combate a incêndio e dois treinamentos anuais de manuseio de mangueiras de combate a incêndio, resultando em um treinamento a cada 2 meses.

Sistemas de segurança contra incêndios

- **Saídas de emergência**: Em todos os pavimentos, exceto para o terceiro, há saídas de emergência que dão acesso à área externa ao Museu do Futebol. As saídas de emergência do Museu do Futebol, em quantidade e largura, atendem à quantidade de pessoas prevista para ocupar o espaço.
- **Sinalização de emergência:** Todas as áreas ocupadas pelo Museu possuem sinalização de emergência conforme estabelecido na Instrução Técnica Nº 20 do Corpo de Bombeiros.
- **Sistema de Detecção e Alarme de Incêndio (SDAI):** Todo edifício ocupado pelo Museu do Futebol é provido de sistema de detecção de fumaça. Nas áreas técnicas, copas e cozinha do restaurante, foram instalados detectores de temperatura. E ao lado de cada um dos abrigos de mangueiras do sistema de hidrantes há um acionador manual e uma sirene do sistema de alarme de

incêndio. Todos os detectores, acionadores manuais e sirenes estão interligados à central do SDAI, monitorada por equipe de bombeiros civis 24h por dia. A central do SDAI do Museu do Futebol está integrada com a central da Pacaembu para que ambos ou usuários dos edifícios possam ter conhecimento de qualquer sinistro no complexo e, assim, tomar as decisões em conjunto, se necessário.

- **Sistema de comunicação / sonorização:** Este sistema permite que avisos de emergência possam ser transmitidos a todos os setores do Museu do Futebol. É composto por uma central de controle de áudio, que gerencia entradas e saídas de áudio, microfones e seletor de zonas de linhas para energização dos sonofletores.
- **Sistema de iluminação de emergência:** O museu possui luminárias alimentadas por gerador e também por baterias que entram em funcionamento imediatamente em caso de falta de energia.
- **Sistema de extinção manual:** Em todos os ambientes do museu foram instalados extintores manuais, atendendo às normas vigentes, quanto ao seu tipo e distribuição, para combater um princípio de incêndio.
- **Sistema de hidrantes:** Todos os pavimentos são cobertos pelo sistema de hidrantes. Além dos hidrantes localizados nas áreas administradas pelo Museu do Futebol, o sistema atende, também, seis hidrantes localizados na arquibancada do Estádio do Pacaembu.
- **Sistemas de chuveiros automáticos:** Todo corredor do terceiro pavimento é provido de sistema de *sprinklers*. As bombas que alimentam os sistemas de hidrantes e de *sprinklers* são elétricas, e no caso de falta de energia são alimentadas por gerador.

B. Segurança patrimonial

Manual de normas e procedimentos do serviço de segurança patrimonial

O serviço de segurança patrimonial do Museu do Futebol conta com um manual de normas e procedimentos que considera três planos, abrange desde a infraestrutura, os equipamentos e os procedimentos necessários para a operação em condições de baixo risco até os procedimentos e normas para acionamento do sistema de emergência, caso seja identificada uma situação de risco elevado. São eles:

- **Plano Físico**: compreende a análise criteriosa das instalações físicas e identificação das adequações necessárias, com o objetivo de evitar ao máximo a intrusão pelos acessos do museu. Neste plano, predomina a utilização de equipamentos eletrônicos que buscam auxiliar funcionários, vigilantes e porteiros na vigilância das instalações.
- **Plano Operacional**: consiste em procedimentos operacionais com regras específicas de atuação para cada integrante do sistema (funcionários, porteiros, vigilantes e visitantes).
- **Plano de Contingência**: define as situações críticas, de modo que, a partir do momento em que uma situação de risco for identificada, todos os envolvidos no sistema possuam um roteiro de ações que devam ser implementadas, visando

ao restabelecimento da normalidade, tendo em vista que toda situação crítica gera uma urgência.

Sistemas de segurança patrimonial

- **Segurança contra roubo e intrusão:**
    - **Circuito fechado de TV (CFTV):** Em todos os pavimentos ocupados pelo Museu do Futebol, inclusive na área externa que dá acesso à Praça Charles Miller, há câmeras para CFTV com objetivo de monitorar os eventos nas dependências e arredores do Museu.
    - **Sistema de controle de acesso (SCA):** O SCA tem por objetivo permitir ou negar o acesso de pessoas nas áreas controladas do Museu do Futebol. O acesso nestas áreas é permitido apenas para as pessoas cujos dados foram codificados no cartão de identificação do usuário (cartão de acesso) e nas informações constantes na base de dados.
        - **Controle de acesso de visitantes:** O sistema de controle de visitantes é integrado ao setor financeiro de emissão de bilhetes para que este possa controlar a quantidade de visitantes que adentraram no Museu do Futebol.
        - **Controle e supervisão de acesso:** As rotas de fuga, localizadas no primeiro e segundo pavimentos, possuem sensores de abertura interligados à central de alarme patrimonial que acionam sirenes quando as portas são abertas e as câmeras do sistema de CFTV supervisionam o acesso.

- **Segurança contra vandalismo:** Especialmente em dias de jogos de futebol no Estádio do Pacaembu, há uma atenção redobrada em relação a ocorrências de vandalismo. Há cooperação permanente com o policiamento de rotina da praça Charles Miller, com realização de reuniões prévias aos jogos com representantes do batalhão de policiamento de área, de trânsito, tropa de choque e guarda civil metropolitana. A equipe do Museu do Futebol possui canal direto de comunicação com o policiamento em dias de jogos, garantindo reação rápida frente a ocorrências. Além de seu sistema próprio de monitoramento por CFTV, o sistema de alarmes perimetrais também auxilia o policiamento localizado no lado interno do museu em dias de jogos.

- **Segurança do entorno:** A presença do Museu do Futebol contribui para a segurança do entorno, ao atrair circulação de pessoas na praça Charles Miller e pela ocupação do espaço público com programação cultural. Adicionalmente, a equipe do Museu do Futebol procura manter um canal de comunicação aberto com outros agentes públicos, como assistentes sociais e a empresa de limpeza urbana, contribuindo para a manutenção da ordem e conservação urbana do entorno.

C. Segurança de uso

Plano de segurança do trabalho

O Museu do Futebol conta com um Plano de Segurança do Trabalho que busca continuamente incorporar à sua rotina o cumprimento de normas e instruções que regem protocolos e práticas seguras para trabalhos especializados. Atualmente o museu conta com instruções para:

- Trabalhos em equipamentos elétricos;
- Trabalhos em altura;
- Trabalhos a quente (corte e solda)[57];
- Ferramentas cortantes.

Protocolo de segurança sanitária

O Museu do Futebol criou seu próprio plano de ação de prevenção e combate à Covid-19, em abril de 2020, materializado no documento "Retomada pós-pandemia", que contém os protocolos operacionais necessários para o retorno de colaboradores e visitantes em segurança. Foi considerado como documento referencial o "Protocolo de reabertura do setor de museus do estado de São Paulo"[58], elaborado pelo SISEM-SP. O Museu do Futebol segue as determinações estabelecidas pelo Governo do Estado de São Paulo, no que tange aos parâmetros de flexibilização do isolamento social e às possibilidades de retomada do funcionamento presencial, parcial ou plenamente. Adicionalmente, a equipe do museu também procura acompanhar os protocolos e recomendações de órgãos como o Ibram e o ICOM-Brasil.

RECOMENDAÇÕES

O Museu do Futebol deve manter equipe fixa, com profissionais especializados para garantir a segurança de toda a propriedade e patrimônio nela preservado, promover periodicamente ações de capacitação da equipe, **executar o programa de segurança no dia-a-dia e mantê-lo atualizado**, com destaque para a realização de treinamentos da brigada de incêndio e simulados de combate a incêndio, e os protocolos sanitários de enfrentamento e combate à Covid-19.

Realizar a **manutenção periódica dos sistemas de segurança patrimonial e prevenção de incêndios** (hidrantes, extintores em suas diversas classes etc.), garantindo boas condições de uso e prazo de validade vigente.

O **plano de gestão de riscos** deve ser elaborado de forma integrada com as demais áreas do museu, em especial com o Programa de Acervos e Pesquisa, com o objetivo de analisar as dimensões de segurança exigidas em legislação e aplicáveis ao bom funcionamento da parte física do museu (Segurança contra Incêndios, Segurança

[57] Corresponde a todo processo de trabalho que envolva soldagem, brasagem, solda branda, corte, esmerilhamento, perfuração, queima ou fusão de substâncias que podem produzir faíscas ou chamas com uma temperatura suficiente para incendiar vapores inflamáveis e/ou materiais combustíveis.

[58] Disponível em: <SISEM-SP divulga documento com recomendações de protocolos para a reabertura segura dos museus paulistas>. Acesso em: 28 set. 2020.

Patrimonial e Segurança de Uso). Este plano de gestão de riscos, juntamente com uma análise dos custos das obras do edifício e das instalações do Museu, deve subsidiar a

renovação anual da apólice de **seguros multirriscos** contra acidentes mais adequada para o museu, que deve ser renovada anualmente.

As tecnologias utilizadas pelos equipamentos eletrônicos de segurança evoluem em ritmo acelerado, tornando-se obsoletas em curto espaço de tempo e perdendo sua eficiência. O **aprimoramento dos sistemas de segurança** e a substituição dos equipamentos com a incorporação de mais recursos audiovisuais e técnicos, como por exemplo, câmeras térmicas, iluminação de emergência mais eficiente, auxiliam a resposta mais rápida frente a situações de emergência, fator relevante para a salvaguarda das pessoas e ativos do museu.

Por exigência do Corpo de Bombeiros, o AVCB da edificação passou a ser emitido para a área total do complexo, ou seja, Museu do Futebol e Estádio do Pacaembu. Sendo assim, para a solicitação de **renovação periódica do AVCB**, é necessário um trabalho conjunto de todos os entes envolvidos (Organização Social, Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo e Administradores do Pacaembu), visto que todos os sistemas constantes no projeto aprovado devem estar em situação regular. Destaca-se também a importância em manter um Plano de Emergência de maior abrangência, com acordos de cooperação mútua entre instituições culturais e de proteção contra incêndio localizadas no entorno da área do Museu do Futebol e Estádio do Pacaembu, tanto para casos de emergência, como para formação e o treinamento periódico das respectivas equipes de brigadistas e realização de simulados conjuntos.

Assim, a elaboração de um **Plano de Ação Integrada (PAI) com o gestor do Estádio**, o concessionário Allegra-Pacaembu, ação também articulada ao Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental, é essencial para garantir o cumprimento dessas exigências, além de permitir que o Museu do Futebol acompanhe assuntos relacionados à segurança que possam impactar suas operações, especialmente em decorrência das obras de renovação do estádio.

Adicionalmente, para obter o **AVCB para a instalação de cada exposição temporária**, é exigido um Projeto Técnico para Ocupação Temporária em Edificação Permanente (PTOTEP), em conformidade com o Regulamento de Segurança contra incêndio vigente.

Havendo qualquer necessidade de intervenção no conjunto edificado, a equipe de segurança, em conjunto com a administração do Museu do Futebol e do Estádio do Pacaembu, deve avaliar se haverá necessidade de submeter novo projeto de segurança contra incêndio ao Corpo de Bombeiros. Sempre que isso ocorrer, é necessário verificar a necessidade de submeter o projeto aos demais órgãos de aprovação, uma vez que se trata de edifício histórico tombado.

No que diz respeito à **segurança do entorno**, o Plano de Ação Integrada com o gestor do Estádio também contribuirá para que o Museu do Futebol atue para a manutenção da ordem e da conservação urbana no entorno do museu. O Museu do Futebol também deve seguir as diretrizes do **Marco Conceitual da Convivência e Segurança Cidadã**[59], que fomenta o uso do diálogo e do acolhimento, em cooperação com com agentes públicos, como assistentes sociais e a empresa de limpeza urbana, promovendo uma cultura de paz e de resolução de conflitos de forma não-violenta.

As operações devem sempre aprimorar procedimentos e instalações e realizar as adaptações recomendadas de forma a **atender às normas regulamentadoras (NR) relativas à segurança do trabalho**.

Além das ações supracitadas, recomenda-se que o Programa se Segurança:

- elabore um plano de gestão de riscos de forma integrada com as demais áreas do museu;
- modernize os equipamentos dos sistemas de segurança através da aquisição de equipamentos com novas funcionalidades e recursos.
- atualize toda a documentação legal, incluindo o AVCB da edificação, alvará de funcionamento de local de reunião, além de laudos, atestados, ARTs/RRTs/TRTs para projetos e execuções (quando exigido) e demais seguros;
- apresente o Projeto Técnico para Ocupação Temporária em Edificação Permanente (PTOTEP) de forma a obter o AVCB para todas as exposições temporárias;
- desenvolva um Plano de Ação Integrada (PAI) em conjunto com o Estádio do Pacaembu, visando a segurança do entorno e o acompanhamento das obras de renovação do estádio e seus impactos no funcionamento do museu;
- contrate empresa especializada para elaboração de projeto de automação da rede elétrica e instalação de pontos de ancoragens, atendendo à NR 35[60], que trata de trabalhos em altura.

METAS

Meta específica	Ação	Indicador	Sinergias
Executar e atualizar o programa de segurança e a gestão de riscos	Modernizar o sistema de CFTV	% equipamentos substituídos	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental

[59] Fonte: PNUD - Convivência e Segurança Cidadã: reflexões por uma nova abordagem de segurança pública

[60] Estabelece os requisitos mínimos e as medidas de proteção para o trabalho em altura, envolvendo o planejamento, a organização e a execução, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores envolvidos direta ou indiretamente com esta atividade. Considera se trabalho em altura toda atividade executada acima de 2,00 m (dois metros) do nível inferior, onde haja risco de queda.

	Elaborar um plano de gestão de riscos integrado Elaborar *facility report* para eventos e exposições Renovar o Seguro multirriscos anualmente	Plano de gestão de riscos criado *Facility report* criado Apólice de seguros renovada	Todos os Programas Exposições e Programação Cultural Gestão
Atualização de toda a documentação legal	Renovar AVCB da edificação e alvará Obter AVCB para exposições temporárias Obter demais laudos	Documentos atualizados	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental
Aprimoramento dos sistemas de segurança patrimonial e de prevenção de incêndios	Aprimorar a automação do sistema de combate a incêndio Ignifugação[61] do auditório Implantar chuveiros automáticos (sprinklers) no auditório e no espaço destinado à exposição temporária	Melhorias implantadas	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental
Segurança do entorno	Desenvolver um Plano de Ação Integrada (PAI) em conjunto com o Estádio do Pacaembu	PAI implantado	Institucional Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental
Procedimentos e instalações para atender às normas de segurança do trabalho	Contratar projeto para atender à NR 35	Projeto contratado e implantado	Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental

[61] A ignifugação é realizada por meio da aplicação de produto retardante de chamas em 90 minutos, de forma a garantir maior segurança ao auditório, que é muito usado em eventos externos.

AÇÕES TRANSVERSAIS

- **Acessibilidade:**
  - Garantir espaços seguros e com boa circulação.
- **Sustentabilidade:**
  - Atualizar os protocolos sanitário e de limpeza e o treinamento de colaboradores para incluir soluções mais sustentáveis
- **Desenvolvimento de públicos:**
  - Criar rede de apoio na vizinhança visando a segurança do entorno;
- **Integração ao SISEM-SP:**
  - Promover oficinas sobre Segurança para a rede de museus.

16. PACTO: PROCESSO DE AVALIAÇÃO COLABORATIVA DO PLANO MUSEOLÓGICO

APRESENTAÇÃO

> As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.
>
> Idalberto Chiavenato[62]

Um dos grandes desafios da gestão de museus é a construção de um processo eficaz e contínuo de avaliação dos programas museológicos. Para além das metas e ações transversais propostas neste plano, é preciso que todo o esforço colaborativo realizado em sua construção resulte na consolidação e experimentação da missão do museu e no cumprimento de seus objetivos.

Para o planejamento museológico da gestão do período 2021-2025, o Museu do Futebol definiu como premissas centrais o envolvimento de sua comunidade – aqui entendida como seus colaboradores, parceiros (membros do conselho, FRM e UPPM) e patrocinadores –, o processo de elaboração do diagnóstico e dos conceitos prioritários do Plano Museológico do Museu do Futebol, além do desenvolvimento dos programas.

Em fases distintas deste trabalho, todos foram convidados a colaborar, seja nos processos de escuta realizados nas pesquisas e entrevistas, seja na própria redação do documento final, que agora apresentamos. Dessa forma, este resultado reflete não somente os anseios das equipes, mas busca também dar conta das demandas de seus públicos e qualificar a sua presença na comunidade em que está inserido.

Fato é que todo o processo colaborativo contribui para a construção de uma visão mais realista e sintonizada com as várias partes interessadas no museu, num movimento dialógico e participativo – o que por si só já é um indicador para a atuação futura.

Sabemos que um bom plano museológico deve ser estratégico, exequível e inovador, considerando a atuação do museu de forma integrada. Do mesmo modo, precisa superar contradições internas, organizar as metas em ordem de prioridades, distribuir responsabilidades dentro de um cronograma de trabalho, bem como definir as formas de avaliação e os indicadores que serão adotados. Considerando que o planejamento não se encerra com a redação final do plano, mas deve acompanhar a sua implementação, propomos aqui um conjunto de ações necessárias para a sua avaliação, seu monitoramento e sua revisão nos próximos anos.

Para Isabel Victor, é importante atribuir “um novo sentido ao termo avaliação em museus, fazendo ‘descolar’ do verbo ‘avaliar’ a sua asserção redutora e unidimensional

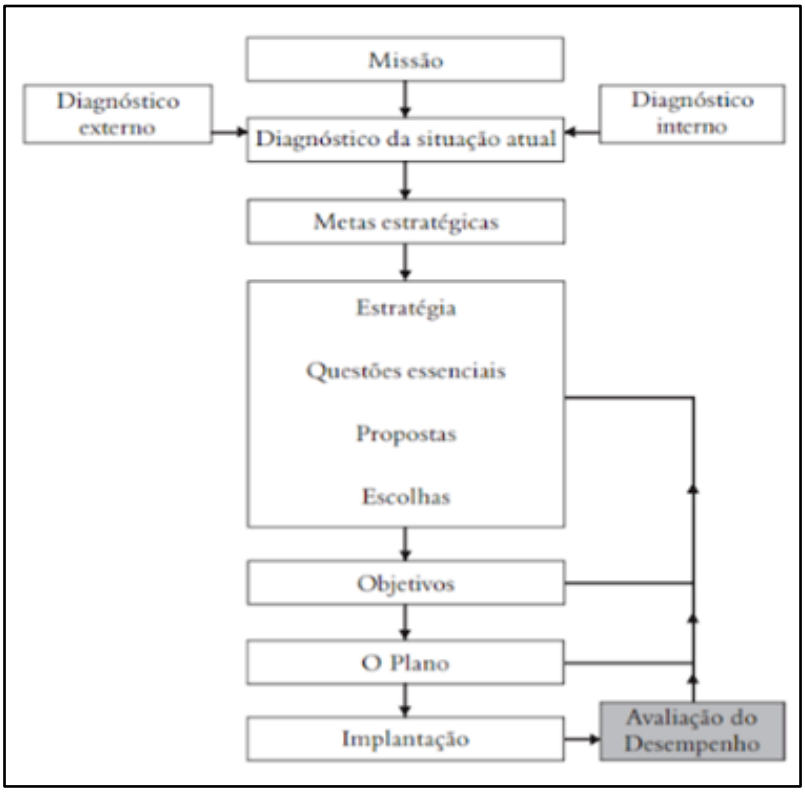
[62] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.44

de ‘estudos de públicos’”[63]. Conforme apresentado no texto intitulado “Introdução aos Cenários Museológicos”, no início deste documento, o conceito de museu está sendo debatido no mundo todo, cada vez menos associado ao tripé “edifício/coleção/público”, e mais relacionado aos conceitos de processo museal, participação, colaboração, território, desenvolvimento, cidadania, sustentabilidade, entre tantas outras palavras que reforçam ainda mais o seu papel social para o fortalecimento das democracias e regeneração de suas comunidades.

Nesse sentido, o conceito de “avaliação” deve ser pensada como um processo, preferencialmente colaborativo e negociado, resultando não somente na execução, mas também no melhoramento das ações apresentadas no plano. Assim sendo, cada museu deve elaborar a sua própria lista de indicadores, considerando as normativas e regulamentos; fazer uma análise crítica do seu legado, destacando as melhores práticas, para propor novos futuros em sua atuação; e identificar o melhor sistema de avaliação e monitoramento.

No esquema abaixo, extraído de Stuart Davies (2001)[64], é possível notar o caráter cíclico do processo de monitoramento e avaliação:

Figura 21: Ciclo do processo de monitoramento e avaliação do Plano Museológico



[63] VICTOR, Isabel. “O paradoxo do termo avaliação em museus: um problema da maior relevância para a Museologia contemporânea” in: *XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, A Qualidade em Museus* (Atas do XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias

[64] DAVIES, Stuart. *Plano Diretor.* Tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001. (Série Museologia, 1), p. 54.

Esse tipo de esquema, trazido aqui como modelo adaptável para as demandas do Museu do Futebol, ajuda a visualizar o caminho e as etapas. O texto de Stuart Davies (2001)[65] traz ainda uma lista de sugestões reproduzida abaixo para inspiração.

- Não gaste tempo demais pensando em fazer; simplesmente comece;
- Não tente produzir um plano perfeito ou muito elaborado; este deve ser um documento de trabalho e não uma obra de arte;
- É muito importante que o diretor do museu participe e esteja totalmente envolvido no processo;
- Envolva o maior número possível de pessoas;
- Deixe claro o motivo pelo qual você está fazendo isso e para quem;
- Reserve tempo para o processo e mantenha-o em andamento em ritmo intenso;
- Aguarde fatos e verdades incômodas que podem ser revelados pelo plano diretor, criando tensões dentro do museu;
- Os consultores podem ser úteis ao processo, mas a responsabilidade pelas decisões e pelo plano é toda sua;
- Nunca esqueça quem deverá ser o beneficiário final: visitantes, usuários e clientes;
- Lembre-se de que o plano diretor, como todos os processos gerenciais, é um meio para se atingir um fim, não um fim em si mesmo.

A. Processo de avaliação colaborativa

Há múltiplas formas de avaliação que podem ser aplicadas com o objetivo de medir o desempenho humano, com diferentes graus de participação e variedade de fontes avaliadoras. Para a construção deste Plano Museológico do Museu do Futebol, optamos pelo processo de autoavaliação, conhecido também como avaliação interna ou avaliação institucional, que envolve colaboração ampla e horizontal.[66]

A avaliação institucional em museus, é um processo contínuo de aprendizagem, que deve ser formulado pelos agentes das ações a serem avaliadas, de forma autogerida pela equipe do museu. A autoavaliação, ou avaliação institucional[67], é um exercício de autonomia responsável, que tem por objetivos:

- Monitoramento e avaliação das ações estratégicas
- Revisão das metas e dos indicadores
- Atualização do Plano Museológico do Museu do Futebol

[65] DAVIES, Stuart. op. cit. p. 56.

[66] BRASIL. Ministério do Planejamento e Gestão. *Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho.* Disponível em: <Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho>. Acesso em 12 ago. 2020.

[67] O sistema de autoavaliação tem sido adotado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Disponível em: <GT SOBRE A AUTOAVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO Professores Membros – Portaria CAPES 148/2-18 Antônio Carlos Souza>. Acesso em 12 ago. 2020.

A autoavaliação entendida como uma tarefa interna ao museu não dispensa o acompanhamento e a avaliação dos demais órgãos e agentes de governança da instituição (sociedade civil, UPPM-SEC), mas põe em marcha uma cultura institucional atenta ao Plano Museológico do Museu do Futebol: o que foi construído colaborativamente nele e pactuado para o futuro imediato do museu.

Mais do que uma autoavaliação quantitativa, é importante que ela seja qualitativa, visando não apenas aos resultados, mas também aos processos e percursos que levaram a eles. Os registros da autoavaliação podem ser produzidos já com o intuito de ser armazenados como memória institucional, de forma a compor um banco de informações que possa subsidiar diversas análises, tomadas de decisões e a elaboração do próximo Plano Museológico do Museu do Futebol, que deverá ser preparado em 2025.

Fases de implantação do processo de avaliação colaborativa

Recomenda-se a criação de um GT constituído para coordenar as ações do Pacto, que nasce a partir de duas prerrogativas:

- disseminar uma cultura perene e sistêmica de avaliação no museu; e
- fortalecer as relações e consequentemente o trabalho colaborativo interáreas e os programas museológicos.

Essas premissas são fundamentais para que o Plano Museológico do Museu do Futebol deixe de ser um documento protocolar e converta-se num documento orientador das práticas museológicas do Museu do Futebol, sempre a serviço de sua missão, visão e valores.

Além disso, a criação do GT horizontalizado confere protagonismo à equipe e transparência à gestão, colaborando com os parâmetros, inclusive de seu *compliance*.

Se bem gestado, o GT poderá colaborar com o todo da instituição, gerando um espírito cada vez mais participativo e que atua diretamente no fortalecimento das práticas estabelecidas pelo Programa de Gestão, extrapolando o seu trabalho como um observatório das metas dos programas para se converter em agente que colabora com as metas individuais dos funcionários do museu, alimentando um sistema vivo, orgânico e em constante crescimento – um trabalho feito para todos e por todos.

Metodologia

A metodologia do GT deve ter como valor prioritário a horizontalidade – todo membro e todas as metas têm a mesma relevância nesse processo. As metas estão conectadas em ramificações que se encontram no centro da missão institucional do museu, devendo, portanto, ser suprimidas as hierarquias entre elas.

Como ponto de partida, o grupo deverá ter um encontro que reorganize as metas à luz de suas afinidades e da prioridade institucional.

Ferramentas

Novas ferramentas de trabalho podem ser utilizadas para a organização das metas, permitindo agilidade na comunicação, distribuição e coordenação das tarefas específicas de cada meta, além de compartilhamento das informações e dos conhecimentos gerados no desenvolvimento desse processo.

Podem contribuir para o desenvolvimento das ações do GT ferramentas colaborativas respaldadas pelo *design thinking*, que ajudam nos exercícios de ideias para a execução das metas e suas correlações, entre elas os mapas mentais, que podem auxiliar na definição de parceiros para o alcance dos resultados.

Além disso, sistemas integrados de informação também devem ser considerados como plataforma de colaboração, além de agendas compartilhadas e acompanhamento de resultados.

Disseminação dos resultados

Enquanto o museu não adota um sistema integrado de gestão de informação, o GT pode prever a elaboração de um painel em lugar visível, onde as metas estejam descritas, bem como os responsáveis primários por sua execução, o cronograma e o investimento previsto. Após os encontros quinzenais, os dados dessa tabela devem ser atualizados, tornando todo o processo constantemente publicizado.

Agenda recomendada para o Grupo de Trabalho

O GT deve prever rotinas organizadas e frequentes:

Encontros mensais

Para a organização das metas, devem ser previstas agendas mensais que reúnam todos os integrantes do GT. Esses encontros devem prever a checagem das metas, seus cronogramas de execução e o acompanhamento financeiro.

Encontros trimestrais

A cada 3 meses deve-se promover uma reunião maior para prestação de contas e resultados junto às equipes.

Relatórios semestrais

Como trataremos de metas de curto prazo, é importante prever a elaboração de relatório sucinto, ao fim do semestre, com os resultados alcançados, os impactos e as pendências. Será a partir do primeiro relatório que o GT poderá de fato ter um melhor desenho dos seus indicadores de resultado.

Balanço anual e atualização das metas prioritárias

Após o primeiro ano de cumprimento das metas prioritárias (sinalizadas nas planilhas na cor laranja), será preciso atualizar as de médio e longo prazo, para que se tornem prioritárias e para que, a cada novo ano, o GT possa revisar o que foi feito e o que está por fazer, e assim sucessivamente.

A periodicidade anual permite fazer comparações e valorações de processos e resultados de um ano para o outro, colaborando com a criação de séries históricas e de indicadores mais efetivos.

B. O futebol como inteligência e plataforma de gestão

Futebol se joga no estádio?
Futebol se joga na praia,
futebol se joga na rua,
futebol se joga na alma.

Carlos Drummond de Andrade[68]

O futebol, para além da prática esportiva que envolve diversas etapas – preparo, treino, jogo – reúne diversas possibilidades e processos de conexão com o público, convívio e trabalho colaborativo. As perspectivas metodológicas táticas, apresentadas numa partida de futebol, são inspiradoras para a gestão do Museu do Futebol. Podemos espelhar a dinâmica de uma partida do esporte na gestão de uma equipe, conferindo ainda mais clareza para o papel de cada membro do time, aqui incorporado nas áreas de atuação da instituição.

Um plano museológico é antes de tudo um instrumento orientador para a atuação clara de equipes, sempre baseado na cadeia operatória da museologia, que conjuga áreas-fim e áreas-meio de uma instituição. Ele colabora para a execução de responsabilidades e para a estruturação de processos que viabilizem as vocações programáticas da instituição. Assim como um time bem treinado, um museu também se estrutura na clareza dos papéis de suas equipes e no propósito de seus programas museológicos.

Os esquemas táticos para cada partida

A partir de sua seleção, o museu poderá atuar nos esquemas táticos para cada momento, sabendo compor o fluxo das partidas, conforme as perspectivas de seus resultados e desejos de metas, ora na defesa, ora no ataque, mas sempre orientado pelos eixos da emoção, do legado e da inovação, atributos da instituição, identificados no plano museológico.

Seleção do Museu do Futebol

[68] ANDRADE, Carlos Drummond de. “Quando é dia de Futebol”. In: *Poesia errante*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1988. (Trecho do poema).

Posição	Nº da posição	Atuação	Inspiração	Programa
<u>O goleiro</u> *"Jogo é jogo, treino é treino."* Didi, jogador de futebol	1	O goleiro traz segurança à equipe. Ele é o protetor da meta que é não deixar a bola entrar no gol, é o único que pode colocar a mão na bola – o objeto sagrado do jogo. Todo bom time começa por um bom goleiro.	Esta é uma posição que precisa de toda a equipe do museu; ainda que haja um goleiro nesse time, todos podem ser preparados para atuar nessa posição, na defesa da instituição e na proteção de suas metas.	Todos os Programas
<u>Lateral direito e esquerdo</u> *"No futebol feminino tem garra, tem talento, tem paixão e tem amor."* Marianna Moreno, jogadora de futebol	2 e 6	Jogam na defesa, mas também atuam no ataque. Geralmente percorrem todo o campo, indo e vindo pela lateral. É preciso ter fôlego para ser lateral.	Áreas pouco visíveis na rotina de um museu, mas que fazem a total diferença. Precisam estar presentes e atentas a todos os processos vivenciados pela instituição. Lidam com outros profissionais terceirizados, que atuam em colaboração com a instituição. Olham o todo.	Programa de Arquitetura e Sustentabilidade Ambiental Programa de Segurança Programa de Tecnologia
<u>Zagueiros, beques ou defesa central</u> *"O conhecimento da alma humana passa por um campo de futebol."* Albert Camus, escritor argelino	3 e 4	São os que defendem quase sempre os maiores e os mais fortes do time. Dizem que boas zagas têm "cara de mau". Mas, o dito popular diz que "quem vê cara não vê coração".	Estão a serviço de todos, mas precisam atuar com o olhar na direção da instituição – nada pode falhar. Devem cuidar das pessoas e das estruturas. São uma espécie de guardiões do time.	Programa de Gestão

<u>Volante</u> *"Quem não faz, leva."* Neném Prancha, roupeiro, massagista, olheiro e técnico brasileiro de futebol	5	É uma posição que carrega o piano, faz o trabalho pesado. Joga na frente da zaga, dá combate ao meio-campo adversário. Joga atrás dos meias, precisa saber passar bem a bola para iniciar o ataque. Entre todas as posições do futebol, os volantes são os jogadores que controlam o meio-campo e são fundamentais tanto na defesa quanto no ataque. Afinal, eles devem proteger os zagueiros e neutralizar os armadores adversários, assim como precisam apoiar as ações ofensivas com passes precisos e inversões de jogo.	Uma liderança precisa saber atuar com todos, atenta aos movimentos da equipe, ao fluxo que vem de fora e que também é percebido no campo.	Programa Institucional
<u>Ponta direita e ponta esquerda</u> *"Futebol é o reino da liberdade exercido ao ar livre."* Antonio Gramsci, filósofo	7 e 11	Atacam pelo lado direito e esquerdo, são rápidos e bons de dribles. Estão atentos na hora de ir para cima dos laterais adversários. São os que driblam, vão na linha de fundo e cruzam a bola ao gol.	Posição que precisa de versatilidade e visão de oportunidade, agilidade para não perder o *timing* da ação.	Programa de Financiamento e Fomento Programa de Comunicação

Meias *“No futebol, a cabeça é o terceiro pé.”* Stanislaw Ponte Preta, cronista	8 e 10	Atuam na inteligência do jogo, são eles que criam boa parte das jogadas de ataque. É preciso ser habilidoso para ser meia. O “médio”, "meia" ou "centro-campista" é o jogador de futebol que atua principalmente na zona do meio-campo, entre a defesa e o ataque, e cuja função é criar as jogadas ofensivas.	Atuar a partir da vocação institucional, gerar as ações que aproximam a instituição do público e da sua missão.	Programa de Gestão do Acervo e Pesquisa Programa de Educação e Inclusão
Centroavante *“É impossível escrever um roteiro mais emocionante do que um jogo de futebol.”* Spike Lee, cineasta norte-americano	9	Atua no ataque, é o principal jogador encarregado de colocar a bola no gol. O centroavante joga dentro da área, e normalmente é o artilheiro do time.	A maior experiência do jogo é a bola balançando a rede, fazendo ecoar por todo o estádio a vibração da torcida e do público.	Programa de Exposições e Programação Cultural

Por fim, o foco na meta com resultados de curto, médio e longo prazo, trabalho em equipe cooperativo e solidário, valorização de talentos, reconhecimento de resultados, treinamento e gestão equilibrados, entre tantas outras premissas de um time também estão presentes na estrutura de um plano museológico. Esse exercício de conexão entre a plataforma futebol e o Plano Museológico do Museu do Futebol é o que queremos deixar como uma metáfora de inspiração para as equipes que fazem do time do museu, uma grande seleção.

17. ESQUEMA TÁTICO

GLOSSÁRIO[69]

Acessibilidade física

Possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para a utilização com segurança e autonomia de edificações, espaços, mobiliário, equipamento urbano, serviços e produtos.

Acessibilidade universal

O acesso, a participação, o entendimento e o convívio entre todas as pessoas devem considerar as esferas: física, intelectual, cognitiva e atitudinal.

Ação educativa

Ação que produz interfaces entre os diferentes processos museais, tais como a pesquisa, a conservação, a preservação e a comunicação, prevenindo a dissociação entre meios e fins nas ações museais e contribuindo para a integração entre museu e sociedade.

Atividade educativa

Ação educativa pontual, que pode ser desenvolvida em projetos educativos, ações continuadas, esporádicas ou realizadas por demanda.

Audiodescrição

Recurso de acessibilidade que permite que as pessoas com deficiência visual possam assistir e entender melhor filmes, peças de teatro, programas de TV, exposições, mostras, musicais, óperas e demais manifestações e recursos visuais, por meio da tradução de imagens em textos descritivos.

Barreiras atitudinais

Preconceitos, estigmas e estereótipos que resultam em discriminação das pessoas com deficiência.

Comunidade[70]

Unidade dinâmica em que se destacam os fatores de relacionamento, de delimitação geográfica e de função. As categorias de relações na comunidade referem-se àqueles vínculos básicos que correspondem aos laços mais resistentes na rede de relações, como a família, o trabalho e a vizinhança. A dimensão da comunidade em relação ao espaço físico fundamenta-se na importância que a proximidade geográfica tem para motivar a aglutinação, em face de determinados tipos de relações e atividades, visto que na sociedade moderna uma grande parte dos contatos sociais é desenvolvida fora

[69] Fonte: Instituto Brasileiro de Museus (Ibram)

[70] SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. *Encontros museológicos:* reflexões sobre a museologia, a educação e o museu. Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/DEMU, 2008, p. 33.

do círculo de vizinhança. Ressalta-se, por fim, que a "função" se refere ao papel relativo desempenhado pela unidade social perante as unidades circundantes.

Desenho universal

É a criação de ambientes, produtos e serviços acessíveis a todas as pessoas, independentemente de suas características pessoais, idade ou habilidades. O conceito de "desenho universal" defende que qualquer ambiente ou produto pode ser alcançado, manipulado e usado, não importando o tamanho do corpo do indivíduo, sua postura ou sua mobilidade.

Educação formal[71]

Sistema institucionalizado que é cronologicamente graduado, hierarquicamente estruturado, estendendo-se da Educação Infantil à Pós-Graduação. Ocorre nos espaços escolarizados e se dá de forma intencional, com objetivos determinados. Tem reconhecimento oficial, é oferecida nas escolas, em cursos com níveis, graus, programas, currículos e diplomas. Pode ser definida ainda como Educação Escolar, Educação Tecnológica, Educação Científica.

Educação museal[72]

Iniciativas de educação teoricamente referenciadas e desenvolvidas no âmbito de processos museais.

Educação não formal[73]

Toda atividade sistemática e organizada, que acontece fora do quadro formal da educação, para promover a aprendizagem, acontecendo em cursos não escolarizados, em programas de formação, no cotidiano do cidadão.

Formação integral[74]

O conceito baseia-se na noção desenvolvida por Gramsci de uma formação omnilateral, com bases históricas, contraposta à formação cultural abstrata, desarticulada e enciclopédica, de modo que as capacidades para a fruição, a criação intelectual e o trabalho prático possam ser desenvolvidas de maneira plena e equilibrada. Articulam-se na formação integral o desenvolvimento das habilidades técnicas, científicas, artísticas e corporais, buscando a formação humana completa, que capacita o estudante a fazer suas próprias descobertas, com base no arcabouço metodológico adquirido durante os anos de formação.

---

[71] GASPAR, Alberto. "A educação formal e a educação informal em ciências". *História em Revista*. Rio de Janeiro: 2013. p. 171-183.

[72] Autores indicados: Magaly Cabral, Maria de Lourdes Horta, Mario Chagas, Maria Célia Santos.

[73] FAVERO, Osmar. "Educação não-formal: contextos, percursos e sujeitos." *Educ. Soc.*, Campinas, v. 28, n. 99, Ago. 2007.
MARANDINO, Martha (org.). *Museu e escola*: educação formal e não formal. Secretaria de Educação a Distância, Ministério da Educação. Coleção Salto para o Futuro. Ano XIX – Nº 3 – Maio/2009.

[74] GRAMSCI, A. *Cadernos do cárcere*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. Volume II.

Função dos museus[75]

Atuar como espaços de discussão, interação, pesquisa e conhecimento, levando em consideração a produção simbólica e a diversidade cultural, garantindo, ainda, a participação efetiva da sociedade nos processos museais.

Inovação aberta[76]

É um processo distribuído de inovação, que envolve a gestão proposital do fluxo de conhecimento, além das fronteiras da organização, e que abrange pessoas e organizações externas em diferentes processos.

Mediação[77]

A ação do mediador é focada no diálogo e na troca com o público, e no estímulo ao compartilhamento das diferentes percepções e pontos de vista. A mediação em museus é a prática educativa que privilegia a troca de saberes e a construção dos significados, por meio das percepções subjetivas e da experimentação que levam à construção de conhecimento. Em contraposição à ideia de "visita guiada", caracterizada por um roteiro bem delimitado e decorado em que se pressupõe um público "que não sabe", a mediação parte do pressuposto de que o "público sabe também", buscando estabelecer nexos, sustentar alguns conflitos e estimular que o público se aproprie e ressignifique os museus e seus acervos. Em síntese, na prática de mediação, o visitante não é apenas depositário, mas produtor de conhecimento" (Gama, 2013: 37).

Metodologia[78]

Grupo de critérios ou fundamentos utilizados para ensinar um determinado conhecimento. Métodos aos quais uma área de conhecimento se liga ou de que se utiliza, seguindo um processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento em si.

Museus[79]

São instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.

---

[75] Plano Nacional Setorial de Museus e Estatuto de Museus – Lei 11.904 de 2009.
[76] CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation*: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2014.
[77] GAMA, Rita. "Algumas questões para a educação em museus". In: RANGEL, Aparecida et al. (orgs): *Anais do I Seminário de Mediação do Projeto Museus de Ideias*; Rio de Janeiro: Museus Castro Maya, 2013.
[78] Autor de referência: José Carlos Libâneo.
[79] International Council of Museums (ICOM).

Museu integral[80]

Fundamenta-se não apenas na musealização de todo o conjunto patrimonial de um dado território (espaço geográfico, clima, recursos naturais renováveis e não renováveis, formas passadas e atuais de ocupação humana, processos e produtos culturais advindos dessas formas de ocupação), ou na ênfase no trabalho comunitário, mas na capacidade intrínseca que possui qualquer museu de estabelecer relações com o espaço, o tempo e a memória – e de atuar diretamente junto a determinados grupos sociais.

Museu virtual[81]

"O museu virtual é um espaço virtual de mediação e de relação do patrimônio com os utilizadores. É um museu paralelo e complementar, que privilegia a comunicação como forma de envolver e dar a conhecer determinado patrimônio. No nosso entendimento, só pode ser considerado museu virtual aquele que tem suas ações museológicas, ou parte delas, trabalhadas num espaço virtual".

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)[82]

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas fazem parte da Agenda Universal – Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável. Eles se constroem sobre o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e buscam concretizar os direitos humanos de todos, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas. Eles são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.

Planejamento participativo[83]

Traduz a opção e concepção de uma prática de tomada de decisões cujo fundamento é o diálogo. Conforme Padilha (2006), ele surge como uma forma de resistência e como alternativa aos planejamentos autoritários, burocráticos, centralizados e descendentes. Está calcado na participação do conjunto dos agentes envolvidos na tarefa educativa, contemplando todas as etapas do processo, desde a sua concepção, execução, avaliação e seu replanejamento.

Programa[84]

Conjunto de projetos e ações, com metas definidas, que têm objetivos comuns, e que

---

80 SCHEINER, Tereza Cristina. "Repensando o museu integral: do conceito às práticas". *Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi.* Ciências Humanas, v. 7, n. 1, p. 15-30, jan.-abr. 2012.

81 Referência: HENRIQUES, Rosali Maria Nunes. *Memória, museologia e virtualidade:* um estudo sobre o Museu da Pessoa. Dissertação de Mestrado em Museologia. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, 2004.

82 Referência: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Agenda 2030*.

83 Referência: PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico* – Como construir o projeto político-pedagógico da Escola. São Paulo: Cortez, 2006.

84 MARTINS, Luciana Conrado. *Por uma política nacional de educação em museus.* INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Documento preliminar da Política Nacional de Educação Museal. Brasília: Ibram, 2013.

estabelece prioridades de atuação e hierarquiza projetos, definindo parcerias e localizando os recursos disponíveis de forma setorizada. Sua implantação contempla as especificidades de cada instituição, bem como o diálogo com seus públicos, e operacionaliza as políticas de cada área.

Programa Educativo Cultural[85]

De acordo com o Estatuto dos Museus (Lei 11.904 de 14 de janeiro de 2009), os Planos Museológicos devem conter 10 programas temáticos, entre eles um Programa Educativo Cultural, que deve organizar projetos e ações com finalidade educacional, de entretenimento e difusão cultural, sendo exequível e apresentando cronograma de execução, explicitação da metodologia adotada, descrição das ações planejadas e a implantação de um sistema de avaliação permanente, sendo avaliado e reelaborado de acordo com a vigência dos Planos Museológicos.

Projeto educativo

Ação ou conjunto de ações educativas com metodologia, conteúdo, objetivos, justificativas e duração determinados, elaboradas por educadores/setores educativos de museus e demais instituições que realizam processos museais.

Projeto político-pedagógico

Instrumento dinâmico, construído de forma participativa, periodicamente avaliado e teoricamente embasado, que define os princípios, as estratégias e as ações concretas de um trabalho educativo, estabelecidos para curto, médio e longo prazos. Como um produto, contempla as dimensões do diagnóstico, dos referenciais teóricos e metodológicos e as metas projetadas, firmando-se ainda como um instrumento processual de avaliação das ações educativas.

Público de museus

Conjunto de segmentos socioculturais formados por visitantes potenciais dos museus, praticantes efetivos de sua frequentação, além dos indivíduos que manifestam interesses e familiaridade a respeito das instituições museais.

Sustentabilidade[86]

Preservação dos ciclos ecossistêmicos que promovem a dignidade da vida humana por meio da integração das variáveis econômica, ecológica, cultural, político-institucional, entre outras, sob premissas de igualdade, universalidade e participação popular.

---

[85] Estatuto de Museus – Lei 11.904/2009

[86] LOUREIRO, Carlos Frederico. *Mundialização do capital, sustentabilidade democrática e políticas públicas: problematizando os caminhos da educação ambiental.* Rio Grande: Ambiente e Educação, v. 14, 2009.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Carlos Drummond de. “Quando é dia de Futebol”. In: *Poesia errante*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1988.

ARGENTI, Paul A. How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of business and technical communication*, v. 20, n. 3, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 5674*: Manutenção de edificações - Procedimento. Rio de Janeiro, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 9050:* Acessibilidade a edificações, mobiliários, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Gestão. *Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho.* Disponível em: http://200.129.168.182:4030/attachments/download/4127/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acesso em 12 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. *Autoavaliação dos Programas de Pós-Graduação CAPES Proposta para discussão*. Disponível em https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Relat%C3%B3rio_Final_Autoavalia%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 12 ago. 2020.

BOYLAN, Patrick (Ed.). *Como gerir um museu:* manual prático. Paris: ICOM – Conselho Internacional de Museus, 2004.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. *Our Common Future* – The World Commission on

Environment and Development. Oxford University, Oxford University Press, 1987.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. *Museologia: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenômeno museal.* São Paulo: CEMMAE, 2003.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Principais campos da ação museológica. *Seminário Museus e Exposições no Século XXI: vetores e desafios contemporâneos*. São Paulo: CCBB, 2004.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. *O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados*. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. (Org). *Waldisa Rússio Guarnieri:* texto e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

CÂNDIDO, Manuelina Duarte. *Gestão de museus, um desafio contemporâneo:* diagnóstico museológico e planejamento. 2a. ed. Porto Alegre: Editora Medianiz, 2014.

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2018.

CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation*: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. “Recursos Humanos”. Apud ABREU, Salomé Carvalhido de. *Organização e Gestão de Museus:* estudo e análise para um desenvolvimento

sustentável. Dissertação (Mestrado em Museologia): Universidade do Porto, 2008, p. 44. Disponível em: http://pt.scribd.com/doc/32062986/Organizacao-e-Gestao-de-Museus-Estudo-eAnalise-para-um-Modelo-Sustentavel-Tese. Acesso em: 01 dez. 2014.CIDADES E GOVERNOS LOCAIS UNIDOS. *Agenda 21 da cultura*. CGLU – Comissão de Cultura, 2008. Disponível em: http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21c_pt.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

CIUDADES Y GOBIERNOS LOCALES UNIDOS. *La cultura en los objetivos de desarrollo sostenible: guía práctica para la acción local*. CGLU – Comisión de Cultura: Barcelona, 2018. Disponível em: http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culturaods_web_es.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

DAVIES, Stuart. *Plano Diretor*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. Paulo; Fundação Vitae, 2001. p. 54, 56.

DE SOUSA SANTOS, Boaventura; PAULA, Meneses Maria. *Epistemologias do sul*. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

EID, Haitham. *Museum Innovation and Social Entrepreneurship:* A New Model for a Challenging Era. Routledge, 2019. p. 2, 36.

FAVERO, Osmar. "Educação não-formal: contextos, percursos e sujeitos.*" Educ. Soc*., Campinas, v. 28, n. 99, Ago. 2007.

FIRJAN. *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: Firjan/Senai, 2019. Disponível em: https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf Acesso em: 14 ago. 2019.

GAMA, Rita. "Algumas questões para a educação em museus". In: RANGEL, Aparecida et al. (org.): *Anais do I Seminário de Mediação do Projeto Museus de Ideias*; Rio de Janeiro: Museus Castro Maya, 2013.

GASPAR, Alberto. "A educação formal e a educação informal em ciências*". História em Revista*. Rio de Janeiro: 2013. p. 171-183.

GRAMSCI, A. *Cadernos do cárcere*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. Volume II.

HENRIQUES, Rosali Maria Nunes. *Memória, museologia e virtualidade:* um estudo sobre o Museu da Pessoa. Dissertação de Mestrado em Museologia. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, 2004.

IBERMUSEUS e ICCROM. *Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico*. São Paulo: IBERMUSEUS e ICCROM, 2017.

ICOFOM. INTERDISCIPLINARITY IN MUSEOLOGY. *Museological Working Papers (MuWop)*. Estocolmo: Icofom/Statens Historiska Museum, n. 2, 1981. Disponível em: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/MuWoP%202%20(1981)%20Eng.pdf. Acesso em: 28 mai. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Plano Nacional Setorial de Museus - 2010/2010*. Brasília: Ibram/MinC, 2010. Disponível em: http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf Acesso em 30 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Subsídios para a elaboração de planos museológicos.* Brasília: Ibram/MinC, 2016. p. 45.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Instrução Normativa nº 3*, de 25 de maio de 2018. Brasília: Ibram/MinC, 2018. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/05/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-N%C2%BA-3.pdf Acesso em: 25 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Mais de 32 milhões visitaram museus brasileiros em 2017*. Brasília: Ibram/MinC, 2018. Disponível em: https://www.museus.gov.br/mais-de-32-milhoes-de-pessoas-visitaram-os-museus-brasileiros-em-2017-segundo-pesquisa-do-ibram/. Acesso em: 14 ago. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Política Nacional de Educação Museal*. Brasília: Ibram/MinC, 2018. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Documento-Final-PNEM1.pdf . Acesso em: 25 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Museus brasileiros receberam mais de 38 milhões de visitantes em 2018*. Brasília: Ibram, 2019. Disponível em: http://www.museus.gov.br/museus-brasileiros-receberam-mais-de-38-milhoes-de-visitantes-em-2018/. Acesso em: 14 ago. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Plataforma Museus BR*. Brasília: Ibram, 2019. Disponível em: http://museus.cultura.gov.br/. Acesso em: 14 ago. 2019.

JENNINGS, Gretchen et al. The Empathetic Museum: A New Institutional Identity. *Curator: The Museum Journal*, v. 62, n. 4, p. 505-526, 2019. Disponível em: <http://empatheticmuseum.weebly.com/maturity-model.html>. Acesso em 25 jul. 2020.

KANE, G. C., et. al. “Achieving Digital Maturity” MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Julho de 2017. Disponível em: https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2017/11/1105-59180-MITSMR-Deloitte-Digital-Report-2017.pdf

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (eds.). *Planning our museums. Ottawa: Museums Assistance Programme*, National Museums of Canada, 1983.

LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate. *The manual of strategic planning for museums*. Lanham, MD: AltaMira Press, 2007.

LOUREIRO, Carlos Frederico. *Mundialização do capital, sustentabilidade democrática e políticas públicas: problematizando os caminhos da educação ambiental.* Rio Grande: Ambiente e Educação, v. 14, 2009.

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

MARANDINO, Martha (org.). *Museu e escola*: educação formal e não formal. Secretaria de Educação a Distância, Ministério da Educação. Coleção Salto para o Futuro. Ano XIX – Nº 3 – Maio, 2009.

MARTINS, Luciana Conrado. *Por uma política nacional de educação em museus.* INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Documento preliminar da Política Nacional de Educação Museal. Brasília: Ibram, 2013.

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

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

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Conselho Nacional de Arquivos. *Perguntas mais frequentes*. Disponível em: http://conarq.gov.br/index.php/documentos-eletronicos-ctde/perguntas-mais-frequentes. Acesso em: 24 jul. 2020.

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

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

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico* – Como construir o projeto político-pedagógico da Escola. São Paulo: Cortez, 2006.

PONTE, Elizabeth. *Museus durante o "apocalipse":* como desenvolver empatia e se conectar com seus públicos. Disponível em: https://medium.com/@pontebeth/museus-durante-o-apocalipse-como-desenvolver-empatia-e-se-conectar-com-seu-p%C3%BAblico-8121026917e3. Acesso em 05 ago. 2020.

PONTE, Elizabeth. *Por uma cultura pública:* organizações sociais, OSCIPs e a gestão pública não estatal na área da cultura. Itaú Cultural, 2012. p. 92.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. *Lei n° 7287*, de 18 dez. 84. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de museólogo. Disponível em: http://cofem.org.br/legislacao_/legislacao/#lei-7287 . Acesso em: 10 set. 2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. *Decreto Nº 91.775*, de 15 out. 1985. Regulamenta a Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984, que dispõe sobre a profissão de Museólogo e autoriza a criação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Museologia. Disponível em: http://cofem.org.br/legislacao_/legislacao/#decreto-91775 . Acesso em: 10 set. 2019

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. *Lei nº 11.904/09*. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 25 abr. 2019.

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

SALASAR, Desirée Nobre. Um *museu para todos*: manual para Programa de Acessibilidade. Pelotas: Ed da UFPel, 2019. Disponível em: http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/handle/prefix/4390. Acesso em: 1 ago. 2019.

SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. *Encontros museológicos:* reflexões sobre a museologia, a educação e o museu. Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/DEMU, 2008, p.33.

SCHEINER, Tereza Cristina. "Repensando o museu integral: do conceito às práticas". *Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi.* Ciências Humanas, v. 7, n. 1, p. 15-30, jan.-abr. 2012.

SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Política Setorial de Gestão de Museus e Sustentabilidade – SISEM SP*. Disponível em: https://www.sisemsp.org.br/politica-setorial-de-gestao-de-museus-e-sustentabilidade/ Acesso em: 05 ago. 2020.

SIMON, Nina. *The participatory museum*. Museum 2.0, 2010. Disponível em: <http://www.participatorymuseum.org/>. Acesso em 25 jun. 2020.

THE ART NEWSPAPER. *The Art Newspaper Especial Report*. London: U. Allemandi & Co. Publishing Ltd, Nº 311, 2019. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/The-Art-Newspaper-Ranking-2018.pdf. Acesso em: 13 ago. 2019.

UNESCO. *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*, 2001. Disponível em: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

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

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

VICTOR, Isabel. "O paradoxo do termo avaliação em museus: um problema da maior relevância para a Museologia contemporânea". In: *XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, A Qualidade em Museus* (Actas do XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias realizado em parceria com Centro de Estudos de Sociomuseologia e o Instituto português da Qualidade, Caparica, Portugal). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2006. p. 105-119. (Cadernos de Sociomuseologia, 25).

WITCOMB, Andrea. *Re-imagining the museum: Beyond the mausoleum*. Psychology Press, 2003.