

	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
---	---

ANEXO I – PLANO ESTRATÉGICO DE ATUAÇÃO

**IDBRASIL CULTURA, EDUCAÇÃO E ESPORTE
ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA**

**CONTRATO DE GESTÃO Nº 03/2021
PERÍODO: 01/07/2021 a 30/06/2026**

ANO: 2021

UGE: UPPM - UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO

REFERENTE AO MUSEU DO FUTEBOL

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

1



Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITÓRIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31. Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51. Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



SCECDCI202105830A



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. OBJETIVO GERAL.....	14
3. OPERACIONALIZAÇÃO	15
3.1. POLÍTICA DE GRATUIDADE E MEIA-ENTRADA	15
4. PROGRAMAS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	16
4.1. PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA	16
EIXO 1 – PLANO MUSEOLÓGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
EIXO 2 - GESTÃO ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DE RECURSOS HUMANOS.....	40
EIXO 3 - FINANCIAMENTO E FOMENTO	51
EIXO 4 – MOBILIZAÇÃO E/OU DIVERSIFICAÇÃO E/OU FIDELIZAÇÃO DE PÚBLICO	65
EIXO 5 - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	71
EIXO 6 – ACESSIBILIDADE	77
EIXO 7 – SUSTENTABILIDADE	82
EIXO 8 - GESTÃO TECNOLÓGICA	86
4.2. PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS	95
4.3. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL	118
4.4. PROGRAMA EDUCATIVO	146
4.5 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO AO SISEM-SP.....	174
4.6 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	182
4.7 PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES	208

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

2



Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITÓRIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31. Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51. Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/signaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



SCECDCI202105830A



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

1. APRESENTAÇÃO

O Museu do Futebol foi criado pela Lei municipal nº 13.989, de 16 de novembro de 2005, fruto de uma parceria entre Câmara Municipal de São Paulo, Prefeitura Municipal, por meio da Secretaria Municipal de Esportes e da São Paulo Turismo, e Fundação Roberto Marinho. Com a consolidação do modelo de gestão dos equipamentos públicos por meio de parceria com Organizações Sociais de Cultura, o Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria de Cultura e Economia Criativa (SEC), integrou o Museu do Futebol à sua rede, por meio do Decreto nº 53.351, de 26 de agosto de 2008, pouco antes de sua inauguração.

Aberto ao público em 29 de setembro de 2008, consolidou-se como uma das instituições museológicas mais importantes do país. Pioneiro no uso de tecnologias inovadoras para preservar e comunicar o futebol como expressão cultural e patrimônio imaterial do Brasil, o **museu é reconhecido pela dedicada relação com seus públicos, pela rápida resposta às causas urgentes da sociedade, além da transversalidade como princípio, que garante o alinhamento institucional às ações de preservação, pesquisa, comunicação, educação e articulação de saberes e fazeres.**

O **IDBrasil Cultura, Educação e Esporte é a entidade gestora do Museu do Futebol desde sua inauguração.** Fundada com o nome de Instituto da Arte do Futebol Brasileiro, vocacionou-se desde sua origem à administração de museus no âmbito do modelo de gestão em parceria com as Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo. **Cresceu colaborando com a consolidação desse modelo, oferecendo uma estrutura de governança comprometida com a política estadual para museus.**

Fazem parte desta estrutura os Conselhos de Administração, Fiscal e Consultivo do IDBrasil¹, integrados por profissionais e representantes de instituições com protagonismo nos cenários cultural, educacional e esportivo, conforme currículos anexados a esta proposta. Os Conselhos têm contribuído substancialmente para o debate e o direcionamento dos rumos assumidos para a gestão do IDBrasil visando ao

¹**Conselho de Administração do IDBrasil:** Carlos Antonio Luque (presidente), Clara de Assunção Azevedo (vice-presidente). Conselheiros: Camila Chagas Aderaldo (representante dos empregados do IDBR), Dalton Pastore Junior, Esmeralda Vailati Negrão, Felipe Artur Pie AbibAndery, Fernando José de Almeida, Flavio Fava de Moraes, Ialê Pereira Cardoso (representante dos empregados do IDBR), Larissa Torres Graça, Ligia Fonseca Ferreira, Luiz Laurent Bloch, Matheus Gregorini Costa, Mauro da Silva, Ophir Correa de Toledo Filho.

Conselho Fiscal: Fábio 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, Luiz Francisco de Sales, Marcos Ribeiro de Mendonça, Marina de Mello e Souza, Mário Lúcio Matias de Sousa Mendes, Nelson Savioli, Silvio Luiz de Almeida.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

completo atendimento às premissas estabelecidas pela SEC para as suas instituições museológicas. Nesse sentido, os conselheiros somam esforços ao corpo técnico dos museus, estando sempre atentos ao cenário de mudanças do campo museal e do mundo hoje.

Desde a concepção do museu até os dias atuais, a Fundação Roberto Marinho e o Grupo Globo têm sido parceiros fundamentais. Esta parceria também será importante para o próximo ciclo, quando será produzida a **nova exposição de longa duração**, que demandará diálogos com os profissionais que participaram da exposição inicial e novas negociações junto à área de Conteúdo da Globo, detentora dos direitos sobre parte significativa das imagens utilizadas.

Além do Conselhos de Administração e Consultivo da Organização Social e suas Diretorias Executiva, Administrativa e Financeira e Técnica, a OS reúne **equipes profissionais altamente qualificadas**, com diversos colaboradores atuantes no museu desde os primeiros momentos de funcionamento. A execução plena das metas pactuadas, a aprovação dos órgãos de controle e os prêmios alcançados pela instituição demonstram que a gestão do Museu do Futebol — apoiada nessa expressiva rede de parceiros, colaboradores e Conselheiros — está no caminho certo.

É a partir do profundo conhecimento da instituição e do mais alto compromisso público, amparado no repertório de processos, conhecimentos e afetos constituídos nessa vívida experiência, que o **IDBrasil se coloca à disposição para um novo ciclo de gerenciamento do Museu do Futebol**. O ciclo 2021-2026 será marcado por **mudanças conjunturais** — a produção da nova exposição de longa duração; a reforma e reabertura do estádio como o “novo Pacaembu”, sob gestão privada; o aprofundamento dos meios virtuais para relacionamento com os públicos —, e por significativas **mudanças contextuais** nas dimensões da acessibilidade, inclusão diversidade e sustentabilidade, que são apresentadas no Edital na forma de nove desafios.

Diante do cenário de mudanças, o **IDBrasil se propõe a investir na estruturação de uma gestão museológica especializada, a partir de um ambiente de trabalho saudável e diverso, atuando de forma comprometida e colaborativa no planejamento e execução das ações propostas**. Tendo como objetivo maior possibilitar ao museu a oferta de melhores serviços aos cidadãos, a OS assume o compromisso de ampliar suas formas de diálogo com os públicos, encarando o conjunto de desafios que se coloca para as instituições na atualidade.

Para tal, o **IDBrasil apresenta nesta proposta a adequação da sua estrutura organizacional, criando a Assessoria Museológica**. A nova instância vai reorganizar a dinâmica de trabalho das áreas já existentes com melhoria da qualidade técnica, eficiência e produtividade, sem onerar a organização com novos postos de trabalho. A Assessoria é composta pelo novo cargo de assessor museológico — atualmente ocupado pelo museólogo Maurício Rafael —, que responde à Diretoria Executiva —, e dois museólogos que respondem à Diretoria Técnica. Essa instância fará interlocuções com os demais núcleos e profissionais dos museus geridos pelo IDBrasil e, desta forma — em consonância com as Diretorias — terá a visão global das duas instituições, podendo atuar para promover a transversalidade dos processos com

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

4



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
---	---

ganhos de eficiência e qualidade, ao mesmo tempo em que mantém profissionais especializados e dedicados a cada equipamento.

Pretende-se que a Assessoria Museológica seja um ponto de inflexão e guardiã dos processos museológicos, com atenção permanente às melhores práticas. Deverá ser, também, o ponto focal do atendimento às demandas contratuais pactuadas com a SEC — tais como acompanhamento das orientações técnicas da UPPM, monitoramento da execução das ações e cumprimento das metas, consolidação dos relatórios e informações prestadas — e, finalmente, vai ser o núcleo responsável pela coordenação dos **eixos transversais de acessibilidade, diversidade e sustentabilidade**. Isso será feito em diálogo permanente com os núcleos administrativos e técnicos e em consonância com os documentos norteadores do IDBrasil e do Museu do Futebol.

Waldisa Rússio já indicava, na perspectiva do **museu-processo**, que a condição de eficiência do museu se dá quando os aspectos da preservação, da pesquisa e da comunicação museológica são compreendidos dentro de uma visão única e sistêmica, que não exclui, porém, a criatividade, a imaginação e a sensibilidade humanas². Manuelina Cândido atenta, ainda, para o atendimento dos princípios elementares da cadeia operatória museológica, sempre amparados pela perspectiva delineada pelos processos de **planejamento e avaliação**³.

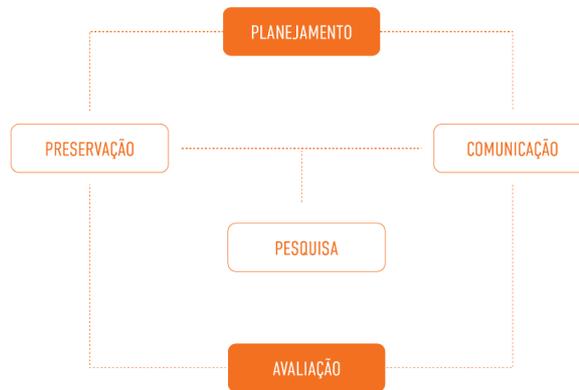


Figura 1 - Processos de planejamento e avaliação na cadeia operatória museológica

A partir dessa perspectiva, é desejo da OS que a adequação da estrutura organizacional proposta colabore com as diretorias na consolidação e ampliação dos processos museológicos que sustentam e orientam a cadeia operatória do museu, no

² *Museu, um aspecto das organizações culturais num país em desenvolvimento*. Dissertação (Mestrado) - Fundação Escola Sociologia e Política. São Paulo: 1977.

³ Baseado nas reflexões propostas por Manuelina Maria Duarte Cândido (*Gestão de Museus, um Desafio Contemporâneo: Diagnóstico Museológico e Planejamento*, 2014).





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

monitoramento de pesquisas e avaliação de resultados e no aprofundamento do diálogo técnico com a UPPM e demais instâncias da SEC, aprimorando a execução das ações e a qualidade das informações.

Futebol e emoção

O Museu do Futebol é o único museu esportivo entre os que compõem a rede de equipamentos museológicos da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo. Instalado no Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, a partir do projeto de arquitetura e museologia concebido pela Fundação Roberto Marinho, o equipamento é recorrentemente mencionado em pesquisas como o “primeiro museu” visitado na vida por uma parcela expressiva do público.

O futebol, um dos esportes mais populares do planeta, transborda a dimensão estritamente esportiva, constituindo identidades e relações sociais. Poucos elementos da cultura brasileira carregam o emblema de “paixão nacional” como este esporte. Trata-se de uma construção social repleta de disputas simbólicas, para as quais é necessário manter atenção e escuta permanentes. No entanto, mesmo essas disputas se dão permeadas por um componente fundamental: **a emoção**. Ao longo de seu percurso de estudo e tratamento museológico do tema, em diálogo com diversos públicos, o IDBrasil identificou este dado como um dos maiores ativos do Museu do Futebol – fundamental à sustentabilidade da instituição.

O Museu do Futebol oferece exposições, ações educativas e culturais que tratam o futebol como o ponto de partida para a construção de memórias e narrativas pessoais ou coletivas, fundamentais à construção das múltiplas subjetividades e identidades na cena contemporânea. É a partir dessa perspectiva que o IDBrasil propõe o desenvolvimento da **nova exposição de longa duração**, com a incorporação de atualizações que dialogam com os desafios contextuais apontados acima, em um processo necessariamente participativo e democrático. Se a atual exposição de longa duração tem como eixos “história, emoção e diversão”, propomos “história, cultura, emoção e diversidades” como eixos orientadores iniciais para o processo de construção da nova mostra. Com isso, deseja-se evidenciar que, mais do que um esporte, o futebol é uma *linguagem* que promove diálogos entre praticantes de diferentes grupos, gêneros, classes sociais e gerações e é também um *discurso* por meio do qual esses praticantes fazem valer sua voz.

Desde meados de março de 2020, a pandemia de Covid-19 impactou severamente a realidade dos museus, a cadeia de valor do futebol e a vida das pessoas. A sociedade teve que mudar rapidamente de hábitos, adaptar-se a novas formas de trabalho, de lazer e de viver relações afetivas. Com a imposição do isolamento/distanciamento social, a comunicação virtual ganhou um novo significado e um lugar central nas ações dos museus. As mídias sociais e as plataformas on-line possibilitaram a interação por meio de *lives*, atividades educativas e webinários, que passaram a ser os principais meios de conexão entre os museus e seus públicos — e em muitos momentos, os únicos existentes.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

6





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Nesse contexto, para o próximo ciclo do Museu do Futebol o IDBrasil assume o desafio de constituir um **museu híbrido** que, ante os desafios contemporâneos, desenvolva vida institucional em sua integralidade no ambiente digital. Ainda que a experiência presencial, em sua imersividade e sensorialidade, seja insubstituível, o mundo digital passa a não ser mais apenas uma ferramenta, mas o próprio museu. Um museu híbrido constrói novas maneiras de relacionamento, desconstrói fronteiras, estimula o diálogo e o engajamento e forma novos públicos em ambos os ambientes de sua existência, que se retroalimentam.

Deve-se estabelecer esse hibridismo também na perspectiva de consolidar novas práticas laborais, incluindo o teletrabalho, que devem ocorrer apoiadas em novas lógicas e ferramentas, com cuidado e atenção às dinâmicas das equipes e às pessoas. Neste último ano, o IDBrasil efetuou uma mudança de paradigma importante, transferindo todo trabalho realizado em computadores locais para a produção na nuvem no ambiente OneDrive da Microsoft, possibilitando a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e eficiente para todos os funcionários do IDBrasil continuarem atuando em colaboração estreita, mesmo à distância.

No caso do Museu do Futebol, a pandemia trouxe também impactos negativos na forma de redução do repasse público e a expressiva perda de receitas operacionais. A situação foi mitigada por meio do diálogo e parceria com a SEC e, com os rápidos ajustes da gestão por parte do IDBrasil — tanto no que tange ao equilíbrio econômico-financeiro, quanto aos ajustes nos contratos dos colaboradores —, foi garantida permanência das equipes, a manutenção do equipamento, a realização de atividades educativas e culturais, presenciais e on-line. No entanto, dados os impactos já observados e as incertezas que ainda rodeiam a travessia da pandemia, a OS permanece em atenção e propõe novas estratégias para a diversificação de fontes de receita, projetando ampliação contínua e sustentável na captação de recursos.

A reabertura gradual das instituições, tanto em 2020, quanto em 2021, foi baseada em protocolos de prevenção ao contágio pelo coronavírus. Ainda em vigor, os protocolos reúnem orientações quanto à adoção de procedimentos e à implementação de medidas de segurança abrangentes relacionadas ao trabalho das equipes, à adequação da infraestrutura e dos espaços do museu e às orientações para a visitação. Todas essas recomendações foram adotadas pelo IDBrasil, de forma a garantir a segurança dos seus colaboradores e públicos nas visitas presenciais, e têm garantido a percepção de segurança por parte dos visitantes e das equipes. **Mesmo com todas as restrições, no ano de 2020, 66.218 pessoas visitaram presencialmente a instituição, reiterando a sua confiança no trabalho realizado – 97% das pessoas que foram ao museu durante a pandemia declararam se sentir seguras ou muito seguras com as medidas adotadas.** Tendo em vista o cenário atual da pandemia, e o atraso no processo de vacinação, tudo indica que os museus funcionarão com suas capacidades de ocupação limitadas até o final do ano de 2021, o que é ponto de atenção nesta proposta.

Para o próximo ciclo de gestão, sob os impactos da pandemia, é necessário refletir sobre o que o museu representa para sua comunidade e como sua estrutura, programação e espacialidade podem contribuir para a rearticulação do território, o

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

7





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

acolhimento e bem-estar de seus públicos, e sobretudo, para o **fortalecimento de uma atuação mais engajada visando à necessária transformação social — off-line e on-line**. A campanha **#museuspelavida**, lançada pelo ICOM Brasil pouco antes da Semana Nacional de Museus de 2021, convocou os museus a participarem como agentes políticos na conscientização do papel de cada um na preservação da vida de todas as pessoas, e teve pronta adesão do IDBrasil.

É, ainda, reconhecido o trabalho que vem sendo realizado pelo Museu do Futebol em relação ao tema da decolonialidade. A escuta atenta dos públicos do museu mobilizou a instituição no sentido de pesquisar, registrar e promover novos personagens, eventos e narrativas sobre o futebol, ampliando o escopo de compreensão do lugar do esporte na formação da cultura brasileira. O Termo de Referência do edital demonstra o reconhecimento da UPPM/SEC pelo trabalho realizado, mas desafia o IDBrasil, em um próximo ciclo de gestão, a ampliar a sua atuação institucional, oferecendo a oportunidade da revisão e inovação de suas estratégias e práticas, de forma transversal e intersetorial. Nessa dimensão, é proposta a estruturação de **quatro eixos temáticos de pesquisa — 1) Futebóis, 2) Futebol Feminino, 3) Territórios do Futebol e 4) Clubes e Cadeia de Valor do Futebol** —, que orientarão as ações e metas finalísticas a serem executadas no período, almejando consolidar o Museu do Futebol como **instituição socialmente engajada e plural**.

Como nos têm trazido Nina Simon, Bruno Brulon e Beth Ponte, em suas reflexões sobre o papel dos museus em diferentes contextos, a pandemia do coronavírus expôs cicatrizes sociais profundas, como a desigualdade social, a falta de acesso a serviços e às ferramentas básicas ao mundo digital, e, ainda, "colidiu com outra — a antiga, global e persistente pandemia de **racismo**"⁴. Fatos trágicos associados ao assassinato contínuo da população negra, ocorridos em todos os lugares do mundo, mas, sobretudo em países colonizados, escancararam a necessidade de instituições sociais, dentre elas os museus, se colocarem **de forma afirmativa quanto aos temas da decolonialidade e da equidade racial**. Neste sentido, o IDBrasil celebra o Termo de Referência, com toda a deferência, por apresentar essas questões como elementos chave da articulação da proposta de trabalho a ser apresentada.

Ao assumir o papel da cultura como política pública, inserida na **perspectiva cidadã**, essencial para a consolidação da democracia em todas as suas dimensões e sem preconceitos, **a Secretaria de Cultura e Economia Criativa de São Paulo, por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, se coloca na liderança da política cultural brasileira**. O IDBrasil se apresenta alinhado a essa perspectiva para o ciclo 2021-2026 na gestão do Museu do Futebol. A partir do trabalho que já foi realizado e o percurso consistentemente trilhado, pretende-se o aprimoramento de processos e práticas que viabilizem o que a OS denomina de **museu cidadão**, ou seja, um museu na sua potência pública, comprometido com a

⁴Darren Walker, citado por Beth Ponte em seu artigo, Antirracismo & Organizações culturais, Revista Medium, 30 de junho de 2020. Acessível em: <https://pontebeth.medium.com/antirracismo-organiza%C3%A7%C3%B5es-culturais-17968b9295f7>





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

melhoria do serviço ofertado à sociedade e que se engaje, como espaço democrático, na dinâmica da vida pública.

A partir do legado de uma gestão exitosa e da disposição para a construção de um próximo ciclo de realizações significativas, o IDBrasil se compromete com um Museu do Futebol cidadão que, a partir do seu potente recorte patrimonial e a nova exposição de longa duração, ative emoções e reflexões, se aprofunde o diálogo com os seus públicos potenciais nos ambientes presenciais e digitais, de forma participativa e inclusiva. Um novo ciclo do Museu do Futebol que amplie e qualifique continuamente os serviços à sociedade, que promova o bem-estar e anime a vida das pessoas no pós-pandemia.

Atendimento aos Desafios Institucionais para o Museu do Futebol

O Plano de Trabalho aqui apresentado se organiza a partir de quatro premissas:

- O **futebol como elemento central da cultura brasileira** e como uma linguagem que configura subjetividades, identidades e movimenta os mais importantes discursos da contemporaneidade.
- A **gestão museológica** como elemento integrador e qualificador de processos e práticas institucionais e do papel do Museu do Futebol como um **museu processo**.
- O **museu híbrido**, com a implementação de mudanças e a consolidação de processos internos e realização de ações presenciais e virtuais complementares.
- O **museu cidadão**, comprometido com a qualidade do serviço ofertado à sociedade e que se engaje, como espaço democrático, na dinâmica da vida pública.

O **Desafio 1** apresentado pelo Edital é a revisão da estratégia de engajamento, mobilização e fidelização de novos públicos, considerando o histórico de visitação, descentralizando e democratizando o acesso ao museu nos próximos cinco anos. No Programa de Gestão Museológica o IDBrasil apresenta a criação de três novas instâncias de governança, mistas, com a participação das equipes do museu e de representantes e/ou especialistas, que reforçam o compromisso da OS em atrair novos grupos de pessoas para o diálogo e tomada de decisões: o **Comitê Curatorial**, o **Comitê Diversidades e Inclusão (consolidando as práticas já correntes do Museu)** e o **Comitê Jovem**. Essas instâncias serão fundamentais para o planejamento participativo e o desenvolvimento de programação cultural e educativa renovada e compromissada com a política cultural da SEC, presencial e digital como pedem os novos tempos, além de acessível, inclusiva e plural, de forma a ampliar e atrair novos públicos e parcerias para a instituição.

Políticas de gratuidade, meia-entrada e desconto, que incluem ainda um combo de visitação com o Museu da Língua Portuguesa, irão propiciar o acesso aos grupos sociais com menos recursos. Um ponto também a se destacar são as **ações de**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

9





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

internacionalização dos conteúdos do museu, desde a proposição da ampliação da rede de relacionamentos internacionais — corpos diplomáticos e institutos de cultura; museus e instituições de memória; universidades; clubes e instituições esportivas —, passando pela tradução de conteúdos e ações com pesquisadores estrangeiros de forma a ampliar as parcerias institucionais.

A escuta dos públicos, as novas pesquisas em museologia e humanidades, bem como as demandas sociais contemporâneas colocam em destaque o atendimento ao **Desafio 2**: a renovação da exposição de longa duração. A necessidade de novos olhares, vozes e pontos de vista referentes a questões de gênero, questões étnico-raciais, decolonização, regionalismos e formas não-hegemônicas do futebol orientará essa renovação. Considera-se, ainda, atender os desafios relativos à acessibilidade em todas suas dimensões.

O desenvolvimento da **nova exposição de longa duração** será foco prioritário da Diretoria Técnica, apoiada por especialistas e um curador responsável pela coordenação das atividades esperadas para o novo **Comitê Curatorial**. A partir dos eixos orientadores "**história, cultura, emoção e diversidades**", inicialmente propostos, essa estrutura pretende viabilizar a concepção dos projetos com base na escuta e na participação de diferentes grupos, e em diálogo com as diretrizes apresentadas pela UPPM/SEC. Por meio da contratação de um projeto expográfico inédito e exclusivo para a exposição do museu, assume-se o compromisso de que o novo circuito expositivo irá incorporar **novas tecnologias para a atualização das experiências e estará conectado com as condicionantes de acessibilidade e sustentabilidade tão necessárias ao futuro dos museus**.

A partir da premissa de que o futebol é uma linguagem e um canal de comunicação potente para diversos grupos e pessoas, estão sendo propostos quatro eixos temáticos de pesquisa. O conjunto orienta a formulação da política de exposições e a programação cultural para os próximos anos:

1. **Futebóis**: diversidade e acessibilidade, protagonismo negro no futebol;
2. **Futebol Feminino**: a história, o presente e o futuro das mulheres no futebol;
3. **Territórios do Futebol**: grupos sociais, modalidades e espaços diversos por onde as relações com o esporte se estabelecem;
4. **Clubes e cadeias de valor**: organizações, campeonatos e linguagens que perpassam e conectam a cadeia de valores econômicos e simbólicos do futebol aos seus públicos.

Essas temáticas, a serem desenvolvidas no Programa de Acervo, figuram como a base de continuidade da pesquisa e da gestão da informação desenvolvidas no museu nos últimos 12 anos. Serão, também, a base de criação de conteúdos multicanais que complementarão as ações culturais e educativas, das exposições temporárias e virtuais, a artigos, podcasts e eventos de divulgação. **Ao promover novas narrativas, o museu valoriza a diversidade e oferece novo repertório à História do Futebol**. Além disso, cria a possibilidade de atrair novos públicos e de se tornar um local seguro para a reflexão e para a necessária transformação social. Nesse contexto, destaca-se também a criação do **Laboratório da Mídia**

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

10





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Esportiva, que vai mobilizar a imprensa profissional e estudantes nas discussões relacionadas à qualificação da cobertura esportiva brasileira para questões relacionadas à diversidade e ética profissional.

O **Desafio 5** aponta para a necessidade da **qualificação do ambiente de trabalho, de forma a torná-lo mais acessível e inclusivo**, possibilitando a diversidade (social, de gênero, étnico-racial, cultural, dentre outras) e equidade de oportunidades na composição das equipes. Com a criação do **Comitê Diversidades e Inclusão**⁵, resultante do trabalho consistente, interno e externo, realizado pelo Museu do Futebol na construção de conteúdos e práticas relacionadas à diversidade cultural, pretende-se consolidar uma gestão administrativa e de pessoas efetivamente comprometida com a pluralidade.

Para isto está proposto o **Censo de Diversidade** com objetivo de conhecer e entender mais profundamente o quão diversa e plural é a composição da equipe e, a partir de dados estruturados, desenvolver um plano de metas para a ampliação da diversidade da organização. A promoção de atividades ligadas à **Saúde e Bem-estar**, transversais a todos os setores do museu, reforça o compromisso com o aprimoramento das políticas de acolhimento e integração dos colaboradores. Por fim, propõe-se a extensão do **programa Deficiente Residente a todos os setores do museu**. O programa, originalmente uma ação do Núcleo Educativo, passa a ser coordenado pelo setor de Recursos Humanos, mantendo o diálogo com a expertise do educativo, mas de maneira transversal, ampliando o compromisso da OS com a acessibilidade e a inclusão.

O **Desafio 6** trata do desenvolvimento de estratégias para a captação de recursos junto a instituições, empresas, leis de incentivo e editais públicos e privados, visando contribuir com a sustentabilidade financeira do museu. Com a criação do **Comitê de Parceiros**, a fim de fidelizar os patrocinadores e apoiadores do Museu do Futebol, bem como a estruturação de um Programa de Amigos, são as estratégias para incrementar as ações de captação de recursos para o museu. O IDBrasil está entre as OS que mais captam recursos no Estado de São Paulo e conta com uma equipe que vem diversificando as estratégias de captação e ampliando os resultados ano a ano.

A exitosa **campanha de crowdfunding "Minha Voz Faz História"**, realizada em 2020, será um modelo para ações futuras, pois proporciona a mobilização de públicos relacionados às linhas temáticas e amplia o reconhecimento público do museu. Na perspectiva de ampliação de receitas, será expandida a linha de produtos licenciados com a marca do museu e será efetuado estudo para introdução do **e-commerce**, em parceria com a loja, atual cessionária do espaço.

O **Desafio 7**, que trata da criação de uma agenda com o complexo esportivo do Pacaembu, é um ponto decisivo para o próximo ciclo de gestão. Preparando-se para esse novo desafio, o IDBrasil já conta com **representação do Consórcio Allegra Pacaembu em seu Conselho Consultivo**, na pessoa de Eduardo Barella, Presidente do Consórcio. Criar e consolidar agenda comum entre o museu e a gestão do Estádio

⁵ O Comitê Diversidades e Inclusão torna permanente e amplia a atuação do GT Diversidades, com atuação desde 2019 no Museu do Futebol.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

— com atenção à importância patrimonial da edificação tombada —, com outros atores do território (moradores, empresas, frequentadores e promotores de eventos na Praça Charles Miller e, ainda a **Organização Social Poiesis**⁶) é o primeiro passo para a **consolidação desta parceria**. Pretende-se, ainda, contribuir para a manutenção da ordem e da conservação urbana no entorno do museu, **segundo diretrizes do Marco Conceitual da Convivência e Segurança Cidadã**⁷, através do diálogo e do acolhimento, em cooperação com agentes públicos.

Neste sentido, entre as ações propostas destacam-se a realização dos projetos “**Com a Bola Toda**” e “**Praia de Paulista**”, já desenvolvidos e aprovados pelo IDBrasil nas leis de incentivo ao esporte, e propõe-se novas ações a serem articuladas com o Consórcio Allegra de forma a potencializar a ativação da Praça Charles Miller. Ainda nesta perspectiva, outras ocupações na Praça, com ações educativas, eventos, festas e festivais, pretendem transformar o local em uma agenda cultural e esportiva imperdável para a cidade. A adesão à Jornada de Patrimônio será feita no intuito de aprofundar e ampliar as discussões sobre a história e a memória do Estádio Paulo Machado de Carvalho, a Praça Charles Miller e o bairro do Pacaembu.

O **Desafio 8** trata do fortalecimento das ações do **Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB)**, ampliando suas linhas de atuação e pesquisa, além de desenvolver procedimentos de gestão e preservação digital do museu. Para atender esse desafio, o Programa de Gestão de Acervo centrará sua atuação no novo ciclo de gestão no fortalecimento e ampliação dos projetos de atuação do CRFB, com três programas interconectados: o **Programa de Pesquisa** com linhas temáticas, conforme disposto acima e que dá suporte às demais ações do museu; o **Programa de Gestão e Preservação Digital**; e o **Programa de Difusão e Transposição de Conteúdos**, conectado às ações do Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional. Os novos projetos trarão como resultados a ampliação das referências que constituem o acervo, tais como entrevistas e coleções digitalizadas, como também estarão dedicados a aprimorar e qualificar as informações de coleções existentes. Esse aprofundamento permitirá a criação de produtos como artigos, podcasts, exposições virtuais, além da constante inserção de informações para consulta pública no Banco de Dados.

O **Programa de Gestão e Preservação Digital** é proposto para avançar nas discussões teóricas e no aprimoramento das boas práticas de gestão dos acervos digitais, compreendendo que é um campo multidisciplinar e desafiador para a Museologia. O IDBrasil, desde a concepção do Centro de Referência, compreendeu que o Museu do Futebol, por suas características originais, poderia ser um laboratório de experimentações e construção de novos paradigmas para a incorporação dos itens digitais — e as informações que eles carregam — nos procedimentos de gestão. A Política de Acervo do Museu do Futebol, implantada em 2017, é exemplo desse

⁶ A Poiesis é a atual gestora da Casa Guilherme de Almeida e da Casa Mário de Andrade, localizados próximos ao Museu do Futebol. É apresentada, anexo, Carta de Intenção de parceria da OS.

⁷ Fonte: PNUD [Convivência e Segurança Cidadã: reflexões por uma nova abordagem de segurança pública](#)





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

caminho percorrido. Nesse sentido, a equipe do IDBrasil teve e continuará a ter uma postura proativa junto ao Comitê de Gestão de Acervos da UPPM para mobilizar discussões e apoiar o desenho de processos que avancem para toda a rede de museus do estado.

O IDBrasil propõe, ainda, um terceiro programa no conjunto de ações que buscam atender o Desafio 8. Denominado **Difusão e Transposição de Conteúdos**, consiste em ações para ampliação da acessibilidade e mobilização de novos públicos para o CRFB, especialmente por meio de ações extramuros, para difusão do conhecimento e incentivo a criação de novos produtos digitais a partir do acervo, e com as experimentações de novas tecnologias. Com a perspectiva de implementação de um museu híbrido, o CRFB manter-se-á como um laboratório para inovações relacionadas aos acervos digitais, sempre na conexão com os públicos e a partir do seu recorte patrimonial.

Por fim, o **Desafio 9** trata das estratégias para a ampliação, diversificação, engajamento e potencialização de ações do museu em ambiente virtual, de forma a mobilizar o público não presencial. A proposta do IDBrasil assume o compromisso de buscar efetivar um **museu híbrido, estabelecendo novas maneiras de relacionamento e engajamento com os públicos atuais e novos públicos**. De forma transversal, todos os programas irão articular ações de programação presenciais e on-line para superar esse desafio.

O programa de Difusão e Transposição de Conteúdos do CRFB, apresentado acima, também se relaciona diretamente com este Desafio 9. Outras ações importantes são apresentadas em diferentes programas, entre as quais destacamos: realização de exposições virtuais (no programa de exposições do Museu do Futebol e, também, no programa de integração do SISEM-SP), uso estratégico das redes sociais para diversificar o perfil de público, criação de conteúdos qualificados para o site do museu e incorporação de um módulo específico para conteúdos educativos, continuidade do Projeto "Revivendo Memórias #EmCasa" e ainda *lives*, debates, workshops e formações on-line com mediações inclusivas em linguagem Libras.

Por meio das experiências bem-sucedidas de webinários sobre os temas de especialidades do museu, serão disponibilizados conteúdos em plataformas diversificadas. Para a nova exposição de longa duração, será feita pesquisa para incorporação de soluções transmídia. É um ciclo que demandará também adequações internas significativas, demandando atenção aos fluxos internos, adequações da infraestrutura e ferramentas comunicacionais e capacitação das equipes.

Cabe ressaltar que a proposta do IDBrasil apresenta um **desafio institucional extra, relacionado ao tema da sustentabilidade**. Adicionalmente à dimensão da sustentabilidade financeira apontada no Desafio 6, está proposto um eixo institucional — apoiado pela Assessoria Museológica — que irá permear e conectar os programas apresentados, com atenção às dimensões social e cultural, e com especial destaque para ações do programa de edificações voltadas à sustentabilidade ambiental.

Já em 2021, o IDBrasil vai instituir o **Comitê Interno de Sustentabilidade**, responsável, inicialmente, por propor ações para conscientização dos públicos sobre o

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

13





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

desenvolvimento sustentável e a adoção de práticas sustentáveis no dia a dia do museu. Irá colaborar, ainda, para o estudo de viabilidade para a **obtenção do selo ambiental ACQUA-HQE**, certificação internacional de construção sustentável que avalia a qualidade ambiental do edifício e seu funcionamento.

O Comitê Interno de Sustentabilidade também terá a função de sugerir e articular ações em consonância com os **Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável** (ODS - Agenda 2030 da ONU) e com o **Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade** (MCCS, do Programa Ibermuseus), refletindo sobre o papel e a contribuição do Museu do Futebol para a sociedade nesse contexto, em especial nos eixos Pessoas, Prosperidade e Parcerias. A proposição desse desafio adicional é possível a partir da atualização do organograma e a criação da instância da Assessoria Museológica, que atuará na coordenação dos eixos transversais de acessibilidade, diversidade e sustentabilidade, em diálogo com os núcleos administrativos e técnicos e, em consonância, com os documentos norteadores do IDBrasil e do Museu do Futebol.

Diante do exposto, o IDBrasil, por meio desta Proposta Técnica e Orçamentária, renova seu **compromisso com as políticas culturais da SEC e as diretrizes da UPPM a fim de prosseguir na gestão do Museu do Futebol no período 2021-2026**. A organização, e as pessoas que dela fazem parte, acredita nas parcerias público-privadas na cultura como vetor de ampliação da democracia cultural e ampliação do acesso ao patrimônio museológico, preservação de patrimônios culturais materiais e imateriais paulistas, elevando sua contribuição para o desenvolvimento de São Paulo e do Brasil.

Por fim, sabemos que os desafios conjunturais e contextuais atuais são imensos e que há enorme responsabilidade de todos os envolvidos na preservação e continuidade da política pública de museus. E é justamente por isto que o IDBrasil se coloca novamente à disposição da SEC e do Governo de São Paulo neste importante momento de transformação. É na qualidade de parceiro e colaborador — que está a serviço da sociedade e dos museus em toda a sua dimensão social, cultural, criativa e econômica — que o IDBrasil deseja seguir nos próximos anos à frente da gestão do Museu do Futebol.

2. OBJETIVO GERAL

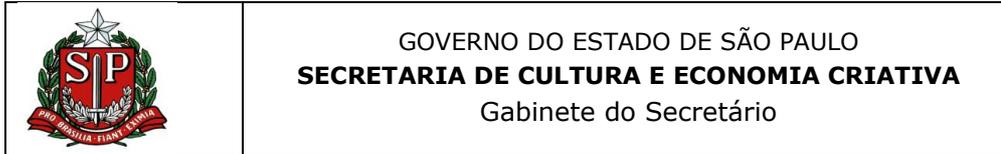
Administrar, em parceria com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico o Museu do Futebol garantindo a preservação, pesquisa e comunicação de seu patrimônio cultura material e imaterial, e o cumprimento de sua missão institucional, e atuar intensivamente pelo fortalecimento do Sistema Estadual de Museus — SISEM-SP, em estreita consonância com a política museológica e com as diretrizes do Estado estabelecidas pela UPPM/SEC.

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

14





3. OPERACIONALIZAÇÃO

De acordo com a política de museus do Estado de São Paulo, as finalidades que traduzem a razão de existir dos museus são organizadas através de **um conjunto de programas de trabalho, que expressam as ações finalísticas a serem executadas (de preservação, pesquisa e comunicação do patrimônio museológico, visando contribuir para a educação, identidade, cidadania e fruição cultural) e as atividades de gestão e de áreas-meio, para viabilizá-las.** Para materializar o desenvolvimento desses programas, a operacionalização deste Plano de Trabalho envolve a execução de metas técnicas e administrativas, a realização de rotinas técnicas e o cumprimento de obrigações contratuais e gerenciais. As ações a seguir descritas serão realizadas no próprio museu e por meio da articulação e apoio a outros museus do Estado e a ações de preservação e difusão do patrimônio museológico em todo o território paulista.

No novo ciclo de gestão, que se inicia no segundo semestre de 2021, o Museu do Futebol continuará aberto ao público de janeiro a dezembro, de acordo com as informações a seguir:

Tabela 1 – Funcionamento do Museu do Futebol

MUSEU DO FUTEBOL					
Dias de funcionamento regular	Horário de funcionamento*	Dia dedicado a serviços internos	Dia de gratuidade	Dia com horário de funcionamento estendido	Dias de fechamento do museu no ano
Terça-feira a domingo	9h até 18h**	Segunda-feira	Terça-feira	Primeira terça-feira de cada mês, das 9h até 21h*	24, 25 e 31 de dezembro; 1º de janeiro

* O Horário de funcionamento pode ser afetado em função de jogos e eventos no Estádio do Pacaembu.

** Última entrada até 1 hora antes do fechamento.

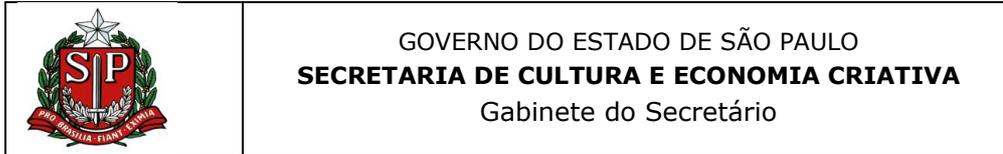
3.1. POLÍTICA DE GRATUIDADE E MEIA-ENTRADA⁸

Gratuidade

- Crianças até 7 anos.

⁸ No eixo Financiamento e Fomento são apresentadas as políticas de gratuidade, promoção e descontos complementares, de acordo com a as práticas do IDBrasil.





- Grupos provenientes de escolas públicas e de instituições sociais sem finalidades lucrativas que atuam com pessoas com deficiência e/ou em situação de vulnerabilidade social.
- Professores, coordenadores e diretores, supervisores, quadro de apoio de escolas públicas (federais, estaduais ou municipais) e quadro da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, com apresentação do holerite do mês corrente ou anterior (impresso ou digital). Gratuidade estendida ao cônjuge ou companheiro(a), filhos e menores tutelados ou sob guarda que acompanharem a visita.
- Policiais militares, civis e da Polícia técnico-científica da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo, com apresentação do holerite do mês corrente ou anterior (impresso ou digital). A gratuidade é estendida ao cônjuge ou companheiro(a), filhos e menores tutelados ou sob guarda que os acompanharem na visita.
- Profissionais da Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, mediante apresentação do crachá.
- Profissionais dos museus da Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, mediante apresentação do crachá.
- Guias de turismo credenciados.
- Profissionais filiados ao ICOM, mediante apresentação de carteirinha
- Visitantes com Passaporte de Museus.

Meia-entrada

- Estudantes em visitas autônomas.
- Jovens de baixa renda, com idade de 15 a 29 anos, mediante apresentação do ID Jovem.
- Pessoas com idade a partir de 60 anos.
- Aposentados.
- Pessoas com deficiência. Meia-entrada estendida a um acompanhante.

4. PROGRAMAS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

4.1. PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA

I) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

16





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

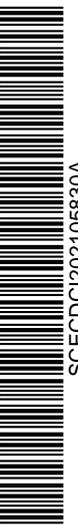
Administrar, supervisionar e gerenciar o museu com qualidade, eficiência, eficácia, transparência e economicidade, garantindo a preservação, pesquisa e comunicação de seus acervos culturais em estreita consonância com a política museológica e com as diretrizes da SEC. Este Programa contempla ações em oito eixos principais:

- **Eixo 1 – Plano museológico e Planejamento Estratégico:** estruturar um planejamento estratégico viável ao posicionamento efetivo da vocação do museu frente ao seu amplo e diversificado conjunto de atividades. Desenvolver ou atualizar Plano Museológico de acordo com as diretrizes estabelecidas pela SEC e alinhado à Política de Acervo, contemplando a interlocução com as diversas instâncias internas e externas à Organização Social (equipes e Conselhos de Administração, Conselhos de Orientação, UPPM/SEC, Comissão de Avaliação). Enfatiza-se que tais documentos norteadores produzem definições a médio e longo prazos, ultrapassando os limites de um Contrato de Gestão.
- **Eixo 2 – Gestão administrativa, de recursos humanos e financeira:** executar uma série de ações relacionadas à gestão e custeio de recursos humanos, serviços e demais despesas para o gerenciamento do museu (tais como água, luz, telefone, impostos e material de consumo), bem como realizar compras e contratações, de atividades organizacionais, de prestação de contas, manutenção do equilíbrio financeiro e gestão arquivística do museu. Manter equipe fixa, em número suficiente, e planejar, promover e/ou viabilizar a sua capacitação.
- **Eixo 3 – Financiamento e Fomento:** elaborar e desenvolver estratégias para ampliação e diversificação das fontes de recursos, sobretudo financeiros, para as atividades do museu, incluindo elaboração e gestão de projetos de captação de recursos incentivados e não incentivados, junto a pessoas físicas e jurídicas. Este eixo deve estar atrelado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional para potencializar as entradas de recursos oriundas das receitas previstas no Contrato de Gestão (tais como cessão onerosa de espaço, bilheteria, cafés, lojas e afins e Comitê de Parceiros) e outras receitas de captação, sempre visando ao menor custo para o usuário final (público do museu) e ao incremento dos recursos repassados pelo Estado, de modo a viabilizar mais e melhores serviços culturais para a população. Neste eixo, é importante ressaltar o papel do Conselho de Administração da Organização Social na formação e manutenção de uma rede ativa de relacionamentos corporativos, visando aos bons resultados de diversificação de fontes de recursos, formação de parcerias e captação de patrocínio.
- **Eixo 4 – Mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de público:** elaborar pesquisas e análises para verificar a capacidade máxima de atendimento do museu e desenvolver estratégias envolvendo todas as áreas técnicas e administrativas para viabilizar a ampliação, diversificação, formação e fidelização do público da instituição.
- **Eixo 5 – Monitoramento e Avaliação de Resultados:** indicar estratégias internas para monitoramento de suas realizações e da implantação do Plano

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

17





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Museológico e demais documentos norteadores, bem como para a avaliação dos resultados alcançados, incluindo a realização de pesquisas que apontem o perfil e a satisfação do público com as exposições, programação cultural, ações educativas e serviços oferecidos pelo museu presenciais e virtuais, além de apresentar novos possíveis caminhos de ação.

- **Eixo 6 – Acessibilidade:** promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade e equidade de oportunidades; realizar o planejamento e o desenvolvimento de programas, projetos e ações voltados à acessibilidade comunicacional, atitudinal e física do museu e contribuir para a promoção da inclusão social e cultural a grupos diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais ou que estejam no entorno do museu.
- **Eixo 7 – Sustentabilidade:** implantar e monitorar ações e processos transversais que promovam a gestão sustentável da instituição - nos eixos Ambiental, Econômico, Social e Cultural - tendo como referência o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS) elaborado pelo Ibermuseus, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) priorizados na Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas e adotada pelo Governo do Estado de São Paulo.
- **Eixo 8 - Gestão tecnológica:** implementar e gerenciar protocolos, procedimentos, planos e políticas para garantir a segurança dos dados e a integridade digital, a fim de desenvolver ações de difusão e preservação dos acervos materiais e imateriais da instituição.

II) ESTRATÉGIA DE AÇÃO

O Programa de Gestão Museológica apresenta o sistema de gestão que o IDBrasil considera mais adequado para atender a missão, visão e valores do Museu do Futebol, articulando e integrando os demais programas do plano de trabalho. Ele foi idealizado para **promover o desenvolvimento institucional e reunir as ferramentas e processos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, participativos e transversais, necessários ao bom funcionamento do Museu do Futebol**, considerando as boas práticas resultantes dos 12 anos à frente da instituição.

Sob a gestão do IDBrasil, o **Museu do Futebol vem inovando no cumprimento de suas funções de pesquisa, preservação e comunicação do futebol como patrimônio imaterial e fenômeno museológico**. Para o novo ciclo, este programa prevê o acompanhamento e a revisão periódica do **Plano Museológico e do Planejamento Estratégico do Museu do Futebol, em estreita consonância com a política e com as diretrizes da SEC**. Instrumentos essenciais à gestão do museu, serão revisados e consolidados em interlocução com instâncias internas e externas à organização social, de forma democrática e participativa, conjugando as visões da equipe, colaboradores, conselheiros, associados, especialistas, parceiros, moradores

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

18





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

da vizinhança e diferentes públicos, de forma que expresse o compromisso claro com o desenvolvimento institucional e local.

Na elaboração das ações deste programa, levou-se em consideração as determinações do edital e o conceito-gerador do museu, ou seja: **o futebol como um importante elo na mediação e na construção de identidades, locais e nacionais, por meio das quais se organizam narrativas e histórias.** Neste sentido, o Programa de Gestão Museológica - assim como toda a proposta - está baseado na **missão, visão e nos valores do museu**, que são:

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.

Este programa foi pensado a partir de um cenário político, social e cultural desafiador. Como todas as demais instituições culturais, diante da Covid-19 o IDBrasil teve que desenvolver novas formas de gerir recursos humanos e financeiros e relacionar-se com seus públicos. A pandemia acelerou a chegada de um futuro que demanda preparo para articular gestão *off-line* e gestão on-line em um **modelo híbrido de trabalho e de atendimento ao público.**

Para os próximos anos, é fundamental organizar o retorno pleno dos profissionais aos espaços de trabalho do Museu do Futebol, incorporando experiências adquiridas no

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

período de home-office e que poderão permitir economicidade e agilidade aos processos de gestão museológica. A partir da experiência de 2020, o IDBrasil aponta, neste programa, soluções que trazem avanços para a gestão administrativa e de pessoal na direção do museu híbrido.

Esta nova forma de trabalho só é viável por **uma gestão tecnológica, atenta à integração e dinamização das áreas meio e fim do Museu do Futebol, prática adotada desde a fundação do equipamento**. O museu nasceu com forte presença de recursos tecnológicos como suporte para as exposições e eventos da programação cultural. Coube ao IDBrasil incorporar e desenvolver ferramentas para outras áreas, como a gestão do acervo digital por meio de banco de dados totalmente desenvolvido em ambiente on-line, iniciado há uma década. Para o próximo ciclo de gestão é importante avançar na atualização do parque tecnológico do museu e da política de salvaguarda dos seus ativos digitais.

A pandemia ressaltou, ainda mais, a necessidade de os museus atuarem de forma orgânica e antenada com as demandas de seus públicos, internos e externos, locais e nacionais. Embora o Museu do Futebol estivesse com a sua sede física fechada a maior parte do ano de 2020, conseguiu, por meio de **estratégias de mobilização e fidelização de públicos, estar presente e atuante no dia a dia das pessoas e da coletividade. Considerando o período de 2016 a 2020, foi computado um total de 1.308.977 visitantes presenciais no Museu do Futebol**. Em 2019 o Museu recebeu como público presencial 333.870 pessoas. Já em 2020, com o impacto da pandemia de Covid-19, o Museu do Futebol recebeu como público presencial 66.218 pessoas e, considerando a transposição de parte de suas atividades para o ambiente digital, teve um público virtual de 799.245 pessoas⁹. Principalmente no período mais duro do isolamento social, que provocou a suspensão temporária dos campeonatos estaduais, o museu manteve uma programação alternativa aos torcedores temporariamente "órfãos" do futebol.

Para além da qualificação dos processos e equipes, a Gestão Museológica tem o apoio da equipe de Comunicação e Desenvolvimento Institucional na construção de uma forte rede de relacionamento com seus *stakeholders* (ver figura a seguir e o Anexo Cartas de Intenção de Parceria Institucional, que documenta 51 parcerias ativas e intenções de parcerias para o período 2021-2026), sobretudo, com vistas à sustentabilidade e reputação institucional. **A construção e a manutenção de uma rede de relacionamento é um objetivo compartilhado por todos os programas e equipes**, abrangendo órgãos governamentais, iniciativa privada, terceiro setor, organizações nacionais e internacionais, em consonância com os objetivos estratégicos do museu.

⁹ Esse resultado foi apurado pela UPPM a partir de dados fornecidos pela equipe do museu. A Unidade levou em conta quatro critérios para o levantamento dos números de visitantes virtuais: acesso aos sites, engajamentos nas mídias sociais, visualizações de conteúdo online e participação em ações virtuais.



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
---	---



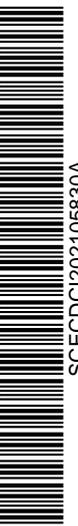
Figura 2 – Mapa de stakeholders do Museu do Futebol

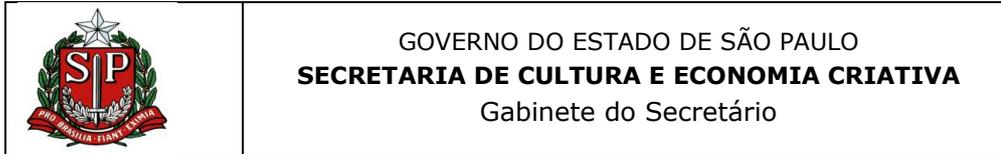
Resumidamente, os grupos acima representados incluem:

- **SEC** - Gabinete do Secretário, Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), SISEM-SP, Unidade de Monitoramento e Assessoria de Comunicação.
- **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 nacionais e estrangeiros, entre outros. **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, 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 estaduais e internacionais; clubes esportivos e de futebol (nacionais e internacionais); torcidas organizadas e coletivos de torcedores.
- **Governos** - **secretarias municipais de São Paulo:** Cultura, Educação, Esportes, Turismo, Pessoa com Deficiência; **secretarias de Estado do Governo de São Paulo:** Educação, Esportes, Turismo, Pessoa com

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br





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 Alegria Pacaembu, Fundação Armando Penteado, hospitais, empresas, serviços e comércios.
- **Imprensa e influenciadores digitais - Editorias:** cultura, lazer, esportes, turismo, educação, cidades. **Mídias:** TV, rádio, web, impressos, programas nato digitais (canais de YouTube e streaming de áudio).
- **Comunidade** - torcedores clubistas, atletas e ex-atletas, 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 vão contribuir para a qualificação e diversificação da programação educativa e cultural.

Com o fechamento temporário do Museu do Futebol para visitação, a gestão perdeu, temporariamente, parte significativa das receitas que eram importantes para o desenvolvimento das ações finalísticas do museu, especialmente a bilheteria e receita das cessões onerosas dos espaços, que historicamente foram significativas para a sustentabilidade financeira do equipamento. **Entretanto, o trabalho de captação de recursos permaneceu ativo, bem como o estreito relacionamento com patrocinadores e parceiros, contribuindo para garantir o equilíbrio financeiro da gestão e manter os vínculos empregatícios da equipe neste contexto delicado a todos os trabalhadores da área da cultura no país.**

O sucesso da captação de recursos está diretamente ligado à capacidade institucional de idealização de projetos em consonância com a atualidade e pautas sociais. Nesse sentido, é relevante apontar que, no último ano, o projeto **Revivendo Memórias #EmCasa**, voltado à terceira idade, alia memória afetiva, saúde e bem-estar, e passou a ser desenvolvido de forma exclusivamente remota. Esse projeto, parte do Programa **Museu Amigo do Idoso**, também contribuiu para a inclusão digital de pessoas 60+, suscitando reflexões e discussões em torno da discriminação etária (ageísmo/idadismo). Ao longo de 2020, recebeu grande reconhecimento de público, imprensa, do setor de museus, e foi por meio dele que se efetivou o maior aporte financeiro incentivado do ano. Outros exemplos de projetos alinhados ao tempo em que vivemos e à diversificação de público, com sucesso de captação de recursos, foram a exposição **"CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol"**, exibida em 2019, ano de realização da Copa do Mundo de Futebol Feminino, e o desenvolvimento da exposição temporária de 2021 **"Tempo de Reação - 100 anos do goleiro Barbosa"**, com enfoque antirracista.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
22





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Já na Copa do Mundo de Futebol Masculino de 2018, a exposição itinerante **"Museu do Futebol na Área"**, que leva a experiência do museu a outras localidades, contemplando pesquisa do futebol local e trabalho educativo, foi patrocinada e percorreu quatro capitais brasileiras — projeto marco de sucesso de captação da instituição. Esses **projetos corroboram a importância do planejamento de projetos expositivos, programação cultural e educativa diversa, acessível e inclusiva, no presencial e no virtual**. Esses elementos baseiam a proposta de trabalho apresentada, de modo transversal a todos os programas.

A partir da gestão dos indicadores e metas, realização de pesquisas internas e externas, relatórios de comunicação e mídias sociais, e, não menos importante, a escuta dos colaboradores, o **IDBrasil desenvolveu uma metodologia eficaz de monitoramento dos resultados e das ações do Plano de Trabalho**. Essa metodologia visa não somente acompanhar o trabalho realizado e zelar pela qualidade dos serviços prestados, como, também, é uma forma de dar transparência às ações realizadas e fortalecer o papel de um museu cidadão.

O IDBrasil compreende o termo **museu cidadão**, 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 8.1234 de 17 de outubro de 2013, que regulamenta o Estatuto de Museus. Na Carta, que tem por objetivo informar a sociedade sobre os serviços prestados pelo museu, é recomendado às instituições museológicas detalhar e dar acesso a esses serviços e aos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento aos públicos.¹⁰

Para o IDBrasil, o conceito também abrange o **comprometimento em gerenciar um museu que assume sua função social e participa ativamente da vida pública; espaço democrático, de vivência, de exercícios dos direitos e ampliação de repertórios e construção da cidadania**. Para isto, propõe ampliar as formas de avaliação coletivas do trabalho realizado pela instituição, por meio de ferramentas digitais, de forma a manter aberto os canais de comunicação e participação democrática dos públicos do museu.

Por fim, em atendimento às diretrizes UPPM para a Rede de Museus da SEC, **este programa apresenta uma proposta de atuação do museu afinada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Aparentemente situados em universos distantes, os campos do futebol e as mudanças climáticas lidam com os mesmos públicos, os cidadãos do mundo. A emoção que permeia os públicos do museu e os jogos dos futebolistas pode ser um meio eficaz de disseminação ampla da agenda ambiental. É fundamental propor pontes entre esses dois universos. Por isso, no Programa de Sustentabilidade, compreendido também como uma ação transversal dos demais programas, foram listadas ações que visam contribuir com a Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas/ONU.

¹⁰ 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





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Considera-se, também, que cabe ao IDBrasil dar uma atenção especial às áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação, uma vez que administra museus que preservam e pesquisam patrimônios imateriais e operam com exposições, acervos e referências em suportes digitais — que são e serão afetados pela constante evolução nestas áreas de conhecimento, não somente no país, mas também no ambiente internacional.

Dado o contexto acima apresentado e os desafios que o Museu do Futebol tem à sua frente, os oito eixos do Programa de Gestão Museológica foram construídos a partir das três dimensões institucionais indicadas no texto de Apresentação — Museu processo, Museu híbrido e Museu Cidadão —, e estabelecidos conforme as estratégias apresentadas abaixo, junto com os efeitos esperados:

- **Transversalidade e integração** das áreas meio e fim, atuando de forma sistêmica a partir de processos e objetivos compartilhados, para aumento da produtividade e o pleno atendimento da cadeia operatória museológica.
- **Avaliação em ciclos**, a ser adotada como padrão para todas as atividades, possibilitando a identificação de possibilidades de melhorias contínuas.
- **Ambiente tecnológico** para atuação do museu com a mesma desenvoltura em sua sede e em ambientes digitais complementar e indistintamente.
- **Institucionalização da inclusão e diversidade** como princípios a serem adotados em todas as atividades do museu, internas ou externas, de forma colaborativa e participativa.
- **Desenvolvimento das ações em consonância com as demandas contemporâneas** — sociais, culturais, ambientais e econômicas — aderente aos ODS e ao MCCS.
- **Impacto social** na busca contínua de melhoria dos serviços e como finalidade última de todas as atividades realizadas pela instituição.

EIXO 1 – PLANO MUSEOLÓGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A. GOVERNANÇA

O IDBrasil é uma Organização Social (OS) vocacionada e exclusivamente dedicada à gestão de museus. Neste sentido, o modelo de governança do **IDBrasil foi estruturado a partir da premissa de que o museu é uma instituição que deve estar a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento cultural e social**, em acordo com os marcos regulatórios normativos e conceituais para o campo museal, nacional e internacional, e se apresenta para um novo ciclo de gestão com atenção aos debates atuais e as os novos referenciais que se apresentam para um futuro próximo¹¹.

¹¹ Liderado pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), está em curso o debate de uma Nova Definição de Museu que será votada na próxima conferência da organização em 2022.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Desde setembro de 2008, o IDBrasil realiza a administração, supervisão e gerenciamento do Museu do Futebol orientando-se pelos princípios da eficiência, eficácia, transparência, economicidade e responsabilidade corporativa. **Após 12 anos, o IDBrasil construiu sua liderança na gestão e configuração do campo de musealização de patrimônios culturais imateriais no país, como o futebol e a língua portuguesa**, por meio da formação e capacitação de recursos humanos, informatização, manutenção e modernização da infraestrutura museológica, especialização das técnicas de captação de recursos e execução das atividades finalísticas.

Desta forma, os princípios de governança já adotados pelo IDBrasil na gestão do Museu do Futebol nos últimos 12 anos serão aperfeiçoados no próximo ciclo, reforçando a colaboração já em curso para o atendimento das **Diretrizes 1 e 2 da UPPM para a rede de museus da SEC**, de contribuir para a democracia cultural na área museológica a partir de processos participativos e inclusivos da sociedade civil e para implantação de avanços efetivos na gestão executiva e técnica, com maior integração interna. **O modelo de gestão e governança do Museu do Futebol proposto pelo IDBrasil ampara-se na integração e no trabalho colaborativo das equipes, no diálogo com a coletividade e na participação da sociedade civil**, representada pelos conselhos, comitês e grupos de trabalho, que garantem o cumprimento da função social dos museus geridos pela OS.

Para atingir resultados eficazes e seguros, o IDBrasil dispõe de um sistema de governança constituído por órgãos independentes que atuam visando à segurança e à transparência da gestão; conta com estrutura normativa definida, com alçadas de aprovação estabelecidas, em que as políticas são submetidas ao Conselho de Administração e as normas internas à Diretoria Executiva. Código de Ética, Política de Compras e Políticas e normas internas devidamente formalizadas e publicadas integram o programa de *Compliance* da organização.

Comprometido com a qualificação da gestão museológica a partir das premissas contemporâneas de gestão colaborativa, sustentabilidade e transversalidade, o IDBrasil propõe um novo desenho organizacional e a constituição de uma nova instância, a **Assessoria Museológica**, que tem como responsabilidades a articulação, o monitoramento e a avaliação das estratégias e atividades das áreas meio e áreas fim, buscando maior eficiência, produtividade e melhoria da gestão finalística do objeto contratual.

Para dar continuidade e promover avanços neste novo ciclo, o modelo de governança do IDBrasil e sua qualificação técnica são elementos-chave do Programa de Gestão Museológica, refletindo diretamente na atenção à especificidade da gestão de uma instituição museológica e os modos colaborativos por meios dos quais o Museu do Futebol foi dirigido na última década.

A seguir, apresentamos as instâncias de governança da organização:

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

25





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

A1. Conselhos e Diretoria

O **Conselho de Administração** e o **Conselho Consultivo** reúnem uma gama ampla e diversificada de profissionais de grande destaque em seus campos de atuação. São integrados por gestores, consultores e dirigentes culturais, como **Danilo Santos de Miranda** (diretor regional do SESC-SP); dirigentes esportivos representativos do futebol profissional masculino e feminino, como **Mauro Silva** (vice-presidente da Federação Paulista de Futebol) e **Aline Pellegrino** (ex-jogadora da seleção feminina de futebol e atual coordenadora de Competições Femininas da CBF); profissionais da área acadêmica e educacional, como **Silvio Almeida** (professor e presidente do Instituto Luiz Gama) e **Lilia Moritz Schwarcz** (professora do Departamento de Antropologia da Universidade de São Paulo); especialistas nos mais diversos campos relacionados com o repertório patrimonial dos museus do Futebol e da Língua Portuguesa e, ainda, **Larissa Graça**, representante da Fundação Roberto Marinho. São conselheiras e conselheiros que representam um importante ativo, constantemente convocados pelo IDBrasil a participar da gestão e a opinar sobre novos projetos e modificações naqueles existentes.

Destaca-se, ainda, o ingresso de **Eduardo Barella**, CEO do **Consórcio Allegra Pacaembu**, no **Conselho Consultivo**, reforçando a parceria e a integração do **IDBrasil com o novo gestor do estádio**, renovando a instância de diálogo e representação antes instituída com agentes da administração pública municipal. Para o atual contexto, em que o Estádio se encontra fechado para reformas e com um novo plano de ação, ao integrar seu CEO numa das instâncias de governança da gestão, o IDBrasil visa promover a cocriação de ações que beneficiem os dois equipamentos e a população em geral, criando as condições para atender ao **Desafio 7**, indicado no Termo de Referência.

No **Conselho Fiscal**, estão reunidos três profissionais de reconhecida competência em prática de gestão financeira, que têm a função de validação financeira, contábil e legal da OS.

Na **Diretoria** estão reunidas na Diretoria Executiva, Diretoria Administrativa e Financeira e Diretoria Técnica as lideranças do IDBrasil, responsáveis pela administração dos museus em consonância com as diretrizes e instrumentos aprovados pelos Conselhos e pela SEC. Destaca-se o perfil da atual Diretora Executiva do IDBrasil, **Renata Vieira da Motta**, especialmente por sua trajetória no desenvolvimento das políticas museológicas no país nas últimas décadas, seja na coordenação da UPPM (2013-2016), seja na presidência do ICOM Brasil (desde 2018), bem como na gestão de projetos, com destaque para a coordenação do projeto de restauro do Museu do Ipiranga, como Assessora da Reitoria da USP.

A atuação conjunta dessa estrutura de governança, especialmente no que diz respeito aos conselhos, traz benefícios, maior pertinência e competência à instituição. Os diferentes perfis dos conselhos e dos conselheiros fortalecem e qualificam a atuação dessas instâncias para a gestão em si e para mobilizar uma rede de contatos, ampliando sua atuação. **Em anexo, apresentamos os atuais integrantes dos Conselhos e Diretorias, com os respectivos currículos.**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

26





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Em linha com o Conselho Consultivo, já está em funcionamento o **Comitê de Ética e Compliance** e em implantação o **Comitê Interno de Sustentabilidade**.

O **Comitê de Ética e Compliance** foi criado em 2019, vinculado ao Conselho de Administração. Com base no Código de Ética e Conduta do IDBrasil, o Comitê tem por finalidade atender às normas anticorrupção estabelecidas pela Lei nº 12.846/13 (alterada pela MP nº 703/15). Para dar suporte ao Comitê, foi criada a função de **Compliance Officer**, responsável pela condução de processos de investigação interna de desvios e foi implementado um **Canal de Ética**, que recebe denúncias anônimas ou não, preservando a confidencialidade e orientando as ações do IDBrasil neste campo. O modelo de *compliance* adotado no IDBrasil vai além dos cuidados na observância de leis, decretos e normas, e opta por reforçar valores, princípios e melhores práticas. Neste sentido, será feita a revisão do mapeamento de riscos.

O **Comitê Interno de Sustentabilidade**, destacado também no Eixo 7 — Sustentabilidade, está em implantação, e é uma ação estruturante do IDBrasil em apoio às decisões estratégicas que envolvam a sustentabilidade em suas múltiplas dimensões.

Para fazer frente aos desafios do novo ciclo, são propostos, ainda, novos comitês apresentados abaixo.

A2. Novos comitês

Para além da estrutura de governança já institucionalizada, está sendo proposta a criação de comitês específicos para o planejamento estratégico das ações e projetos do Plano de Trabalho, no intuito de reforçar o alinhamento conceitual, dar maior suporte à atuação interdisciplinar e entre as diferentes equipes. Os processos de trabalho serão apresentados em detalhes nos respectivos programas.

A2.1. Comitê Curatorial

A criação de uma instância curatorial para o Museu do Futebol visa enriquecer, compartilhar e direcionar a gestão de conteúdos e programação do equipamento, a partir de uma **instância mais plural para a concepção e o acompanhamento do desenvolvimento dos projetos, em diálogo com diferentes agentes internos e externos**. O Comitê contará com representantes das instâncias finalísticas internas, pesquisadores, representantes de instituições parceiras/grupos sociais relacionados ao universo do futebol e, ainda, um curador com notória especialização, experiência e reconhecimento no campo de atuação do Museu do Futebol, contratado por tempo determinado, que será responsável pela coordenação executiva do Comitê.

O Comitê Curatorial deverá articular e dinamizar as funções de pesquisa, preservação e comunicação que as diversas instâncias do museu já cumprem de maneira consistente, com atenção às diferentes formas de se praticar e significar o futebol como patrimônio cultural, material e imaterial, tendo como base, principalmente, as linhas de pesquisa desenvolvidas pelo CRFB. Deverá contribuir para a construção de conhecimento, de discursos e identidades socioculturais e, portanto, um sentido de

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

27





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

ética e reflexão constante em suas ações diárias. Nesse contexto, inclui-se para este novo ciclo o desafio do desenvolvimento da nova exposição de longa duração.

O Comitê Curatorial terá papel importante como visão especialista sobre as temáticas propostas no período, mas também reflexão plural e transversal sobre o campo. Compreende-se que quanto mais diverso for o olhar sobre o museu, seus territórios de atuação, rede de parceiros e narrativas, mais consistente e relevante será o seu trabalho, não somente para o presente de sua atuação, mas para os futuros a serem construídos em conjunto com a sociedade. A participação de coordenadores de núcleos técnicos do museu no grupo tem o intuito de aprofundar a transversalidade das ações, de forma a que as áreas-chave estejam engajadas e informadas sobre novas exposições, pesquisas e programação cultural desde a sua concepção.

Objetivos

Participar de forma propositiva na ampliação, validação e/ou revisão do Programa de Exposições e Programação Cultural, contribuir e acompanhar o desenvolvimento de projetos de pesquisa do CRFB, propor ações culturais e parcerias técnicas que promovam o desenvolvimento institucional e em atendimento e diálogo com o Conselho de Orientação Cultural (COC) da SEC, quando constituído.

Composição

Será composto por 11 integrantes:

- Diretor(a) Técnico(a).
- Curador(a), com notória especialização e atuação no campo de atuação patrimonial do Museu do Futebol.
- Assessor(a) de Museologia.
- Assessor(a) de Comunicação.
- Coordenador(a) do Centro de Referência do Futebol Brasileiro.
- Coordenador(a) do Núcleo de Exposições e Programação Cultural.
- Coordenador(a) do Núcleo Educativo.
- Dois membros convidados, podendo ser pesquisadores, jogadores e/ou representantes de grupos sociais com foco no futebol, reconhecidos na sua área de atuação.
- Dois representantes de instituições ou redes parceiras atuantes no universo do futebol, dos esportes e de outras áreas de interesse do museu.

Para o período 2021-2023, foi definido o curador **Marcelo Duarte (carta de aceite anexa)**. Um dos principais especialistas em futebol no Brasil, Duarte atuou como jornalista nos principais veículos da imprensa brasileira — tendo coberto cinco Olimpíadas, três Copas do Mundo e dois Jogos Panamericanos —, publicou diversos livros sobre a temática futebol, entre eles “Enciclopédia dos craques”, “100 camisas que contam a história de todas as Copas” e “O guia dos curiosos - Copas do Mundo”. Foi, ainda, um dos pesquisadores da atual exposição de longa duração e das exposições temporárias “Copas do Mundo de A a Z” e “Ora Bolas!” no Museu do Futebol. Marcelo Duarte, pela sua trajetória, experiência e conhecimento dos conteúdos e processos do Museu do Futebol, reúne requisitos fundamentais para atuar como o primeiro curador do Comitê Curatorial, no período em que será desenvolvida a nova exposição de longa duração.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
28





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Mandato

Os membros convidados do Comitê terão mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos. Diretor(a) Técnico(a), Assessor(a) de Museologia e Coordenadores(as) de Núcleos integrarão o Comitê pelo tempo que permanecerem em suas funções no Museu.

Periodicidade das reuniões

No mínimo, 12 vezes ao ano, seja de forma virtual ou presencial.

Vale ressaltar que a criação de um Comitê Curatorial é um dos desafios indicados no Termo de Referência para o Programa de Exposições e Programação Cultural. **O IDBrasil está propondo como ação da área de Governança, na perspectiva de reforçar o papel do colegiado nas decisões estratégicas relacionadas às áreas finalísticas**, mas que impactam diretamente na mobilização de públicos e desenvolvimento de parcerias para captação de recursos e para o desenvolvimento institucional como um todo. Instância de apoio à Diretoria Técnica, o novo Comitê terá um papel fundamental no alinhamento e identidade das ações desenvolvidas pelas áreas finalísticas, com destaque para o **Programa de Exposições e Programação Cultural**.

A2.2. Comitê Diversidades e Inclusão

A criação do Comitê Diversidades e Inclusão é resultante do trabalho realizado pelo Museu do Futebol na construção de conteúdos e práticas relacionadas à diversidade cultural, à justiça racial, aos direitos humanos e à pluralidade de vozes que formam a cadeia simbólica do futebol, contribuindo para uma vida pública plena. **Sua criação é consequência do amadurecimento das discussões advindas de um grupo de trabalho interno — o GT Diversidades —, composto por colaboradores do IDBrasil e com o qual será discutida a criação do novo Comitê.**

Reconhecendo a importância dos museus na construção de uma mentalidade coletiva, capaz de transmitir valores como a solidariedade e o respeito à diversidade cultural, a criação deste comitê reafirma a visão do IDBrasil de que os museus são espaços privilegiados para questionamento, reflexão e transformação social por meio da cultura, da história e do conhecimento.

Objetivos

Estabelecer política e um plano de ação para ampliação da diversidade do grupo de colaboradores, lideranças e conselheiros do Museu e reforçar a criação de pautas, agendas, programação cultural (eventos e exposições temporárias) e ações educativo-formativas nesses temas.

Composição

Serão 11 membros:

- Diretor(a) Executivo(a).
- Diretor(a) Técnico(a).
- Coordenador(a) do Núcleo de Gestão de Recursos Humanos.
- Cinco membros eleitos entre os colaboradores do IDBrasil.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
29





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

- Três representantes de grupos sociais e/ou minorias identitárias.

Mandato

Dois anos, podendo ser reconduzidos, com exceção do Diretor Executivo, Diretor Técnico e Coordenador do Núcleo de Gestão de Recursos Humanos, que integrarão o Comitê pelo tempo que permanecerem em suas funções na instituição.

Periodicidade das reuniões

No mínimo seis vezes ao ano, seja de forma virtual ou presencial.

A2.3. Comitê Jovem

Em atendimento à **Diretriz 1** da UPPM, constante do Termo de Referência, o IDBrasil propõe a criação de um **Comitê Jovem** no âmbito do programa de governança do Museu, mas vinculado ao Núcleo Educativo, ao qual caberá, por meio de um projeto de residência, elaborar o edital público de seleção dos integrantes e coordenar suas ações, junto com a área de Recursos Humanos, de maneira a se integrar aos demais núcleos e comitês da instituição. Conforme ação que está mais detalhada no item A do Programa Educativo, será constituído um grupo de até **sete jovens, entre 15 e 18 anos**, diverso sócio-culturalmente e que permanecerá em atividade por dois anos.

Objetivos

Congregar jovens em torno do museu, promovendo ações que despertem a sua liderança, crescimento pessoal, profissional e social. Diversificar os olhares durante a concepção e desenvolvimento de projetos e ações do museu, colaborando para o estabelecimento de diretrizes de mobilização de público jovem.

Mandato

Dois anos, não sendo permitida recondução.

Periodicidade das reuniões

No mínimo uma vez ao mês, de forma virtual ou presencial.

A3. Diretoria Técnica e instâncias assessórias

Com base na maturidade institucional do IDBrasil, o aprimoramento do escopo e o fortalecimento das instâncias médias auxiliares, propõe-se que a Diretoria Técnica articule as áreas finalísticas dos dois museus geridos pela Organização Social – Museu do Futebol e Museu da Língua Portuguesa. Desta forma, busca-se uma gestão com mais qualidade, produtividade, eficiência e economicidade dos recursos públicos, bem como o alcance de sua missão e objetivos, a partir dos valores, recortes patrimoniais e função social, garantindo a pertinência de ambos os museus no mundo contemporâneo e efetividade como equipamentos públicos, na perspectiva de museus cidadãos.

Considerando a amplitude dos dois objetos patrimoniais imateriais aos quais ambos os museus se devotam — o futebol e a língua portuguesa — à Diretoria Técnica caberá não uma especialização nos temas finalísticos, mas **expertise na gestão museológica**. Visando à pesquisa, preservação e transposição de diversos repertórios

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

30





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

por meio da cadeia operatória de ambos os museus, tal modelo de gestão permite incorporar **a polifonia como princípio**, ou seja, o conhecimento produzido não só pela academia, mas pela sociedade, em diálogo direto com os mais diversos públicos.

Abolindo a ideia de uma autoridade única curatorial na gestão, o desenho organizacional proposto pelo IDBrasil devota-se à conexão, integração e divulgação de saberes por meio dos processos museológicos e articulação das atividades técnicas, contando com o protagonismo das equipes e de especialistas que não pertençam, necessariamente, ao campo museológico — uma prática museológica, portanto, que se constitui na perspectiva da decolonialidade.

A Diretoria Técnica contará com um conjunto de instâncias de apoio para a viabilização da dinâmica de trabalho junto aos dois museus. Contará com o apoio direto da **Assessoria Técnica** (ver item A3.1 abaixo) e, também, da **Assessoria Museológica** (ver item A3.2 abaixo). No que se refere às especialidades finalísticas temáticas, atuará diretamente e em conjunto com o **Comitê Curatorial**, agregando especialidade temática e especialidade museológica, conformando a base conceitual de atuação nos museus em questão. Nesse contexto, caberá ainda às instâncias da Diretoria Técnica e Assessoria Museológica, a articulação das ações com o Sistema Estadual de Museus de São Paulo, a partir da leitura estratégica e conjunta das necessidades do cenário das instituições museológicas paulistas.

Uma Diretoria Técnica conjunta para os dois museus representa um ganho expressivo em diversas frentes: garante a presença de múltiplas vozes em consonância a uma perspectiva unificada de gestão museológica, amplia as potências de articulação junto a apoiadores, patrocinadores e retroalimenta a qualificação das áreas técnicas de ambas as instituições, articula as áreas técnicas e proporciona ganhos de produtividade, para além das questões de economicidade e sustentabilidade financeira.

À Diretoria Técnica caberá:

- Definir diretrizes, coordenação e articulação entre as áreas técnicas – pesquisa, preservação e comunicação museológica (educativo, exposições e programação cultural) – de ambos os museus.
- Articular gestão finalística frente à gestão integral do IDBrasil.
- Supervisionar o cumprimento das metas do planejamento institucional e resultados dos programas, projetos e ações dos museus geridos pelo IDBrasil, a partir dos Planos Museológicos e Estratégicos.
- Representar as instituições nas ações de relações públicas nos temas concernentes às atividades técnicas.
- Prospectar parceiros, colaboradores e especialistas nos temas relacionados aos museus.
- Propor estratégias e ações conjuntas entre ambos os museus.
- Gerir orçamentos e investimentos/despesas das exposições e projetos das áreas fim.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

31





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

- Prospectar e desenvolver estratégias de sustentabilidade (social, cultural, econômica e ambiental) dos museus geridos pelo IDBrasil.
- Realizar ações de cooperação técnica para orientação específica das ações realizadas pelos museus geridos pelo IDBrasil.
- Articular e agir conjuntamente com o Sistema Estadual de Museus do Estado de São Paulo, SISEM-SP.
- Atuar de forma alinhada com os preceitos das políticas apresentadas pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, UPPM-SEC.

A3.1. Assessoria Técnica

A Diretoria Técnica contará com o apoio de um(a) Assessor(a) Técnico(a) cuja responsabilidades principais residem em:

- Assessorar a Diretoria Técnica na concepção e desenvolvimento de programas e projetos culturais dos museus, tais como exposições, projetos de pesquisa, ações educativas e atividades culturais em geral.
- Assessorar a Diretoria Técnica na apreciação de assuntos de gestão interna e na sua interlocução com todos os setores e núcleos dos museus geridos pelo IDBrasil, assim como fornecedores e prestadores de serviço.
- Representar a Diretoria Técnica em reuniões, grupos de trabalho e atividades internas e externas, quando necessário e solicitado.
- Assistir à Diretoria Técnica na gestão de orçamentos e investimentos/despesas das exposições e projetos das áreas fim.
- Coordenar o sistema de coleta de informações para produção dos relatórios trimestrais e anuais para as Diretorias Executiva e Técnica e SEC.
- Elaborar cronogramas e garantir as entregas dos produtos/serviços dos Núcleos Técnicos no prazo estabelecido.
- Executar e fazer cumprir as metas do planejamento institucional e resultados dos programas, projetos e ações dos museus geridos pelo IDBrasil, a partir dos Planos Museológicos e Estratégicos.
- Assessorar e/ou exercer outras atividades afins ou correlatas, de acordo com as necessidades de sua área ou por solicitação de seu Diretor ou da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico.

A3.2. Assessoria Museológica

Conforme indicado anteriormente, o IDBrasil pretende criar uma **Assessoria Museológica**, instância de articulação entre as Diretorias, Comitê Curatorial e Núcleos Técnicos (em conjunto com a Assessoria Técnica), para o desenvolvimento equilibrado dos princípios elementares e avançados da cadeia operatória museológica (preservação, pesquisa e comunicação).

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

32





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

A Assessoria será composta por um assessor especializado em Gestão Cultural e Museologia, que irá assessorar as Diretorias Executiva e Administrativo-Financeira e desenvolver interlocuções com a Diretoria Técnica dos Museus geridos pelo IDBrasil, seus museólogos e demais profissionais dos núcleos técnicos para o desenvolvimento de ações integradas e alinhadas com essa proposta técnica. Terá ainda as seguintes atribuições:

- Assessorar as Diretorias Executiva e Administrativo-Financeira em todos os trabalhos técnicos e especializado em Museologia, auxiliando na execução das atividades da cadeia operatória museológica das instituições geridas pelo IDBrasil.
- Assessorar as Diretorias Executiva e Administrativo-Financeira na concepção e gestão de projetos do IDBrasil inscritos nas leis de incentivo fiscal.
- Apoiar a Diretoria Técnica, quando solicitado.
- Assistir à implantação da gestão da memória institucional dos museus geridos pelo IDBrasil, com o apoio dos demais setores.
- Participar da elaboração dos planejamentos estratégico e museológico e outras ações de planejamento em conjunto com as Diretorias.
- Monitorar o desenvolvimento do Plano de Metas, do Plano Estratégico e do Plano Museológico, pactuados com a UPPM-SEC.
- Desenvolver interlocuções com o Grupo Técnico do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (GTC-SISEM) para o acompanhamento e atendimento às metas estabelecidas no Plano de Trabalho do Programa de Integração ao SISEM-SP.
- Responder tecnicamente pelo atendimento das informações e demandas solicitadas pelos órgãos públicos de regulação do campo museológico (federal, estadual e municipal).
- Monitorar e avaliar processos e atividades transversais voltados para diversidade, sustentabilidade, acessibilidade e inclusão.

A4. Dinâmica organizacional, profissionais e organograma institucional

A dinâmica organizacional aqui apresentada parte da trajetória e da consolidação do IDBrasil como **organização social vocacionada para a gestão de museus**. A experiência e os bons resultados na gestão do Museu do Futebol, somados à reafirmação do IDBrasil como a OS responsável pela reabertura e pelo novo ciclo do Museu da Língua Portuguesa até 2025, definem um compromisso com uma gestão que, em permanente diálogo com a SEC, possa propor e promover avanços consistentes para a gestão museológica.

Nesse âmbito, aderente às premissas do Edital, assume-se um perfil de Diretor(a) Técnico(a) gestor(a), que tenha sólida formação acadêmica e experiência em cargos de direção em museus de complexidade equivalente, que apoiado e assessorado por

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

33





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

três novas instâncias – **Comitê Curatorial, Assessoria Museológica e Assessoria Técnica** – atuará de maneira a garantir a efetiva operação museológica nas suas dinâmicas transversais, incluindo o alinhamento dos processos e a integração do planejamento das ações das áreas fins.

Conforme gráfico a seguir, a dinâmica organizacional proposta apoia-se em dois triângulos que se articulam e conformam a operação museológica desejada: **um triângulo articula os dirigentes/diretores (em vermelho) e o outro articula as instâncias de apoio à Diretoria Técnica e demais diretorias (em laranja)**. Os dois vértices – Assessoria Museológica e Diretoria Técnica – comuns às duas dimensões, explicitam tanto a articulação desejada das dimensões administrativas e técnicas, quanto a centralidade do eixo Diretoria Técnica-Assessoria Museológica, para uma adequada gestão museológica.

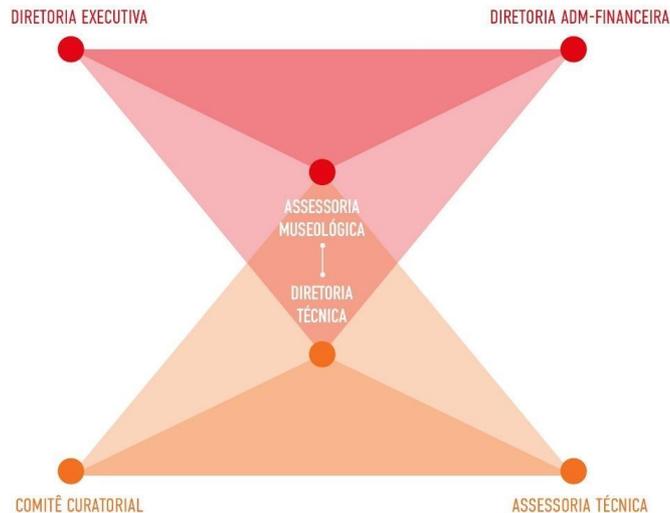


Figura 3 – Dinâmica organizacional

Com a criação das três novas instâncias — **Comitê Curatorial (um para cada museu), Assessoria Técnica e Assessoria Museológica** —, a Diretoria Técnica estará melhor amparada para a tomada de decisões e para a execução do Plano de Trabalho alinhado ao atendimento dos nove desafios institucionais elencados pela SEC. Destaca-se, também, que a estrutura proposta diminui um cargo de diretoria, que é substituído pelo de Assessor Técnico, fortalecendo os cargos de nível intermediário, melhorando a distribuição dos trabalhos e desonerando as diretorias. Dessa forma, pretende-se que a atualização do organograma traga maior produtividade e eficiência orçamentária.

A partir desta estrutura organizacional, apresentamos os profissionais já integrantes e previstos para ocuparem as instâncias acima mencionadas:

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Diretoria Técnica: Marília Bonas (já integra o quadro do IDBrasil)

Historiadora, especialista em Museologia (CEMMAE-USP) e mestre em Museologia Social pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa (ULHT). Atua há 20 anos na área museológica, tendo sido Diretora Técnica e Executiva do Museu do Café (2010-2017), do Museu da Imigração (2012-2017) e Coordenadora do Memorial de Resistência de São Paulo (2017-2020). É Diretora Técnica do Museu da Língua Portuguesa desde 2020. Atua também como professora, consultora de projetos museológicos, curadora independente e compõe a diretoria do Conselho Internacional de Museus - Brasil (ICOM Brasil) desde 2018.

Assessoria Museológica: Maurício Rafael (já integra o quadro do IDBrasil)

Doutorando em Museologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa (ULHT). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo (USP). Possui formação complementar em Gestão Cultural pelo Centro de Pesquisa e Formação do Serviço Social do Comércio (SESC/SP) e, ainda, graduação em Museologia pelo Centro Universitário Barriga Verde (Unibave). De 2011 até 2016, foi coordenador do Sistema Estadual de Museus de Santa Catarina (SEM/SC), setor da Fundação Catarinense de Cultura (FCC) responsável pela articulação, qualificação, cooperação e sistematização de políticas públicas para os museus catarinenses. No período de 2016 até início de 2021 foi Supervisor de Museologia e Acervos do Museu da Cidade de São Paulo (MCSP/SMC), instituição vinculada à Secretaria Municipal de Cultura. Foi responsável técnico pelo gerenciamento das coleções museológicas e pela implantação de procedimentos técnicos normativos, como a Política de Gestão de Acervos e o Plano Museológico. Projetou e desenvolveu a implantação do Centro de Documentação do MCSP, instância articuladora das linhas de pesquisa para produção de informação e conhecimento sobre a instituição e seus acervos. Desde o início de 2021 pertence ao quadro técnico do IDBrasil.

Curador do Comitê Curatorial: Marcelo Duarte (carta de aceite anexa)

Formado em Jornalismo pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo em 1985. Iniciou sua carreira jornalística nas revistas da Editora Abril. Entre 1984 e 1998, foi diretor de redação de "Placar", e editor de "Veja São Paulo". Foi o criador da revista "Ação Games", a primeira do país especializada em videogames. Na televisão, apresentou entre 2002 e 2014 o programa "Loucos por Futebol", na ESPN Brasil. Também apresentou os programas "Bola de Prata" e "Game Up". Cobriu cinco Olimpíadas, três Copas do Mundo e dois Jogos Panamericanos. No rádio, entre 2001 e 2020, apresentou os programas "Você é Curioso?", "É Brasil que Não Acaba Mais", "Fanáticos por Futebol", "Manhã Bandeirantes" e "Mania de São Paulo". Ganhou o Prêmio APCA em 2006 como melhor programa de cultura do rádio paulista ("Você é Curioso?"). Em 2018, 2019 e 2020, foi escolhido um dos 10 jornalistas mais influentes de rádio na categoria cultura do Prêmio Comunique-se. Tem 32 livros publicados, entre eles "O guia dos curiosos", com mais de 200 mil exemplares vendidos. Sobre

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

35





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

futebol, lançou "Enciclopédia dos craques", "100 camisas que contam a história de todas as Copas", "O dia em que me tornei corintiano", "Jogo sujo", "O mistério da figurinha dourada" e "O guia dos curiosos - Copas do Mundo". Foi curador das exposições "Copas do Mundo de A a Z" e "Ora Bolas!", do Museu do Futebol. Assinou a curadoria de exposições sobre futebol também para Farol Santander, Sesc Pompeia e Sesc Santos. Tem forte presença digital, com contas no YouTube, Facebook, Instagram e TikTok.

Essa nova dinâmica organizacional vai beneficiar diretamente o Museu do Futebol, por permitir à Diretoria Técnica um melhor acompanhamento dos processos executivos e operacionais da instituição, bem como a implementação de um modelo de gestão museológica de boas práticas integradas. Também será foco dessa nova perspectiva a maior transversalidade das políticas públicas em conjunto com a UPPM/SEC.

Cabe ainda mencionar que as equipes técnicas também serão fortalecidas, prevendo o atendimento das premissas projetadas neste documento. O IDBrasil propõe ampliar o quadro técnico do Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB), assim como de produtores para o desenvolvimento das ações do Núcleo de Exposições e Programação Cultural. Também existe a previsão de ampliar a produção de conteúdo audiovisual – coordenado pelo Núcleo Comunicação e Desenvolvimento Institucional – para atender, de forma transversal, a necessidade dos núcleos técnicos.

A partir dessa nova dinâmica organizacional, o organograma idealizado para o Museu do Futebol, considerando o Plano Museológico, as estratégias propostas neste documento e as diretrizes internas do IDBrasil, está disposto abaixo, apresentando as alterações compatíveis com a implementação das novas instâncias de governança indicadas neste plano de trabalho:

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 36



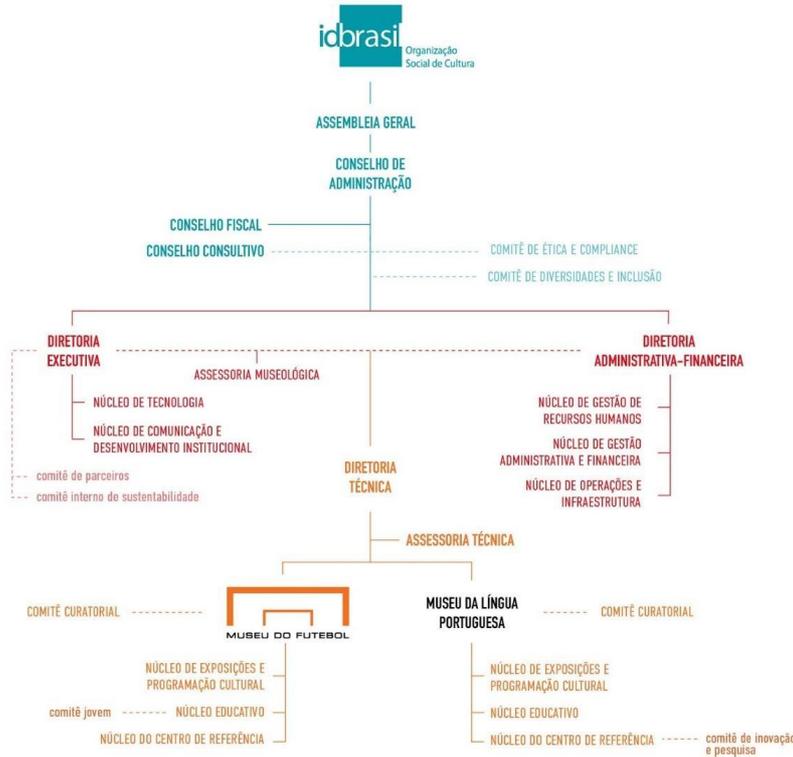


Figura 4 – Organograma do IDBrasil

B. PLANO MUSEOLÓGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O **Plano Museológico** é o instrumento de gestão instituído pela Política Nacional de Museus (PNM) e consolidado pelo Estatuto dos Museus como um elo estruturador da política pública para o setor museal no Brasil. Utilizado para a compreensão e organização das funções a serem desempenhadas pelo museu, é por meio dele que seu conceito e vocação são concretizados e reafirmados a partir do monitoramento e avaliação das ações ali estabelecidas. O **Planejamento Estratégico**, a ser elaborado a partir das bases do Plano Museológico, direciona as ações do museu, definindo objetivos estratégicos, suas respectivas metas e indicadores.

O **IDBrasil está atualizando o Plano Museológico do Museu do Futebol**, por meio de um processo iniciado em 2020, que envolve todas as áreas da instituição, seus conselhos e a SEC, de forma a traduzir o museu em sua transdisciplinaridade, como ele é e como deseja ser pelos próximos cinco anos, de maneira coerente em todos os procedimentos e práticas. Deste processo, destacam-se os pontos elencados a seguir.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 37





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- **Atualizar Missão, Visão e Valores**, de acordo com as vocações plurais do museu e o seu posicionamento frente às grandes pautas locais e globais do tempo presente.
- **Consolidar legado de 12 anos de existência do museu**, em todas as suas áreas de atuação, com destaque para a criação do CRFB, uma contribuição inovadora para o campo museal brasileiro.
- **Integrar áreas meio e fim**, por meio de ações transversais com foco em sustentabilidade, acessibilidade, gestão tecnológica e colaboração ao conjunto de projetos de ações empreendidas pelo SISEM-SP.
- **Planejar novos projetos e ações**, alinhados com a Política de Acervos e com os desafios contemporâneos, especialmente no que tange a sustentabilidade, diversidade, acessibilidade, inclusão e a produção de informação e conhecimentos.
- **Criar o Programa de Inovação** para fomentar um ambiente institucional propício para a experimentação e criatividade.

O processo de monitoramento e atualização do Plano Museológico deverá ocorrer de forma permanente e sistemática pela Diretoria Executiva, com o apoio da Assessoria Museológica. Já a revisão do Plano Museológico, prevista para o último ano do contrato de gestão, deverá ser conduzida de forma participativa, com envolvimento de equipes de todas as áreas do Museu – incluindo seus conselheiros, UPPM/SEC, da Fundação Roberto Marinho e demais parceiros (quando couber) e da comunidade em geral. Na ocasião da revisão do Plano Museológico, propõe-se a criação de um GT horizontalizado que confira protagonismo à equipe e transparência à gestão, colaborando com os parâmetros, inclusive de seu *Compliance*.

Já o **Planejamento Estratégico**, a ser elaborado com base nas premissas do Plano Museológico, deverá se beneficiar de uma discussão ampla, envolvendo o público interno e conselhos, UPPM/SEC e Unidade de Monitoramento e, também, os novos comitês propostos e os parceiros do museu.

No âmbito do **Eixo 1**, as ações estratégicas propostas pelo IDBrasil são listadas a seguir.

1. Adotar integralmente as diretrizes e políticas de preservação do patrimônio museológico da UPPM/SEC, para a governança do museu, por meio de uma **gestão participativa e aberta à sociedade**.
2. Promover ações de **engajamento e apropriação do Plano Museológico** pelos colaboradores e parceiros externos da instituição, de forma a fortalecer as novas missões, visões e valores.
3. Manter o **Conselho de Administração como instância deliberativa**, dentro das previsões legais. No IDBrasil, o órgão tem participação ativa, é diverso em sua composição e conta com membros especialistas na temática do Museu do Futebol.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 38





4. Manter o **Conselho Fiscal, com a presença de especialistas em gestão pública e privada**, para acompanhar desde os registros contábeis às avaliações da auditoria externa.
5. **Manter e fortalecer conselhos e comitês:** Conselho Consultivo; Comitê de Ética e *Compliance*; e Comitê Interno de Sustentabilidade (estes já existentes).
6. **Criar e manter novos conselhos e comitês específicos** para o Museu do Futebol: Comitê de Diversidades e Inclusão, Comitê Curatorial, Comitê de Parceiros, Comitê Jovem.
7. Realizar o **Planejamento Estratégico** no primeiro ano do contrato de gestão, conforme indicado no Termo de Referência, submetendo-o à apreciação da UPPM, e à aprovação do Conselho de Administração e da SEC.
8. **Atualizar o Plano Museológico em 2022**, submetendo-o à apreciação da UPPM e à aprovação do Conselho de Administração e da SEC.
9. **Revisar o Plano Museológico** no último ano do contrato de gestão, conforme indicado no Termo de Referência, submetendo-os à apreciação da UPPM e à aprovação do Conselho de Administração e da SEC.
10. **Publicar a Revista do Museu do Futebol**, digital, com ensaios, artigos e imagens a partir de temáticas do campo museológico. Em 2022, com o tema Nova Definição de Museu e os 50 anos da Mesa Redonda de Santiago; em 2023, dedicada ao tema museu cidadão.
11. Revisar o mapeamento de riscos (*compliance*).

Quadro-resumo das ações do Eixo 1:

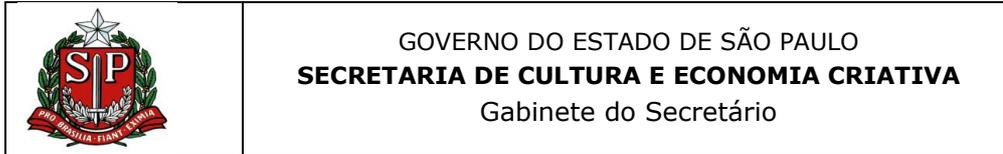
Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Estabelecer Novas Instâncias de Governança	Implantação do Comitê Interno de Sustentabilidade, Criação do Comitê de Parceiros e do Comitê Curatorial	✓		
	Criação do Comitê Diversidades e Inclusão		✓	
	Renovação dos Membros dos Comitês (2023 e 2026)			✓
Elaborar e Revisar o Plano Museológico e Planejamento Estratégico	Elaborar e validar o Planejamento Estratégico	✓		
	Atualização do Plano Museológico		✓	
	Revisão do Plano Museológico (2025)			✓
	Revista Museu do Futebol		✓	✓
Outras ações	Revisão do Mapeamento de Risco (<i>Compliance</i>)	✓	✓	✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
39





cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

EIXO 2 - GESTÃO ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DE RECURSOS HUMANOS

A. GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

No ano de 2020, o Museu do Futebol completou 12 anos de funcionamento em meio à pandemia da Covid-19. **Foi um ano de muitos desafios e incertezas, demandando ajustes e adaptações, incluindo o fechamento do museu para visitação pública no período de 16 de março a 14 de outubro.** Em seguida, houve uma redução de cerca de 14% no valor do repasse, além de perda de receita operacional, gerada pela queda de locações e bilheteria, demandando uma rápida reorganização orçamentária e do plano de trabalho.

Nesse contexto inédito, o IDBrasil reinventou as práticas adotadas no museu e promoveu ações digitais de grande impacto através das redes sociais e outras plataformas on-line. Além dos desafios indicados no Edital de Chamamento, **a crise sanitária também trouxe a responsabilidade e a oportunidade de pensar além dos limites e ter coragem para imaginar maneiras diferentes, melhores e mais sustentáveis de se relacionar, projetar ações culturais, buscar soluções diárias para recobrar a saúde e bem-estar.** O Museu do Futebol deve responder às urgências contemporâneas da sociedade, mas deve, junto com ela, construir um futuro melhor para todos.

Zelando pela saúde e segurança de seus colaboradores, o IDBrasil manteve o Museu funcionando grande parte do ano em regime híbrido de trabalho para alguns dos funcionários e em regime de teletrabalho para a maior parte da equipe. O pessoal dedicado diretamente à manutenção predial permaneceu em atuação presencial. **Foram estabelecidos protocolos de segurança, encontros com profissionais de saúde e desenvolvida uma cartilha explicativa** de como proteger a si mesmo e ao outro, visando à conscientização dos colaboradores e a reabertura do museu, que ocorreu em outubro/2020.

Mesmo com o retorno das atividades, a limitação da quantidade de visitantes e do uso dos espaços não permitiu a recuperação de receitas próprias nos mesmos patamares. **Este é um dos maiores desafios para os próximos anos de gestão: recuperar o público visitante, diversificar fontes de receita e desenvolver novas formas de gerir e otimizar os recursos humanos e financeiros,** unindo a gestão off-linee a gestão on-line, por meio de um modelo híbrido de trabalho.

A partir da experiência de 2020, o IDBrasil aponta, neste programa, soluções que trazem avanços para a gestão administrativa e de pessoal. Dentre elas destacam-se:

- **Sistematização do controle e execução do orçamento,** compartilhado por toda a organização.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- **Aprimoramento do modelo de compras e contratações** por meio da implantação completa de processos digitais, tais como assinatura eletrônica de contratos.
- **Implantação de sistema informatizado de bilheteria**, integrado ao sistema financeiro, gerando um maior controle e maior previsibilidade desse tipo de receita.

Para o novo ciclo de gestão dos recursos materiais e financeiros, de forma a garantir efetividade e eficiência no cumprimento da missão do Museu do Futebol, o IDBrasil conta com algumas ferramentas administrativas que são auxiliares na definição de metas e obtenção destes resultados, dentre elas:

- **Realização do orçamento empresarial:** em linhas gerais, por meio da elaboração do Orçamento Empresarial, é possível definir prioridades de investimentos com os recursos captados ou aqueles repassados pelo Estado, e definir metas e ações para o próximo exercício.
- **Acompanhamento das metas dos contratos de gestão (dashboard):** mensalmente é feita uma avaliação do desempenho das áreas no cumprimento das ações pactuadas no Plano de Trabalho. Ao analisar os dados mensais, é possível melhorar e aprimorar estratégias, avaliar investimentos ou até mesmo propor repactuação dos valores, ações e metas definidas.
- **Sistema de planejamento e controle orçamentário e financeiro, compartilhado por toda a organização,** possibilitando aos gestores dos diversos núcleos uma visão detalhada da execução orçamentária, cujas aprovações passam por várias alçadas, em meio digital.

Além dessas ferramentas, são adotados ainda outros instrumentos para a gestão museológica, resumidos abaixo:

- 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.

O IDBrasil manterá seu compromisso de seguir os **princípios da legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, razoabilidade, eficácia e eficiência nos seus processos**, incluindo os de compras, contratações e a seleção e gestão de recursos humanos.

Para a realização dos processos listados acima, o **IDBrasil conta com equipe com dedicação específica, capacitada nos modelos de processos e controles, com a marca da gestão do IDBrasil.** O intuito é o de buscar a redução dos custos

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

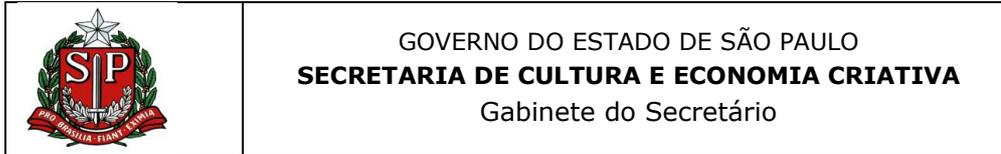
PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br

41



SCECDCI202105830A





operacionais, celeridade e a melhoria da qualidade, proporcionando níveis de serviços adequados, por meio de processos enxutos e custos reduzidos.

O IDBrasil possui **Regulamento de Compras e Contratações e Manual de Recursos Humanos/Plano de Cargos e Salários vigentes e aprovados em conformidade com as regras do setor e orientações da SEC.** Mantém criteriosamente em dia a documentação e certidões exigidas e cumpre as rotinas estabelecidas nos Contratos de Gestão.

Para a gestão contábil, conta com uma **assessoria especializada em terceiro setor**, que atende a diversas entidades que atuam principalmente nas áreas de cultura, educação e assistência social, dentre os quais estão os principais museus do país. Anualmente, os balanços são auditados e publicados em conformidade com a legislação vigente.

A **assessoria jurídica** é prestada por escritório com especialização no terceiro setor, particularmente em organizações sociais. Essa mesma estrutura manterá o atendimento aos contratos de gestão do Museu do Futebol e do Museu da Língua Portuguesa. Além do suporte legal às ações museológicas, a assessoria terá como foco contribuir junto aos Programas de Tecnologia e Gestão de Acervos para a elaboração da **Política de Direitos Autorais e de atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).**

B. GESTÃO DE PESSOAS

As mudanças operacionais trazidas pelo modelo híbrido de trabalho e pela consequente inserção de novas tecnologias nas rotinas dos colaboradores exigiram adequações na arquitetura da gestão das equipes, com foco na flexibilidade e adaptabilidade ao modelo de trabalho remoto. A consequência mais imediata é a atualização das políticas e normas internas para colaboradores, com o objetivo de formar, integrar e monitorar as equipes e garantir a não interrupção dos serviços em casos de trabalho remoto. Foi importante também desenvolver novos processos de cuidado e interação entre as equipes, com vistas a minimizar os impactos emocionais da pandemia. As equipes têm um valor muito grande para a gestão do IDBrasil e são um dos mais importantes ativos do Museu do Futebol.

Para o próximo ciclo de gestão, o IDBrasil se compromete a **ampliar e consolidar uma política de contratação com foco na diversidade dos colaboradores.** Esta foi uma demanda que nasceu da equipe do museu, especialmente do GT Diversidades, formado para discussões e encaminhamentos sobre essa pauta, e que compreende a necessidade de a instituição praticar internamente a política que realiza para os seus públicos. Além de atender a uma demanda atual da sociedade por instituições mais inclusivas, ao praticar a diversidade como uma premissa da gestão, o IDBrasil estará investindo em um ambiente de trabalho mais rico, criativo e inclusivo. Cada pessoa tem uma história a contar, cada experiência de vida é importante para que o Museu do Futebol consolide a sua multivocalidade.

Para o novo ciclo de gestão de pessoas e valorização do capital humano, sobretudo nos primeiros anos, o **grande desafio será manter a excelência da atuação,**

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

42





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

segundo os novos protocolos de funcionamento do museu. Para isto, as equipes deverão operar, cada vez mais, por meio de grupos de trabalho, de modo participativo para qualificar os processos e fluxos da organização. A partir dessas premissas, e considerando a necessidade de prover soluções presenciais e on-line, o IDBrasil assume os compromissos a seguir:

- **Garantir uma estrutura funcional** da instituição, dimensionada para atender adequadamente as ações planejadas.
- **Promover o treinamento e capacitação** das equipes.
- **Propor grupos de trabalho** para sugerir e implementar atividades relacionadas à saúde, bem-estar, convívio e boas práticas de trabalho.
- **Aprimorar processos de acolhimento** para novos colaboradores.
- **Elaborar a política de equidade** na representatividade étnico-racial e adequar o Plano de Cargos e Salários do IDBrasil.

Desde a fundação do Museu do Futebol, 2008, a gestão de Recursos Humanos, apoiada por uma consultoria externa, trabalhou para criar e desenvolver o **Programa de Gestão de Pessoas focado no principal objetivo de atrair, reter e desenvolver seus profissionais.** Foi elaborado o Manual de Recursos Humanos, visando atender a legislação do Estado para prever requisitos e parâmetros na gestão de pessoal do Museu do Futebol, e o Plano de Cargos e Salários, corrigindo desigualdades internas e remunerando melhor os cargos mais complexos e que envolvem maior responsabilidade.

Um dos resultados conquistados pelo IDBrasil, nos 12 anos de gestão do Museu do Futebol, foi a formação de uma equipe multidisciplinar, composta por diferentes tipos de profissionais, com capacidades técnicas diversas e complementares. **A retenção de talentos é característica forte do programa de gestão de pessoas do IDBrasil.** A longevidade e o desenvolvimento, por meio da capacitação continuada, é motivo de orgulho para os colaboradores do IDBrasil e do Museu do Futebol.

O Programa de Gestão de Pessoas para o próximo ciclo incorpora outras **ações destinadas à valorização, à capacitação e ao bem-estar do conjunto de colaboradores** do museu, detalhadas abaixo.

B1. Política de recrutamento e seleção presencial e on-line

O Museu do Futebol tem uma política de recrutamento consolidada, que é posta em prática a cada novo processo, respeitando todos os critérios e requisitos do Manual de Recursos Humanos. **O processo de recrutamento e seleção é amplamente divulgado, interna e externamente, de forma concomitante, garantindo-se igualdade de condições de participação** no processo a todos os interessados.

Mesmo antes da pandemia, **algumas etapas da jornada do colaborador dentro do RH já eram realizadas on-line**, principalmente os primeiros contatos com um

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

43





candidato. Isso também **já acontecia com os processos operacionais, como o fechamento da folha de pagamento** e entrega de obrigações acessórias – que contam com o apoio de sistemas específicos e sistemas disponibilizados pelo governo para serem executados.

Com a pandemia de coronavírus e a necessidade de distanciamento social, **o IDBrasil incorporou a tecnologia nas demais etapas da jornada do colaborador**, mesmo aquelas em que se dizia ser impossível realizar remotamente, como a entrevista e o *onboarding* digital.

O processo de contratação seguirá critérios **técnicos, de transparência e impessoalidade**, dentro dos parâmetros do Manual de Recursos Humanos do IDBrasil. Este manual, por sua vez, atende às recomendações estabelecidas pela SEC e segue normalmente o seguinte fluxo:



Figura 5 - Fluxo de Seleção de Pessoal

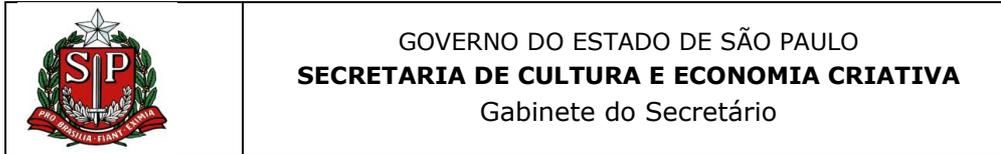
Ao ingressar nos Museus geridos pelo IDBrasil, **todos dos colaboradores participarão de um processo de formação inicial, que envolve etapas de acolhimento e apropriação de conteúdos necessários ao seu desempenho profissional** (obrigações da contratação, estrutura organizacional, normativas internas, *compliance*, cadeia operatória do Museu etc.). Além do treinamento inicial, a equipe do educativo oferecerá um atendimento especial, para a integração plena ao Museu, em atendimento **à Diretriz 2 da UPPM**.

Para o novo ciclo de gestão, o acolhimento e treinamentos internos terão soluções on-line, garantindo que todos os colaboradores estejam atualizados nos conteúdos e orientações internas, tais como produção em formato e-book da Cartilha de Acolhimento e Integração para todos os colaboradores. O conteúdo da Cartilha de Acolhimento e Integração será atualizado de forma a abarcar conteúdos e protocolos relativos à acessibilidade, diversidade e sustentabilidade.

B2. Política de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Considerando que os museus são equipamentos culturais **dinâmicos, o IDBrasil valoriza a implementação e manutenção de rotinas de aprendizagens contínuas, fundamentais para atingir as metas institucionais**. Neste sentido, o papel do RH nas organizações é estratégico, por ser responsável pela pesquisa e seleção dos melhores profissionais, mantendo-os motivados e capacitados no ambiente de trabalho. Para isso, é fundamental realizar o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), a partir do qual é possível organizar a natureza das formações. No histórico de gestão do Museu do Futebol, foram realizados





treinamentos normativos, legais, técnicos, de segurança, de bem-estar e saúde, em ferramentas de gestão e produção de conteúdo, entre outros.

Os treinamentos internos, relativos aos fluxos de trabalho e manutenção dos espaços do museu serão realizados pela equipe do IDBrasil, que já possui manual e cartilha com esta finalidade. **Já as capacitações externas**, cuja finalidade é o desenvolvimento da instituição e renovação das capacidades profissionais, serão contratadas por demanda dos gestores. Os treinamentos e capacitações são avaliados pelos participantes de forma que o processo de formação seja constantemente aprimorado.

O engajamento dos colaboradores é um dos fatores de sucesso de uma organização, sobretudo de um Museu, instituição voltada às causas sociais e ações culturais. Quando há alinhamento, e os esforços de uma área/programa museológica conseguem complementar os da outra, os resultados tendem a ser os melhores e mais efetivos. Como parte do programa de treinamento e capacitação profissional, o IDBrasil vai fomentar o **jobrotation**, uma forma mais dinâmica de treinamento no dia a dia. Na prática, tendo a oportunidade de vivenciar o trabalho de outros setores e colegas, os colaboradores passam a entender as diferentes áreas do Museu e sua importância no todo do sistema organizacional.

O IDBrasil acredita na importância de uma comunicação eficiente com suas equipes. Por isso, também serão desenvolvidas ações de escuta e diálogo, descritas a seguir, de forma a manter uma rotina frequente de formação e atualização da equipe.

B3. Projeto Conviver

Desenvolvido com sucesso no Museu do Futebol desde 2016, o projeto se tornou uma marca do Programa de Gestão de Pessoas, sendo **voltado tanto à consciência funcional quanto às finalidades do museu, à integração das equipes e ao aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos**. O projeto vai continuar a ser desenvolvido pela equipe do Educativo em conjunto com o Núcleo de Recursos Humanos. **Serão realizados três encontros por ano com os terceirizados**, nos quais os educadores buscarão conhecer, dialogar e sensibilizar essas equipes para o seu papel na dinâmica do atendimento e dos serviços oferecido ao público do Museu do Futebol.

B4. Encontros de escuta

Visando entender eventuais incômodos e ouvir sugestões de melhorias para a gestão do museu, serão promovidos encontros semestrais de escuta dos colaboradores, com participação de toda a equipe. Esses encontros terão como objetivo ampliar o engajamento e satisfação dos colaboradores e aumentar a transparência da gestão. Nos encontros, também serão elaboradas reflexões e práticas responsivas à política que será desenvolvida pelo Comitê de Diversidades e Inclusão.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

45





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

B5. Encontros de Saúde, Bem-estar e Ergonomia Funcional (condicionada)

No contexto da pandemia da Covid-19, a saúde e o bem-estar físico e emocional dos colaboradores do museu se tornou uma prioridade para a gestão do IDBrasil e passou a ser um tema relevante para o programa de gestão de pessoas. **Em atendimento ao Desafio 5 indicado no Edital de Chamamento**, os colaboradores e seus familiares serão convidados a participar de palestras e rodas de conversas com especialistas por meio virtual. Serão consideradas parcerias com as empresas prestadoras de serviços na área de saúde e segurança do trabalho, com ações envolvendo boas práticas em atividades laborais e reeducação postural, bem como atendimento preventivo de apoio à saúde física e mental dos colaboradores com canais de escuta para aconselhamento psicológico. Serão realizadas ao menos três ações anuais com os colaboradores.

Também será retomado, no âmbito desta atividade, o Torneio de Futsal entre Museus, cuja primeira edição foi realizada em 2019, numa forma de promover o encontro e trocas entre os profissionais de diferentes instituições museológicas de São Paulo.

B6. Programa Visitando Museus

Visa incentivar os colaboradores do Museu do Futebol a realizar visitas periódicas a outros museus e promover trocas de experiências sobre suas práticas profissionais. Serão organizadas ao menos duas visitas por ano, conforme disponibilidade, aos museus/exposições de interesse. Serão articuladas ações junto aos coordenadores de núcleos do museu para incentivar a participação de suas equipes, bem como a logística para deslocamento dos colaboradores. Serão visitados museus da rede da SEC e museus públicos e privados da cidade de São Paulo. Além disso, o IDBrasil continuará disponibilizando a carteirinha institucional do ICOM a qualquer funcionário que faça a formalização para usufruir desse benefício. É proposto, também, como ação condicionada o **Programa Visitando Museus Internacional**, em que será selecionado um colaborador por ano para realizar visita(s) técnica(s) em instituições internacionais, de forma a atualizar os conhecimentos e referências.

B7. Programa de voluntariado

O Museu do Futebol está inserido em uma região histórica e preservada, reconhecida por oferecer uma boa qualidade de vida aos seus moradores. O Programa de Voluntariado, previsto para o próximo ciclo de gestão, terá como foco atrair e engajar a vizinhança do museu no desenvolvimento das atividades desenvolvidas pela instituição. A sugestão é que a política venha a contemplar e envolver voluntários idosos e outros grupos sociais, dentro de áreas em que eles possam ser atuantes e participativos. Este projeto contará com a parceria de todas as áreas do museu, para receber os voluntários, bem como buscará parceria com as instituições de ensino FAAP e PUC, instituições do entorno e a própria vizinhança.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

46





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

B8. Censo Diversidades

O Censo Diversidades será um mapeamento da equipe de colaboradores do IDBrasil com objetivo de conhecer e entender mais profundamente o quão diversa e plural é a composição da equipe. Será uma pesquisa autodeclarada e voluntária, em que cada participante responderá questões relacionadas à formação, gênero, orientação sexual, raça, e outros temas.

Após a apuração dos dados será planejada ações de sensibilização para as questões identificadas, como contratação de palestras e encontros para debater os temas, elaboração de uma sugestão de política para questões de assédio e discriminação e uma cartilha de boas práticas para formação para a equipe. Os dados estruturados do Censo vão proporcionar elementos para o desenvolvimento de um plano de metas para a ampliação da diversidade da organização.

B9. Reformulação do Programa Deficiente Residente

O Museu do Futebol nasceu com um programa de acessibilidade, chamado **Programa de Acessibilidade do Museu do Futebol (PAMF)**. Pioneiro nessa área, foi o primeiro museu a ser inaugurado com o conceito de acessibilidade concebido antes de sua implantação. Para o museu, a acessibilidade é propiciar que o maior número de pessoas, independentemente de suas condições físicas, sociais e intelectuais, possam viver suas experiências. E para que isso aconteça, é preciso ser acessível em termos estruturais (acesso físico e de fruição de conteúdo) e humanos (uma equipe preparada e qualificada para a inclusão).

Em 2010, o Núcleo Educativo criou o projeto **Deficiente Residente**, que teve como foco principal, em seus 10 anos de existência, **o amadurecimento da equipe e da instituição no que diz respeito às transformações comportamentais e qualidade do atendimento**. O projeto nasceu de uma necessidade, experimentada pela equipe do Núcleo Educativo, de tornar universos distantes e desconhecidos, familiares. Percebeu-se a oportunidade de planejá-lo para acontecer até 2015, perfazendo seis edições consecutivas. Assim, planejamos uma imersão a cada ano e com uma deficiência específica, escolhida juntamente com a equipe: deficiência auditiva, física, intelectual, visual e a saúde mental.

Em 2015, houve uma retomada com representantes das edições anteriores, e anualmente foram selecionados residentes para atuar com a equipe nas quebras de barreiras atitudinais. Todos os residentes foram remunerados. Em 2017, houve a segunda temporada do projeto, trabalhando com o foco na Pessoa com Síndrome de Down; em 2018 com a deficiência auditiva; em 2019 com a deficiência física, trazendo um atleta profissional da modalidade de futebol de amputados e, em 2020, a deficiência visual, em um ciclo realizado on-line e voltado à acessibilidade digital.

Com o amadurecimento do Projeto Deficiente Residente ao longo de uma década, e o desejo de promover o acesso e a inclusão de forma mais ampla, **o projeto será assumido pelo Núcleo de Recursos Humanos, com suporte e mediação do Núcleo Educativo, de modo a planejar as residências de forma transversal e com foco na profissionalização dos residentes**. Desta forma, será usado a

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

expertise do Programa de Acessibilidade, uma metodologia própria e instrumental, para promover cada vez mais um ambiente de trabalho acessível, inclusivo, com equidade na composição das equipes, a fim de transpor as barreiras ainda existentes entre o museu e seu público. Será ofertada uma residência específica a cada ano, onde uma pessoa com deficiência realizará atividades no museu por um período de três meses.

Para este ciclo, está prevista a contratação do residente, por meio de edital com ampla divulgação, no intuito de promover sua capacitação profissional, a partir de seu protagonismo, competências e habilidades individuais. O edital irá priorizar pessoas com deficiência em busca de sua primeira experiência de trabalho ou com mais de 55 anos de idade. Serão trabalhadas as deficiências auditiva (surdo), física, intelectual, visual (pessoa cega ou com baixa visão) e distúrbio de saúde mental.

C. GESTÃO DA MEMÓRIA ARQUIVÍSTICA E INSTITUCIONAL

A gestão do IDBrasil é pioneira na preservação e pesquisa de patrimônio imaterial no contexto dos museus, promovendo um trabalho integrado entre as áreas de pesquisa, documentação e tecnologia que, juntas, atuam na salvaguarda do acervo institucional, composto por arquivos e referências digitais. Para atuar na salvaguarda do acervo do Museu do Futebol, o IDBrasil conta com uma política de TI e um Manual das Rotinas de *Backup*, descritos no eixo de Gestão Tecnológica.

Em atendimento ao Termo de Referência do Edital, **o IDBrasil irá criar, por meio dos Programas de Gestão de Acervos e de Tecnologia, uma política de preservação digital**, com objetivo de gerenciar e executar procedimentos que garantem tanto o funcionamento dos sistemas que atendem as rotinas de trabalho administrativa, sites e bilheteria, quanto o acervo digital museológico e arquivístico (arquivos histórico e institucional).

A gestão arquivística da memória institucional está organizada de acordo com o Manual de Normas de Procedimentos de Organização de Arquivos da Memória Institucional. Segue 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.

Para o próximo ciclo de gestão será contratada consultoria especializada em gestão da informação para auxiliar a OS no processamento, digitalização e arquivamento da documentação.

Em resumo, no âmbito do Eixo 2, as ações propostas pelo IDBrasil estão elencadas a seguir.

1. Manter vigentes todas as condições de qualificação, celebração e avaliação do Contrato de Gestão, inclusive o protocolo Covid-19.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 48





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

2. Manter atualizado os nomes dos membros do conselho e diretores.
3. Manter atualizadas as certidões negativas e demais comprovações e demonstrativos previstos na legislação.
4. Gerenciar o museu atendendo com rigor aos requisitos de transparência, economicidade e agilidade gerencial, apoiados em um qualificado sistema de gestão integrado.
5. Manter atualizados e adequados o Manual de Recursos Humanos e o Regulamento de Compras e Contratações, submetendo à prévia aprovação do Conselho da OS e da SEC, propostas de alteração e atualização.
6. Manter equipe fixa, em número suficiente, e planejar, promover e/ou viabilizar a sua capacitação.
7. Manter gastos com pessoal e com diretoria até os limites estabelecidos no Contrato de Gestão. Apresentar informação anual dos índices de gastos praticados no período.
8. Cumprir a regularidade de entregas de relatórios, certidões e documentos, conforme prazos estabelecidos e modelos fornecidos pela SEC.
9. Manter Sistema de Gestão Interno dotado de estrutura organizacional, sistemas administrativos e operacionais, recursos humanos, controle de patrimônio, controladoria, comunicação, regulamento de compras, plano de cargos e salários e controle de custos.
10. Manter o equilíbrio econômico-financeiro durante toda a vigência do Contrato de Gestão. Manter a capacidade de Liquidação das Dívidas de Curto Prazo. Controlar a capacidade de pagamento das despesas (receitas totais x despesas totais). Apresentar demonstrativo dos índices e cálculo quadrimestralmente (para acompanhamento) e anualmente (para avaliação).
11. Manter o museu associado ao ICOM Brasil (Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus), e utilizar as três associações profissionais a que o membro institucional tem direito para ter do museu participando ativamente de comitês temáticos do ICOM.
12. Manter o museu associado e ativo ao Cadastro Estadual de Museus, SISEM-SP.
13. Manter o museu associado e ativo ao Cadastro Nacional de Museus, Ibram/Mtur.
14. Cumprir a regularidade e os prazos de entrega dos documentos indicados nos Compromissos de Informação.
15. Promover 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.
16. Realizar o Censo da Diversidade.
17. Implementar ações de consciência funcional, de saúde e bem-estar e de capacitação.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br

49



SCECDCI202105830A





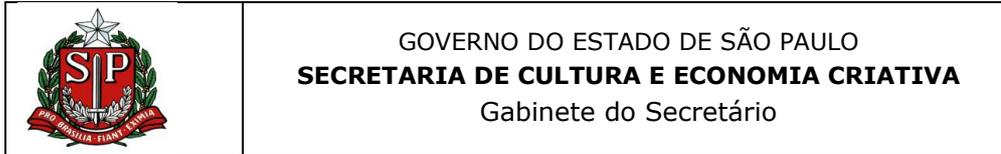
18. Reformular o Programa Deficiente Residente.

Quadro-resumo das ações do Eixo 2:

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Aprimorar os processos de contratação e seleção de colaboradores	Atualização da Cartilha de Acolhimento e Integração		✓	
	Realização do Censo de Diversidade	✓		✓
Promover treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Programa Visitando Museus		✓	✓
	Realização do Programa Visitando Museus Internacional (<i>condicionada</i>)		✓	✓
Implantar o Programa de Voluntariado	Implantação do Programa de Voluntariado		✓	
Realizar a gestão arquivística da memória institucional	Publicação de Plano de Gestão da Informação		✓	
Promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade (social, de gênero, étnico-racial, cultural, dentre outras)	Realização do Projeto Conviver	✓	✓	✓
	Realização dos Encontros de Escuta	✓	✓	✓
	Realização dos Encontros de Saúde, Bem-estar e Ergonomia Funcional(<i>condicionada</i>)		✓	✓
	Implantação do sistema de <i>jobrotation</i>			✓
	Reformulação e realização do Programa Deficiente Residente		✓	✓
	Realização de Torneio de Futsal entre museus (<i>condicionada</i>)		✓	✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.





EIXO 3 - FINANCIAMENTO E FOMENTO

O modelo de gestão dos equipamentos culturais do Governo do Estado de São Paulo, por meio de organizações sociais de cultura, baseado na parceria público-privada, compreende que **o financiamento das instituições culturais deve ser uma composição entre repasses do Estado e captação de receitas financeiras oriundas de diversas fontes, por meio de esforço dedicado da OS.**

Nesse contexto, o IDBrasil **vem atuando no aperfeiçoamento dos processos para a geração de fontes internas e externas de receitas**, já tendo alcançado bons resultados em ações diversificadas, com vistas a trazer o equilíbrio financeiro, a ampliação de metas finalísticas e a realização de diferentes projetos do Museu do Futebol. Nos últimos quatro anos, o IDBrasil foi além do compromisso acordado no contrato de gestão, captando R\$ 15,9 milhões, cerca de 46% do valor repassado pelo Estado (R\$ 34,7 milhões), sendo que 56% deste valor, R\$ 8,9 milhões, vieram de receitas operacionais.

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, subordinada à Diretoria Executiva. As definições estratégicas da área contam com o apoio das diretorias Administrativa Financeira e Técnica e dos Conselhos. **A viabilidade de realização de projetos relevantes e alinhados com a missão e valores do museu dependem do esforço institucional nesta frente, que norteia o eixo de Financiamento e Fomento.**

A instituição acredita, ainda, na importância do engajamento de todos os núcleos para a sustentabilidade financeira do museu, seja no envolvimento para a idealização e customização de projetos, entrega das contrapartidas a patrocinadores e parceiros, seja na defesa sistemática do modelo de gestão, por meio do qual torna-se viável a diversificação das fontes de receita e economicidade de recursos, tendo como finalidade última a prestação de serviços de qualidade e a geração de valor para a sociedade.

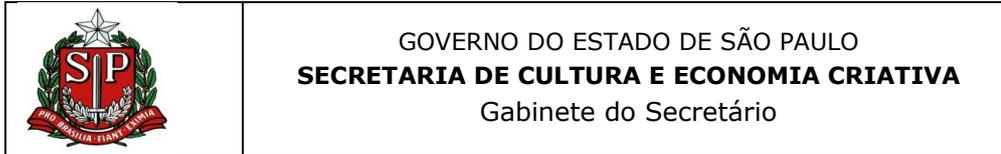
No último ano, devido à pandemia e ao fechamento temporário do Museu do Futebol, a média da arrecadação de receitas operacionais caiu drasticamente, uma realidade e um desafio comum à sustentabilidade financeira de todas as instituições culturais. **No entanto, apesar de todas as dificuldades impostas pela pandemia, o IDBrasil manteve de forma sistemática o trabalho de captação recursos por meio de patrocínios e parcerias, fortemente baseada na confiabilidade da estrutura de governança institucional.** Implementou, ainda, uma campanha de financiamento coletivo (*crowdfunding*), ação esta que passa a fazer parte do planejamento de captação de recursos para o próximo ciclo de gestão

Dado o cenário macroeconômico atual, destaca-se a importância de promover o desenvolvimento de estratégias diversificadas para captação de recursos junto a empresas e a pessoas físicas: incentivo fiscal e verba direta, bem como a inscrição de projetos da instituição em editais públicos e privados. Para fazer frente a este cenário

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 51





sem deixar de proporcionar serviços culturais de qualidade, as propostas comerciais direcionadas a patrocinadores e parceiros devem, ainda, ser atraentes e inovadoras, baseadas no planejamento das áreas finalísticas, a fim de oferecer às empresas novos produtos e serviços alinhados às suas diretrizes de responsabilidade social corporativa e de comunicação e marketing.

De forma a atender ao Desafio 6 indicado no Edital de Chamamento, relativo à captação de recursos para as ações e projetos apresentados neste plano de trabalho, foram consideradas as seguintes fontes de geração de recursos:

- Bilheteria.
- Cessão onerosa contínua de espaços para terceiros (loja, café/restaurante).
- Cessão onerosa eventual de espaços (locação para eventos corporativos e sociais).
- Oferecimento de produtos e serviços.
- Patrocínios e parcerias.
- Doações de pessoas físicas.
- Outras fontes de recursos, tais como fundos nacionais e internacionais.

De forma a fidelizar os parceiros e patrocinadores do Museu do Futebol, no próximo ciclo de gestão será criado o **Comitê de Parceiros**, a exemplo do que acontece em muitos museus nos Estados Unidos, na Europa e agora mais recentemente no Brasil. Todos os patrocinadores serão convidados a fazer parte do Comitê, com encontros regulares para apresentação de resultados, ampliando a transparência na utilização de recursos, divulgação de novos planos e outras pautas pontuais. Esses encontros recorrentes permitirão que a relação com os parceiros permaneça estreita para que se sintam parte da instituição e se engajem ainda mais, ampliando assim a potencialidade da parceria e a possibilidade de novos aportes para projetos específicos.

Para enfrentar um futuro de incertezas, a política de geração de recursos do IDBrasil para o Museu do Futebol **conta com profissionais qualificados e voltados para o constante aperfeiçoamento dos processos de relacionamento, objetivando a fidelização de patrocinadores e parceiros e a geração de recursos**. Importante ressaltar que as definições estratégicas do eixo de Financiamento e Fomento contam com apoio das Diretorias Executiva, Técnica e Administrativa Financeira e dos Conselhos do IDBrasil, conforme mencionado anteriormente.

A. RECEITAS OPERACIONAIS

A1. Bilheteria

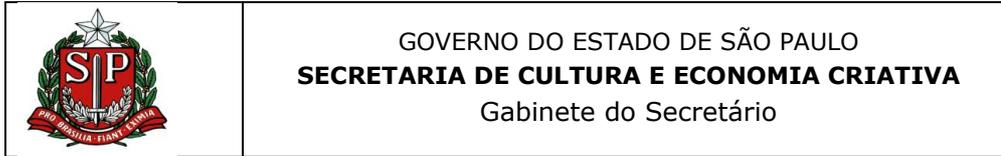
O IDBrasil propõe que o Museu do Futebol conte com receita de bilheteria correspondente a aproximadamente 16,2% dos custos totais de sua operação.

O valor do ingresso é baseado em *benchmarking* realizado junto a museus e outros equipamentos com perfil semelhante no Brasil, atendendo, ainda, às políticas de gratuidade e de acesso da SEC/UPPM. O objetivo é maximizar a receita sem deixar de

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
52





oferecer condições de acesso à população em geral e a pessoas em situação de vulnerabilidade social.

A política de ingressos proposta leva em conta, também, a experiência do IDBrasil quanto à sazonalidade, composição do perfil do público e ticket médio. Para o Museu do Futebol no ano de 2019 por exemplo, registrou-se um público total de 333.870 pessoas, das quais 21,3% pagaram entrada inteira, 26,1% pagaram meia-entrada e 52,6% tiveram gratuidade total, sendo o tíquete médio no ano de R\$ 5,29. Na análise do cenário pré-pandemia, observa-se também uma queda do fluxo de visitantes nos meses de fevereiro e aumento em janeiro, julho e dezembro, em função das férias escolares.

A Covid-19 afetou fortemente a visitação presencial de públicos nos equipamentos culturais. A crise evidenciou a necessidade de adaptação para o seu enfrentamento e o atendimento da missão do Museu do Futebol, por meio de ações on-line diversificadas, que possam democratizar o acesso à instituição.

Para os próximos cinco anos do contrato de gestão, o IDBrasil projeta um público total (entre visitantes e participantes da programação cultural) de 1.693.800 (um milhão, seiscentos e noventa e três mil e oitocentas pessoas) distribuídas ao longo do período, com tíquetes médios variáveis ao longo do tempo, da seguinte forma:

Tabela 2 - Estimativa de público, tíquete médio projetado e receita de bilheteria projetada

	2021**	2022	2023	2024	2025	2026***
Público estimado	93.800	320.000	310.000	370.000	400.000	200.000
Tíquete médio (R\$)	6,33	6,92	7,26	7,60	7,94	8,29
Bilheteria (R\$)*	564	2.102	2.138	2.672	3.018	1.574

* em milhares de Reais (R\$)

** de julho a dezembro

*** de janeiro a junho

Os cálculos levaram em consideração o número de dias de abertura e horário de funcionamento; atendimentos do Educativo e ações da Programação Cultural; acessos pelas bilheterias e catracas, escadas e elevadores; horários das apresentações multimídia e a demanda prevista.

As previsões consideram também a função social do museu e a necessidade de garantir o amplo acesso da população. Além da concessão de gratuidade e meia-entrada conforme diretrizes da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, conforme item 3.1 desta proposta, o IDBrasil propõe, ainda, concessões

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

53



SCECDCI202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

complementares conforme indicado a seguir, além da criação de novas categorias de ingressos promocionais, conforme especificado a seguir:

Concessões de gratuidade complementar conforme diretrizes do IDBrasil:

- Pessoa com deficiência, com um acompanhante.
- Grupos com até 6 estudantes dos cursos gratuitos do Sistema S (SESC, SENAC, SESI E SENAI).
- Taxistas que apresentem o CONDUTAXI + 1 acompanhante.
- Familiares de colaboradores próprios ou terceirizados do IDBrasil, quando acompanhados destes e identificados na bilheteria do museu.
- Convidados/colaboradores de empresas patrocinadoras e instituições parceiras conforme Termo de Parceria firmado e de acordo com as determinações das leis de incentivo à cultura e ao esporte.

Concessão de gratuidade ou desconto em ocasiões especiais e pontuais, mediante análise e autorização da Direção do IDBrasil:

- Público de jogos e outros eventos no Estádio do Pacaembu e Praça Charles Miller.
- Pais com crianças de até 3 anos nos dias de funcionamento do Espaço Dente de Leite (atualmente no terceiro final de semana do mês).
- Datas comemorativas:
 - Aniversário da cidade de São Paulo (25 de janeiro).
 - Dia Internacional da Mulher (8 de março) – gratuidade para mulheres.
 - Aniversário do Estádio do Pacaembu (27 de abril).
 - Dia Internacional dos Museus (18 de maio) – gratuidade.
 - Dia das Mães: gratuidade para mães acompanhadas de seus filhos.
 - Dia do Futebol (19 de julho).
 - Dia dos Pais (2º domingo de agosto): gratuidade para os pais que vierem acompanhados dos seus filhos.
 - Aniversário do Museu do Futebol (29 de setembro).
 - Dia do Idoso (1º de outubro).
 - Dia das Crianças (12 de outubro).
 - Dia da Consciência Negra (20 de novembro).
 - Dia Internacional da Pessoa com Deficiência (3 de dezembro).
 - Aniversário de clubes de futebol.

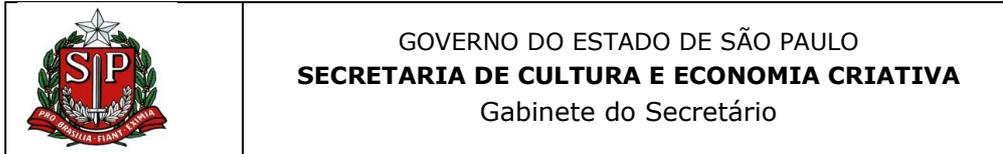
Além disso, serão ofertados ingressos vendidos com descontos em promoções e pacotes adicionais:

- Desconto para grupos com 10 pessoas ou mais.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 54





- Cupons promocionais: serão lançadas promoções nas redes sociais vinculadas ou não a efemérides ou feriados. Cupons promocionais ganharam relevância com a dinamização das compras online (*e-commerce*).
- Combo Museu do Futebol/Museu da Língua Portuguesa, tornando conhecido e facilitando o acesso ao segundo museu.

A2. 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 é prevista no Contrato de Gestão. Além de contribuir para a composição do orçamento anual, esses espaços devem atender o público visitante e público em geral. Assim, o IDBrasil zela para que os concessionários ofereçam serviços de qualidade e prezem pelo bom atendimento aos usuários.

A3. Cessão onerosa eventual de espaços (locação para eventos corporativos e sociais)

O IDBrasil conta com **dinâmica de prospecção ativa de negócios e oferece soluções para a realização de eventos customizados**, com atendimento dedicado ao acompanhamento de todas as etapas do trabalho (elaboração da proposta, montagem, realização e desmontagem dos eventos).

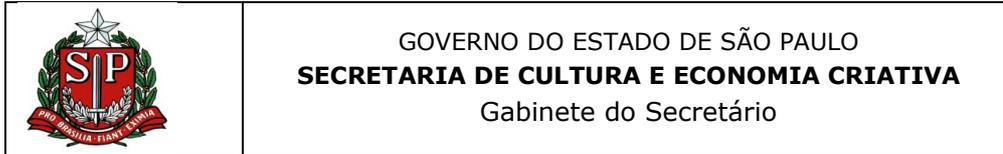
Os processos de locação de espaços para eventos são ao máximo facilitados e desburocratizados, favorecendo o fechamento das propostas, sem perder de vista a não interferência no fluxo de visitação, nas atividades do museu e a preservação do patrimônio, o Estádio do Pacaembu. **Os procedimentos seguem o que estabelece o documento de "Normas gerais e informações para a utilização dos espaços", que faz parte do contrato firmado com cada cliente.** A formalização prévia ao evento por meio de contrato garante a segurança às pessoas envolvidas no evento, aos colaboradores¹² do Museu e ao edifício. Destacam-se a seguir algumas das estratégias adotadas pela área:

- **Apresentação comercial:** material visualmente atrativo ilustrando os espaços do museu, suas potencialidades para eventos e informações técnicas é disponibilizado no site para download e/ou consulta, em URL própria e com estratégias de SEO e Google AdWords para potencializar o número de acessos, e utilizado para envio a potenciais clientes por e-mail¹³. Desde o ano passado, esta página do site está disponível também em inglês e espanhol, com tradução profissional.

¹² Link para acesso: https://museudofutebol.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Museudofutebol_eventos_jan-2021_compressed.pdf

¹³ O material pode ser acessado neste endereço: https://museudofutebol.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Museudofutebol_eventos_jan-2021_compressed.pdf





- **Gestão de mailing:** contatos comerciais e o histórico das negociações armazenados e organizados em sistema CRM. Aos contatos, formados majoritariamente por agências produtoras de eventos, são enviados e-mails periódicos para manter o relacionamento e gerar oportunidades de novos negócios. A base de dados também é formada por empresas e agências de publicidade, eventos e de turismo, entre outros potenciais clientes. No CRM são imputados o cadastro de cada cliente, juntamente ao histórico dos contatos realizados, negócios fechados ou não, possibilitando, assim, a geração de relatórios de desempenho e revisão de estratégias.
- **Realização de eventos de marketing:** realizar eventos de marketing para agências, para apresentar *in loco* os espaços para locação e as possibilidades de parceria com o museu. Serão convidadas produtoras de eventos e profissionais de marketing, recursos humanos e comunicação de grandes empresas, a fim de alavancar negócios que contribuam para a sustentabilidade do Museu.
- **Estratégia de comunicação em redes sociais:** fará parte do planejamento de Comunicação a divulgação constante dos espaços para eventos do museu por meio das redes sociais, incluindo LinkedIn, utilizando boas fotos para ilustrar suas potencialidades.

A receita advinda da locação para eventos antes da pandemia vinha crescendo, com os espaços do museu procurados por marcas relacionadas ao universo do futebol e outras que buscavam proporcionar um evento diferenciado em um edifício histórico, podendo fazer parte da programação uma visita à exposição. O museu também foi palco de algumas filmagens, com locações também comercializadas pela instituição, como filmagem da Netflix e gravação de conteúdo exclusivo para clientes Centauro, entre outros. É explorado, ainda, o potencial temático relacionado ao futebol, tendo em vista ações de empresas relacionadas a este universo, como o lançamento de uniformes de seleções e outros produtos relacionados, coletivas de imprensa de campeonatos e cerimônias de premiação.

Tabela 3 – Cessão onerosa contínua e eventual de espaços (locação para eventos corporativos e sociais)

Arrecadação anual *	2021**	2022	2023	2024	2025	2026***
Cessão onerosa contínua	78	164	170	176	181	94
Cessão onerosa - eventuais	42	478	652	454	501	363
Total	120	642	822	630	682	457

* em milhares de Reais (R\$)

** de julho a dezembro

*** de janeiro a junho

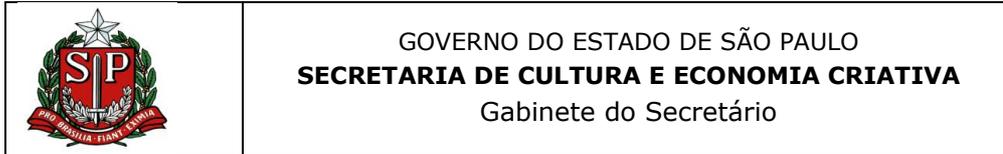
Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
56



SCECDCI202105830A





A4. Produtos e serviços

A loja do Museu do Futebol, Futebol Super Store, é administrada por concessionário e comercializa alguns produtos com a marca do museu, **mas ainda há oportunidade para desenvolver uma linha mais diversificada e atraente de produtos licenciados**, com potencial para gerar receita visando à sustentabilidade institucional. Isso vale para produtos a serem comercializados na própria loja do museu ou licenciados em parceria com outras marcas, extrapolando a lógica de produtos esportivos, podendo incluir, por exemplo, jogos educativos e souvenirs, comercializados inclusive em loja virtual.

O museu já oferece visitas exclusivas, fora do horário de funcionamento, de forma avulsa ou como parte de eventos de terceiros. **A instituição ainda pode explorar a comercialização de visitas exclusivas com roteiros personalizados, dando novas perspectivas para a experiência da visita**, podendo inclusive ser preparados e conduzidos por personalidades/influenciadores, não necessariamente ligados ao futebol. Outros serviços, como cursos e elaboração de pesquisas de conteúdo, entre outros, são exemplos de algumas possibilidades a serem trabalhadas.

O estudo de viabilidade e o desenvolvimento de uma linha de produtos, é uma das metas do Programa de Financiamento e Fomento a ser trabalhada nos próximos anos, incluindo a possibilidade de comercialização digital (*e-commerce*).

B. INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

B1. Patrocínios

A captação de recursos por meio de patrocínios com o uso de incentivos fiscais tem sido uma das principais fontes de financiamento na gestão do Museu do Futebol. **Esse resultado se deve ao fato de o IDBrasil ter criado política e equipe próprias para captação de recursos que atua de maneira coordenada com as diretorias e conselhos da OS.** Desta forma, para o próximo ciclo de gestão, o IDBrasil continuará desenvolvendo estratégias para a captação de novos recursos para o Museu do Futebol, além de honrar as contrapartidas acordadas e manter o relacionamento estreito com os patrocinadores.

A estratégia de captação de recursos parte da **definição dos projetos que serão apresentados às empresas, das cotas de patrocínio e da aprovação de planos anuais/projetos nas leis de incentivo à cultura e ao esporte nos âmbitos federal, estadual e municipal.** A partir de um mapeamento de empresas potenciais, é feito trabalho ativo de prospecção por meio de contatos telefônicos, por e-mail e, sempre que possível, por meio de reuniões para a apresentação do museu e de seus projetos. A constante busca por patrocinadores continuará sendo a diretriz institucional para o novo ciclo de gestão.

A área desenvolve apresentação institucional, atualizada anualmente, com os projetos do museu e informações relevantes para embasar a tomada de decisão para o patrocínio. **O esforço de captação para o museu se dá principalmente com base nos valores de responsabilidade social, educação e acessibilidade – atributos**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

57





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

hoje buscados pelas empresas que desejam investir em cultura, estando alinhadas com as dimensões dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os contatos das empresas são registrados em CRM. Constantemente atualizado e enriquecido, nele ficam registradas as etapas de relacionamento com empresas potenciais para patrocínio por meio de dedução fiscal e aporte direto, seus históricos de apoio a outros projetos culturais, seu perfil institucional e posicionamento de marca, bem como as tratativas estabelecidas. Atualmente, a instituição conta com uma base de dados sólida, fato essencial para o sucesso do trabalho de captação de recursos.

A instituição se vale de dados públicos disponibilizados quanto ao investimento social privado por meio de leis de incentivo para sua estratégia de prospecção de mercado. A seleção de empresas para captação é feita a partir da pesquisa de seu histórico de patrocínios e a natureza dos seus negócios, considerando o cenário econômico.

Tendo em vista o potencial temático relacionado ao futebol, as últimas exposições temporárias realizadas pelo Museu em 2018, 2019 e 2020 contaram com patrocínio do **Itaú**, patrocinador também de todas as seleções gerenciadas pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Dentre as atuais empresas parceiras, há a **Evonik**, patrocinadora do clube alemão Borussia Dortmund, e o **Grupo Globo**, por meio do canal SporTV, que patrocina a exposição temporária de 2021 "Tempo de Reação- 100 anos do goleiro Barbosa".

Também são prospectadas empresas para patrocínio de projetos e ativação de marca no museu por meio de verba direta. Como exemplos, uma ação da empresa **Booking.com** em 2018 (uma acomodação russa foi montada em uma área do museu no ano da Copa do Mundo na Rússia), do Itaú (oferecimento de final de semana gratuito para todos na final da Copa do Mundo de Futebol Feminino de 2019), da **Pepsico Salgadinhos Torcida**, também em 2019 (*sampling* e aquisição de ingressos para distribuição pela empresa, que apoia o futebol amador, em regiões periféricas).

A fim de nortear a captação de patrocínios, **o IDBrasil prepara um Plano de Cotas, revisto periodicamente, que estabelece as contrapartidas a serem oferecidas, que variam de acordo com o valor do patrocínio e interesses específicos das empresas.** Procura-se sempre a flexibilização da negociação na composição das entregas às empresas conforme o orçamento disponível e seus objetivos institucionais. Destaca-se ainda que, com a pandemia e o aceleração da tendência de hibridização, as contrapartidas estão incorporando oportunidades de visibilidade em meios digitais. Há um importante esforço do IDBrasil nesse sentido de dar conta das demandas do mercado e do momento de mudanças.

O alinhamento estreito com as áreas finalísticas é essencial para a definição de quais e como serão apresentados os projetos para patrocínio: reformulação da exposição de longa duração, exposições temporárias, itinerantes, virtuais, ciclo de eventos digitais, educativo, entre outros. Nesse sentido, a equipe terá atenção máxima a dois momentos do próximo ciclo do Contrato de Gestão – as **Copas do Mundo FIFA em 2022** (Catar) e em **2026** (Estados Unidos, México e Canadá). A audiência global do

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 58



SCECDC|202105830A





evento, televisionado ao vivo para todo o mundo, aumenta o potencial de captação do Museu do Futebol e o público visitante, sendo oportunidades de aumento no volume de recursos captados, na receita de bilheteria e nas parcerias para viabilizar programação cultural.

A julgar pela experiência da **Copa do Mundo de Futebol Feminino** de 2019, quando se registraram recordes de audiência, a próxima competição de mulheres, em 2023, também é ponto de atenção a ser trabalhado transversalmente por todas as equipes, pois à globalidade do evento é incorporada a carga simbólica do debate sobre a equidade de gênero, que está entre as pautas mais presentes no Museu do Futebol desde 2015 pelo potencial que desempenha na contribuição para o desenvolvimento social – tema também atrativo a empresas com esta atenção.

Além da possibilidade do uso de benefícios fiscais, são oferecidas contrapartidas que podem envolver, em quantidade e frequência modulada de acordo com o investimento:

- Ativação de marcas junto ao público do museu, presencial ou digital.
- Creditação e visibilidade das marcas em áreas físicas do museu, no site, nos perfis de redes sociais, releases para a imprensa e em projetos específicos (presenciais/digitais) conforme acordo.
- Direito ao uso de espaços para eventos corporativos.
- Cotas de ingressos.
- Direito à realização de campanhas institucionais próprias; dentre outras.

O potencial de captação de recursos avaliado pelo IDBrasil com base em sua experiência e no conhecimento do projeto do Museu do Futebol está expresso na tabela a seguir:

Tabela 4 – Investimento social privado

	2021**	2022	2023	2024	2025	2026***
Investimento social privado	1.000	1.200	2.500	1.500	1.500	-

* em milhares de Reais (R\$)

** de julho a dezembro

*** de janeiro a junho

B2. Captação de recursos junto a pessoas físicas

O IDBrasil lançará mão de estratégias para diversificar suas fontes de recursos por meio de doações de pessoas físicas com ou sem o uso da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Rouanet). Pela Lei, **pessoas físicas que declaram imposto de renda pelo modelo completo podem deduzir 100% da doação a projetos culturais aprovados** pelo Ministério do Turismo/Secretaria Especial da Cultura, até o limite de 6% do imposto devido.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

59





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

De acordo com dados da Receita Federal referente ao ano-calendário 2018, mais de 12,9 milhões de contribuintes brasileiros realizaram a declaração pelo modelo completo do Imposto de Renda e estão, portanto, aptos a fazer uso da Lei Federal de Incentivo à Cultura. Esse volume de contribuintes tem um imposto devido total de R\$ 125,99 bilhões. Considerando o limite de 6% previsto em Lei, isso corresponde a um montante de R\$ 7,5 bilhões em valores que poderiam ser, em tese, doados a projetos culturais brasileiros¹⁴. Os levantamentos anuais feitos pela Receita Federal trazem recortes de faixa etária, localização geográfica e ramos de atividade profissional que são importantes para entender quem são os potenciais doadores, onde encontrá-los e estabelecer estratégias para chegar até eles, convertendo a doação incentivada.

No entanto, a concessão do benefício fiscal restrito a quem faz a declaração pelo modelo completo restringe essa possibilidade a uma determinada faixa da população, minoritária. **Faz-se, portanto, essencial apostar também em estratégias alternativas de abordagem do público pessoa física, diversificando as possibilidades de apoio por meio do uso de mecanismos mais simplificados de doação.**

Pesquisa realizada pela Chorus junto a usuários do site Catarse, por exemplo, indicam que 64% dos que fizeram alguma doação ganham até R\$ 6 mil. É um público diferenciado, ativo no consumo de bens e serviços pela internet e que "está disposto a pagar mais caro por um produto que faça um bom trabalho socioambiental". Projetos artísticos e culturais de interesse público estão entre os que os usuários da plataforma estão mais propensos a apoiar¹⁵.

A captação de pessoas físicas é uma estratégia em desenvolvimento no IDBrasil, e estará ancorada em três principais eixos:

1. **A criação de um grupo de pessoas ligadas fortemente à instituição** e às suas causas, contribuindo com *awareness*, *advocacy* fidelização de público para o museu.
2. **A disseminação da importância da contribuição de indivíduos** (cultura de doação) para a sustentabilidade de equipamentos culturais brasileiros.
3. **A diversificação das fontes de receita da instituição**, mesmo que representativamente menor do que patrocínios de empresas. Neste eixo, há de se considerar o investimento em recursos humanos e gastos operacionais versus a captação efetiva de recursos pelo canal a ser implantado. Trata-se de avaliação importante para que um Programa de Amigos do Museu do Futebol seja sustentável.

¹⁴ Receita Federal. Grandes Números DIRPF 2019, Ano-calendário 2018. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/11-08-2014-grandes-numeros-dirpf/grandes-numeros-irpf-2018-2019-completo-1.pdf>. Página consultada em 25 de maio de 2021.

¹⁵ Dados disponíveis em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-mostra-dados-do-setor-de-crowdfunding-no-pais,1c4a999b516ff410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 11 de dezembro de 2019.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

No último ciclo de cinco anos da gestão do IDBrasil, o canal de doações de pessoas físicas esteve aberto, por meio de informações em página do site oficial com a argumentação para doações e explicações sobre o mecanismo de dedução fiscal do valor doado, com a disponibilização de um simulador da dedução fiscal por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Rouanet). Houve também a divulgação, principalmente nas redes sociais, sobre a possibilidade de contribuição ao museu. Nessas ocasiões, conquistaram-se alguns doadores, mas que ainda não representam a formação de uma base de pessoas significativa. Para formar essa base e, ao mesmo tempo, constatar a aderência para doações diretas em favor do museu, recentemente foi desenvolvida a campanha de financiamento coletivo (*crowdfunding*) realizada no final de 2020 a partir da seleção de projeto do Museu no programa *Matchfunding* BNDES+. A campanha viabilizou a produção de um audioguia sobre a história de 100 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, mas também aos aportes do BNDES (a cada real doado, o banco aportava outros dois reais), o engajamento de influenciadoras do universo do futebol feminino, à intensa ativação da imprensa e também à estratégia de definição de uma meta de captação conservadora.

No ano de 2020, campanhas de financiamento coletivo ganharam maior relevância diante da pandemia de Covid-19 e da profunda crise econômica que pessoas e instituições enfrentam — doações on-line são uma tendência acelerada pelo cenário atual. **A partir desta experiência, foi possível constatar que ações de *crowdfunding* têm potencialidade de captação de recursos junto a pessoas físicas, principalmente quando há um objetivo tangível** alcançado com o atingimento de uma meta estabelecida, com período determinado, criando um sentido de urgência para as contribuições.

Com essa experiência, o IDBrasil estabeleceu o relacionamento com pessoas que serão ativadas em próximas ações congêneres. É com base nesse *case* e nas tendências de mercado que o IDBrasil pretende desenvolver novas ações de engajamento de pessoas físicas, beneficiando financeiramente o museu e/ou as causas que abraça, compondo, assim, o perfil de museu cidadão, engajado e ativo.

Outra experiência de mobilização de pessoas físicas pelo Museu do Futebol **foi a campanha de doação de chuteiras (usadas, porém em bom estado)**, realizada em parceria com o Ginga FC no final do ano de 2019. Mesmo que não envolvendo transação financeira, a campanha estava alinhada com o eixo da disseminação da importância do envolvimento da sociedade civil em ações do Museu do Futebol. Pretende-se repetir ações como essa em parceria com outras instituições.

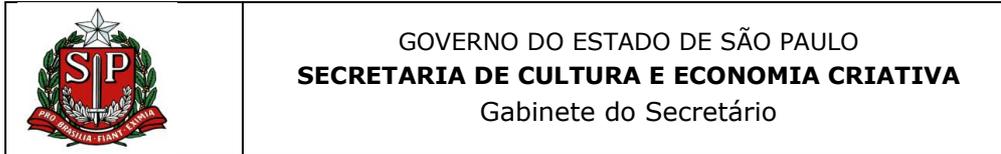
Para o novo ciclo de gestão, o IDBrasil também planeja realizar:

1. Instituir a possibilidade de doação voluntária em qualquer valor no dia em que a entrada no museu é gratuita.
2. Implantar doações por meio de Pix e/ou cartão de crédito com interface no site do Museu do Futebol.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br





3. Instalar totem para que o visitante faça a sua doação ao final da visitação.
4. Planejar esforço específico e cuidado especial na gestão de doação de detentores de grandes fortunas, com o apoio de conselheiros do IDBrasil e do Comitê de Parceiros Museu do Futebol, envolvendo empresários, formadores de opinião ligados ao universo do futebol, jogadores e jogadoras.

Paralelamente ao desenvolvimento dessas iniciativas, periodicamente e com mais intensidade no final do ano fiscal, **será feita ampla divulgação para que pessoas físicas contribuam para o museu (doações incentivadas e não incentivadas)**. Também está no radar do planejamento institucional lançar mão de campanhas de doação pontuais como a feita com apoio do BNDES.

Essas iniciativas fazem parte da estruturação de um Programa de Amigos perene, com **pessoas vinculadas aos valores e iniciativas do museu**, com as quais se manterá comunicação estreita, prevendo um conjunto de benefícios estruturado de acordo com as normativas da Lei Federal de Incentivo à Cultura. A sustentabilidade é um pressuposto desta iniciativa, que será construída a partir de aplicação de pesquisa com a base de doadores existente para medir o potencial de novas doações ao museu, incentivadas ou não incentivadas, também considerando os investimentos organizacionais aportados (recursos humanos e financeiros) versus a previsão de arrecadação.

Tabela 5 – Captação de doações junto a pessoas física

	2021**	2022	2023	2024	2025	2026***
Valor captado*	15	35	40	45	50	-

* em milhares de Reais (R\$)

** de julho a dezembro

*** de janeiro a fevereiro

B3. Outras fontes de recursos

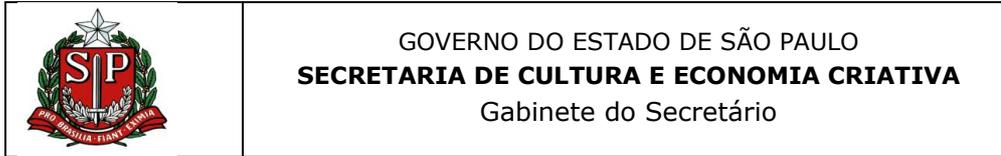
Além das inscrições de projetos nas leis de incentivo – Lei Federal de Incentivo à Cultura, Lei Federal de Incentivo ao Esporte, ProAC e Pro-Mac –, o IDBrasilbusca e continuará buscando concorrer a editais e fundos, como os fundos de interesse e defesa de direitos difusos, além dos mantidos por empresas e instituições como BNDES, Vale, Oi Futuro, Ibram, Ibermuseum. **Está na diretriz de captação a prospecção de recursos junto a órgãos internacionais, como consulados, embaixadas e instituições afins.**

Adicionalmente, faz parte do planejamento do novo ciclo de gestão o aprofundamento de estudos para elaboração de projetos a serem submetidos para financiamento por meio de **emendas parlamentares.**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
62





Considerando as linhas de atuação propostas, a estimativa de captação de recursos ao longo dos primeiros anos de atuação da gestão do Museu do Futebol, fica da seguinte maneira:

Tabela 6 – Composição de receitas

	2021**	2022	2023	2024	2025	2026***
A. RECEITAS OPERACIONAIS						
Bilheteria	564	2.102	2.138	2.672	3.018	1.574
Cessões onerosas contínuas (lojas e café)	78	164	170	176	181	94
Cessões onerosas eventuais	42	478	652	454	501	363
B. CAPTAÇÃO DE RECURSOS						
Investimento social privado	1.000	1.200	2.500	1.500	1.500	-
Captação de recurso junto a pessoas físicas	15	35	40	45	50	-
C. TOTAL* (A+B)	1.699	3.979	5.500	4.846	5.250	2.031
D. APORTE DO ESTADO						
Repasse	4.372	9.837	10.180	10.511	10.853	5.602
% DE CAPTAÇÃO (C/D*100)	38,8	40,5	54,0	46,1	48,4	36,2

*Em milhares de Reais (R\$)

**De julho a dezembro

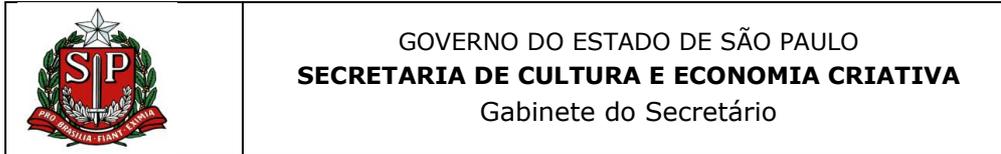
***De janeiro a julho

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
63

Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITÓRIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31. Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51. Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>





Quadro-resumo das ações do Eixo 3:

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Captar recursos por meio de patrocínios, parcerias e cessão de espaços para eventos	Inscrição de Projetos nas Leis de Incentivo à cultura e esportes, editais e fundos	✓	✓	✓
	Cessão onerosa de espaços para eventos	✓	✓	✓
	Criação do Comitê Parceiros		✓	
Captação de recursos Pessoas Físicas	Aplicação de pesquisa junto a pessoas que já doaram para o museu	✓		
	Implantação de doação via Pix e/ou cartão de crédito	✓		
	Realizar campanhas de doação por meio de lei de incentivo e verba direta, incluindo ações de <i>crowdfunding</i>	✓	✓	✓
	Ativar campanha para doação do valor do ingresso no dia gratuito		✓	✓
	Estruturação de plano anual de captação PF/Programa de Amigos do Museu		✓	
	Implantação de totem de doação no Museu		✓	
Criar oferta de novos produtos incluindo <i>e-commerce</i>	Realização de estudo de viabilidade para o <i>e-commerce</i> e desenvolvimento de novos produtos		✓	
	Implantação do <i>e-commerce</i> (<i>condicionada</i>)			✓
Realizar eventos de marketing e ações de comunicação	Realização de eventos de Marketing		✓	✓

Além das estratégias de ação previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.





EIXO 4 – MOBILIZAÇÃO E/OU DIVERSIFICAÇÃO E/OU FIDELIZAÇÃO DE PÚBLICO

Em quase 12 anos de funcionamento, o Museu do Futebol recebeu mais de 3,9 milhões de visitantes, conforme o gráfico abaixo.

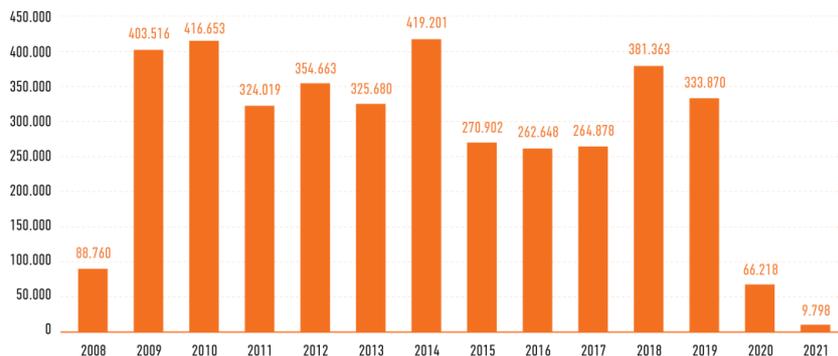


Figura 6 – Histórico de público do Museu do Futebol

A experiência do IDBrasil à frente da gestão do equipamento cultural indica uma forte sazonalidade em anos de Copa do Mundo, quando a competição monopoliza as atenções da mídia e gera interesse momentâneo mesmo por parte de quem não é fã do esporte. É o momento em que o futebol aparece em sua face mais festiva e agregadora, principalmente quando a Seleção Brasileira está em boa fase.

Junto com as Copas, os meses de janeiro, julho e dezembro, meses de férias escolares, também são momentos em que o museu recebe muitos “visitantes de primeira viagem”. Nesse contexto, os desafios são aproveitar ao máximo os momentos de pico e, fora deles, manter o público do museu engajado e o ainda não público interessado e, quando possível, gerar outros picos a partir das atividades do próprio museu.

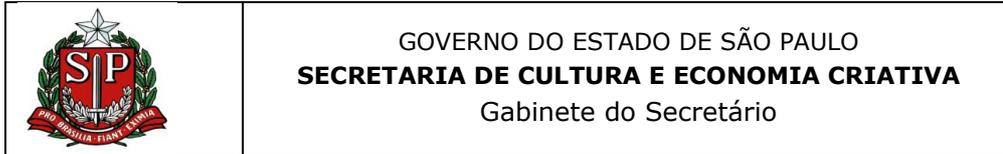
Diversificar e mobilizar públicos tem efeito pragmático sobre a sustentabilidade financeira da instituição — seja pela receita de bilheteria, seja pela maior atratividade a possíveis patrocinadores — mas, sobretudo, é onde se materializa a razão de ser da instituição: proporcionando o encontro de pessoas com o patrimônio material e imaterial, com memórias históricas e afetivas, com a possibilidade de construir novos conhecimentos e de imaginar futuros. Uma responsabilidade desta magnitude demanda o esforço de todos os setores do museu atuando de maneira coordenada e interdisciplinar, a partir da compreensão do contexto institucional, conjuntural e social.

Ao longo da gestão à frente do Museu do Futebol, **o IDBrasil investiu em pesquisas e estudos para investigar as características de seus públicos**, com o objetivo de subsidiar a elaboração de ações estratégicas com base no perfil dos visitantes e suas

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br





motivações. Adicionalmente, em 2015, foram instalados totens eletrônicos para coleta do nível de satisfação por meio de autorresposta. 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.

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. **A pesquisa também apontou para a fidelização crescente: de 5% em 2009 para 24% em 2017. Além disso, quase a totalidade dos respondentes informou que pretendia retornar.** Para elevar a frequência dos públicos, a pesquisa apontou a **necessidade de atualização da exposição de longa-duração** e a oferta de exposições e programação cultural.

Em 2018, a pesquisa de públicos realizada pela J. Leiva Esporte e Cultura, 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.

Essa consultoria comparou dados de uma pesquisa realizada anteriormente, em 2014, e concluiu que o **museu conseguiu ampliar o alcance de sua marca, sendo reconhecido por 72% dos paulistanos entrevistados, contra 64% na pesquisa anterior** (figura a seguir). A ampliação da visitação, por sua vez, não obteve o mesmo resultado, permanecendo praticamente inalterada no período analisado. Os resultados indicam que o Museu do Futebol é mais conhecido que seus pares, os museus Catavento e Pinacoteca, porém é comparativamente menos visitado.



Figura 7 – Alcance, público visitante e público potencial

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





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

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 visita a outros museus da cidade de São Paulo. **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, com 72% dos respondentes apontando que a presença do equipamento tem um efeito positivo em seu território.

Finalmente, em 2019, durante a realização da exposição "**CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol**", o público de respondentes da pesquisa espontânea de satisfação pela primeira vez teve número equilibrado de homens e mulheres, numa demonstração clara de que a diversidade de representações nas ações do museu — e em especial, no espaço privilegiado da exposição — tem impacto direto sobre o interesse do público e sobre como ele perceberá a função social do museu.

Para além das pesquisas sobre o museu é importante considerar estudos sobre o setor museal de maneira mais ampla, como a realizada pela Oi Futuro e pela Consumoteca¹⁶ (2019) e a pesquisa Desafios em Tempos de Covid-19, do ICOM Brasil¹⁷ (2020) com profissionais e públicos de museus. No conjunto, esses levantamentos indicam como grande desafio a necessidade de ampliar o acesso e a diversidade dos públicos de museus no Brasil, onde **grande parte dos frequentadores de museus integra as classes mais abastadas, pertencentes ao estrato social e demográfico mais privilegiado, de cor branca e com relativa formação educacional.**

Todos esses dados reforçam a urgência do aprofundamento dos debates sobre a exclusão cultural no Brasil, que se tornou ainda mais crítica em 2020. **O IDBrasil está atento a todas essas questões. A criação do Comitê Diversidades e Inclusão, indicado no Eixo 1,** é uma das respostas a esse contexto.

Dentre as mudanças desejadas pelos públicos de museus, conforme apontado na pesquisa do ICOM Brasil¹⁸, o Museu do Futebol tem atuado em consonância com os pontos destacados:

- Ser mais diverso, inclusivo para todas as pessoas e acessível aos diferentes públicos.
- Apoiar causas sociais de suas comunidades.
- Ampliar e diversificar a programação cultural.
- Tratar de pautas sociais e políticas importantes, como racismo, feminismo, desigualdade de gênero.
- Ser menos formais ou mais divertidos.
- Ser mais acessíveis digitalmente e ampliar a programação on-line.
- Ser mais participativos e/ou interativos.

¹⁶ <https://oifuturo.org.br/pesquisa-museus-2019/>

¹⁷ A pesquisa está acessível neste link: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/11/20201119_Tomara_ICOM_Ciclo2_FINAL.pdf

¹⁸ A pesquisa está acessível neste link: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/11/20201119_Tomara_ICOM_Ciclo2_FINAL.pdf, pg. 33.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- Ter profissionais preparados para acolher os diferentes públicos.
- Ter mais conteúdo para o público infantojuvenil.
- Serem mais baratos ou gratuitos.

A renovação da exposição de longa duração, uma das ações mais importantes do próximo ciclo de gestão, será estratégica para a atração e mobilização de públicos. De acordo com a proposta de governança apresentada no Eixo 1 e, a seguir, apresentada no Programa de Exposições, o processo de curadoria e elaboração da exposição será realizado por meio de um comitê curatorial misto, formado por representantes do museu, do conselho e da sociedade civil, de forma democrática e participativa.

De forma a atender o edital, será **elaborada pesquisa de capacidade máxima de atendimento do museu que inclua a capacidade de público na edificação**, a capacidade de pessoas em evento e a capacidade de atendimento em pesquisa, ações culturais e ações educativas.

Para o próximo ciclo de gestão, o IDBrasil planeja levar a visitação a novos patamares, considerando não **somente o público presencial, mas a ampliação do público digital**. Sabe-se que setor museal tem imensos desafios se quiser ser relevante e presente para um número maior e mais diverso de brasileiros e brasileiras. Por isto, **as ações digitais serão realizadas de maneira a propiciar maior equidade no acesso aos bens e serviços disponibilizados pelo Museu do Futebol**.

A experiência da pandemia, que manteve o museu fechado entre março e outubro de 2020, apontou alguns caminhos possíveis. O IDBrasil se adaptou rapidamente para oferecer programação digital a públicos diversos — torcedores clubistas e profissionais de museus foram os primeiros contemplados com eventos digitais —, criando experiência quanto a processos, ferramentas e formas de planejar para o digital. **A possibilidade de diversificar a origem geográfica do público e fomentar debates verdadeiramente nacionais foi verificada como um grande potencial a explorar de maneira permanente num futuro de museu híbrido.**

No contexto do isolamento social, a reformulação do site do Museu do Futebol e a incorporação do banco de dados do CRFB ampliaram a importância para a disseminação de conteúdo pesquisado pelas equipes do Museu, e não apenas como difusor de informações de serviço. Alguns dos resultados desse período:

- Com a incorporação do banco de dados do CRFB ao site do museu, os verbetes agora recebem o mesmo volume de tráfego que a *homepage*, bastante acima da página de Horários e Ingressos, que anteriormente era a mais acessada.
- Mais de 22 mil novos seguidores nas redes sociais desde o início da pandemia, com um aumento expressivo de públicos YouTube do Museu, rede em que foram realizados eventos e programas de formação voltados aos mais diversos públicos.
- Foram realizadas 42 lives, 25 exibições de filmes, 4 cursos e webinários, que mantiveram o museu conectado ao seu público e atraente para públicos novos.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 68





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Com base nessa experiência, o IDBrasil parte para o novo ciclo de gestão com a compreensão de que **as propriedades digitais não são apenas canais para divulgar o museu; elas são o próprio museu, com possibilidades de acesso ampliadas.**

De forma a atender **os Desafios 1 e 9 indicados no Edital de Chamamento**, foram planejadas estratégias transversais, presenciais e virtuais, envolvendo desde a capacitação da equipe, mobilização, diversificação e fidelização de público detalhadas, em especial, nos Programas de Exposições e Programação Cultural, Comunicação e Desenvolvimento Institucional, e Educativo. Em cada um desses programas estão destacados os públicos de maior atenção para as atividades direcionadas.

No período serão realizadas pesquisas de perfil e satisfação de público e monitoramento das ações de implantação do Plano Museológico e Planejamento Estratégico, podendo ter desdobramentos nos demais planos, sempre com foco nas ações de fidelização de público, conforme descrito no Eixo 5.

Por fim, ainda como estratégia de mobilização e fidelização de público, deverá ser considerada a política de descontos e gratuidade, apresentada no Eixo 3.

Com essas estratégias, que envolvem de forma transversal os diferentes programas de trabalho, a quantidade de público presencial no museu está estimada em 1,693 milhão pessoas; o público virtual em 1,030 milhão de visitantes únicos no site institucional e aumento da base de seguidores em redes sociais da ordem de 111,5 mil novos usuários ao fim do contrato.

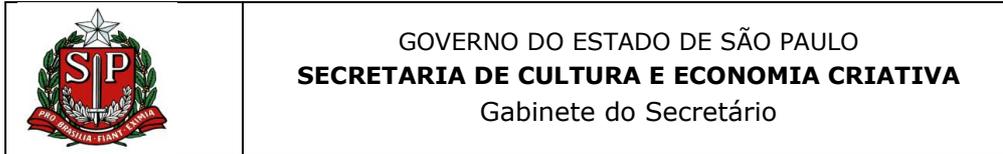
Em resumo, no âmbito do Eixo 4, as estratégias propostas pelo IDBrasil são:

1. Atrair novos públicos adotando de maneira transversal a política de diversidade cultural e inclusão do Museu do Futebol.
2. Realizar campanha virtual para divulgar os produtos digitais do Museu do Futebol (articulado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional).
3. Engajar parceiros de mídia e internet na divulgação das exposições temporárias em campanhas (articulado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional).
4. Engajar parceiros institucionais no desenvolvimento da Revista do Museu do Futebol (articulado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional).
5. Programar eventos culturais em parceria com organizações do território, engajando comunidades residentes da vizinhança imediata e grupos comprometidos com causas e interesses da região (articulado ao Programa de Exposições e Programação Cultural).

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 69





6. Articular comunidades estrangeiras, por meio dos consulados, para ações no Museu do Futebol, em especial com gancho nas Copas do Mundo e em grandes torneios mundiais (articulado ao Programa de Exposições e Programação Cultural).
7. Realizar ações educativas, na Praça Charles Miller e em outros territórios, em parceria com escolas e organizações dedicadas ao futebol, bem-estar e a saúde (articulado ao Programa Educativo).
8. Realizar promoções especiais de divulgação para atrair o público de eventos de grande porte na cidade de São Paulo, tais como Salão do Automóvel, CCXP, dentre outros (articulado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional).
9. Implementar ingresso promocional conjunto Museu do Futebol + Museu da Língua Portuguesa.
10. Promover o agendamento ativo do Programa Educativo com foco em escolas de regiões de maior vulnerabilidade da cidade (articulado ao Programa Educativo).
11. Elaborar pesquisas e análises para verificar a capacidade máxima de atendimento de públicos.
12. Monitorar o fluxo de visitantes e da capacidade de ocupação, em conformidade com as normas vigentes.
13. Realizar ações em conjunto com a Rede de Museus do Esporte, capilarizando ações culturais em outros territórios do Estado de São Paulo (articulado ao programa de integração ao SISEM-SP).

Quadro-resumo das ações do Eixo 4:

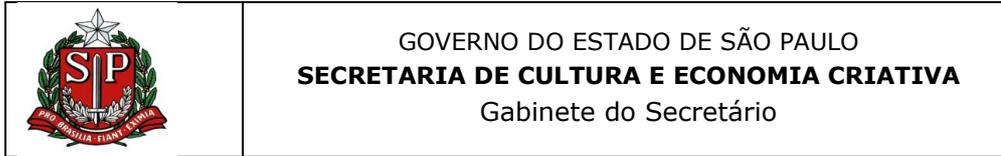
Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Elaborar pesquisas e análises para verificar a capacidade máxima de atendimento de públicos	Realização de pesquisa de capacidade máxima de atendimento a públicos (<i>rotina</i>)	✓	✓	✓
Desenvolver estratégias de ação envolvendo todas as áreas técnicas e administrativas para viabilizar a ampliação, diversificação, formação e fidelização do público da Instituição	PGM Eixo 1 - Criação de novas instâncias de governança: Comitê Diversidades e Inclusão, Comitê Curatorial e Conselho Jovem	✓	✓	
	PGM Eixo 3 - Política de gratuidades, promoções e descontos de bilheteria	✓	✓	✓
	PGM Eixo 5 - Pesquisas de Satisfação de Público	✓	✓	✓

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

70





Estratégia (cont.)	Ação	2021	2022	2023 a 2026
(cont.) Desenvolver estratégias de ação envolvendo todas as áreas técnicas e administrativas para viabilizar a ampliação, diversificação, formação e fidelização do público da Instituição	PGM Eixo 6 - Programa Deficiente Residente		✓	✓
	PGA - Criação de novos produtos do Museu do Futebol a partir das pesquisas: audioguias temáticos, exposições virtuais, podcasts etc.		✓	✓
	PEPC - Renovação da Exposição de Longa Duração			✓
	PE - Ações educativas e inclusivas para os diferentes públicos do museu	✓	✓	✓
	PSISEM - Ações em conjunto com a Rede de Museus do Esporte, em outros museus e cidades do Estado de São Paulo e apoio na capilarização da Política Estadual de Museus	✓	✓	✓
	PCDI - Ações de comunicação presenciais e digitais	✓	✓	✓
	PCDI - Publicação da Revista do Museu do Futebol		✓	✓

Além das ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

EIXO 5 - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O IDBrasil vai monitorar continuamente o cumprimento das metas e rotinas pactuadas no Plano de Trabalho, por meio de painéis de controle com indicadores chave da execução das ações – os *dashboards* – e reuniões periódicas envolvendo as equipes internas para monitoramento dos indicadores e eventual realinhamento de condições para que sejam atingidos os objetivos. Serão feitos balanços mensais dos resultados, prática já adotada para monitoramento dos contratos de gestão vigentes.

Indicadores diversos daqueles das metas e rotinas do Plano de Trabalho, visando à melhoria contínua nos processos de gestão, também serão dimensionados e monitorados, conforme o diagrama a seguir:





Figura 8 - Fluxo de Gestão de Indicadores

Os resultados obtidos nesse processo irão retroalimentar os indicadores monitorados. Com isso, as metas pactuadas poderão ser redefinidas em função de acordos e decisões conjuntas com a SEC e formalizados nos aditamentos anuais do Plano de Trabalho.

Em conjunto com as diretorias, a nova Assessoria Museológica será um ponto focal do monitoramento da execução das ações e cumprimento das metas do Contrato de Gestão, bem como na elaboração de relatórios, aprimorando a execução das ações e qualidade das informações.

Na perspectiva de consolidação de um modelo de museu híbrido, que permanecerá atuando fortemente no meio digital mesmo no pós-pandemia, a definição de métricas apropriadas para de fato mensurar o impacto social e cultural das ações na internet consiste numa construção necessariamente coletiva, no contexto da rede de museus da UPPM/SEC, desafio para o qual o IDBrasil desde já se coloca à disposição.

A. PESQUISA DE PERFIL E SATISFAÇÃO DE PÚBLICO

O IDBrasil implantará as pesquisas de perfil e satisfação de público para a exposição de longa duração, exposições temporárias, programas educativos, programação cultural, e usuários dos serviços de loja e café.

As 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, serão realizadas pesquisas quantitativas e qualitativas.

A1. Pesquisas quantitativas

As pesquisas quantitativas serão aplicadas aos visitantes do museu e ao público que circula pelo estádio do Pacaembu com o objetivo de se apreender qual o alcance do interesse desse público pela instituição e sua satisfação com o que tem sido oferecido de programação e serviços.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

72





Visando a uma medição rotineira, de aplicação mais imediata e acessível financeiramente, e permitindo uma pronta reação, continuarão ser utilizados totens eletrônicos, com metodologia NPS (*Net Promoter Score*), para pesquisa de perfil e satisfação dos visitantes do Museu e dos usuários do bar/café do Museu.

Sobre NPS

Net Promoter Score (NPS) é uma metodologia desenvolvida para avaliar a satisfação dos clientes de maneira simplificada, por dois tipos de perguntas:

- **Quantitativa** - sempre medida em uma escala de 0 a 10: "O quanto você recomendaria a empresa x (ou recomendaria algum produto) para um amigo?"
- **Qualitativa** - "Por que você deu esta nota?"

A metodologia original não inclui perguntas sobre o perfil do respondente, mas nada impede que seja adaptada à necessidade do usuário. Dessa maneira, o IDBrasil inclui essas perguntas na aplicação nos totens, de maneira anonimizada, como preconiza a LGPD, a não ser que o usuário opte por se identificar indicando um e-mail para receber notícias do Museu do Futebol, situação na qual os seus dados serão mantidos seguros, segundo as determinações da mesma legislação.

Os respondentes são divididos em três categorias, com base nas notas que dão: Promotores, Neutros e Detratores.

- **Promotores** - Respondentes que dão as notas 9 ou 10. São pessoas que gostam da instituição, estão satisfeitas, querem continuar nesta relação e incentivam amigos para que a conheçam (marketing boca-a-boca).
- **Neutros** - Respondentes que dão notas 7 e 8. Não ajudam a espalhar a marca, mas também não atrapalham.
- **Detratores** - São os que dão notas de 0 a 6. São pessoas insatisfeitas, que não tiveram uma boa relação e que chegam a prejudicar a imagem da empresa.

O indicador é então calculado segundo a fórmula a seguir:

$$\frac{(\text{Promotores} - \text{Detratores})}{\text{Número total de respondentes}}$$

As notas médias podem variar de acordo com o ramo da organização, mas pode-se estabelecer, de modo geral, a seguinte escala de classificação:

- Excelente – NPS entre 75 e 100
- Muito bom – NPS entre 50 e 74
- Razoável – NPS entre 0 e 49
- Ruim – NPS entre -100 e -1

Sobre as demais pesquisas de satisfação

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Pesquisas de satisfação das ações Educativas, de Programação Cultural e do Centro de Referência do Futebol Brasileiro, presenciais ou virtuais, também serão aplicadas pela equipe interna do Museu, continuamente, sempre após a realização das atividades, por meio de formulários eletrônicos e com entrada de dados padronizada, de modo a facilitar a tabulação e permitir a comparação dos perfis de público dos diversos setores do museu. A partir do resultado dessas pesquisas, será possível confirmar ou revisar as ações propostas nos diversos Programas, visando subsidiar o planejamento de ações para ampliação, diversificação e fidelização de públicos.

A2. Pesquisas qualitativas e de perfil

As pesquisas qualitativas também são instrumento fundamental para embasar as decisões de médio e longo prazo para a instituição. Dessa maneira, será também realizada pesquisa qualitativa e de perfil, em 2022 e 2024, para ajudar a compor o diagnóstico necessário à revisão do Plano Museológico, na qual espera-se obter dados que permitam analisar, por exemplo: *quem são os diferentes públicos do museu? Qual(is) imagem(ns) e percepções esses públicos têm do museu, seus espaços, atividades e exposições? Como a exposição de longa duração impacta diferentes perfis de público? Como o museu atrai e impacta o território no qual está inserido? Quem são e quais barreiras encontram os públicos do território que não acessam o museu?* O Núcleo Educativo também realizará pesquisa de perfil de público e temas de interesse dos frequentadores da Praça Charles Miller.

Os resultados dessas pesquisas devem subsidiar a gestão sobre a efetividade de suas ações e metas estabelecidas visando à implantação do Plano Museológico e do Planejamento Estratégico, com impacto nos demais Planos e Programas, sempre priorizando o foco nas ações para ampliação, fidelização e diversificação de público.

B. PROGRAMA DE AVALIAÇÃO COLABORATIVA DO PLANO MUSEOLÓGICO

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, 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.

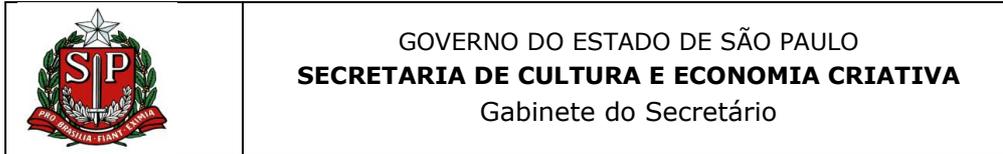
Um bom plano museológico deve ser estratégico, exequível e inovador, considerando a atuação do museu de forma integrada. Do mesmo modo, precisa superar contradições internas, organizar as metas em ordem de prioridade, distribuir responsabilidades dentro de um cronograma de trabalho, bem como definir as formas de avaliação e os indicadores que serão adotados.

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

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br





de 'estudos de públicos'¹⁹. Nesse sentido, o conceito de "avaliação" adquire as feições do contexto no qual é adotado. Sabe-se que as pesquisas de avaliação de público e da sua relação com o museu não cobrem toda a realidade da relação dos museus com a sociedade.

A avaliação também deve ser pensada como um processo, preferencialmente colaborativo e negociado, resultando não somente na execução, mas também no melhoramento das ações estratégicas apresentadas no plano museológico. Assim sendo, cada museu (com seu contexto) deve elaborar a sua própria lista de indicadores, considerando as normativas e regulamentos vigentes; fazer uma análise crítica do seu legado, destacando as melhores práticas, para propor novos futuros em sua atuação (fazer mais e melhor); e identificar o melhor sistema de autoavaliação e monitoramento.

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. Em atendimento ao Termo de Referência do Edital, **o IDBrasil pretende adotar para o monitoramento do Plano Museológico, um processo de autoavaliação, conhecido também como avaliação institucional.** A avaliação institucional, quando referida a organizações como os museus, é um processo contínuo de aprendizagem, que deve ser formulado pelos agentes das ações a serem avaliadas, de forma autogerida pela equipe interna. Trata-se de um exercício de autonomia responsável²⁰, que tem por objetivos:

- Monitoramento e avaliação das ações estratégicas.
- Revisão das metas e dos indicadores.
- Atualização do Plano Museológico.

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 e aos seus desdobramentos futuros.

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, conforme disposto nos Programas de Gestão Museológica e Gestão de Acervos, de forma a compor um banco de informações que possa subsidiar diversas análises, tomadas de decisões e a

¹⁹VICTOR, 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) Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2006. p. 105-119. (Cadernos de Sociomuseologia, 25)

²⁰ 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.





elaboração do próximo ciclo de gestão. **Para a implementação deste programa, será constituído um Grupo de Trabalho específico** com os seguintes objetivos:

- Disseminar uma cultura perene e sistêmica de avaliação no museu; e
- Fortalecer as relações e, conseqüentemente, o trabalho colaborativo entre áreas e os programas museológicos.

Essas premissas são fundamentais para que o Plano Museológico deixe de ser um documento protocolar e converta-se num documento orientador das práticas museológicas, sempre a serviço de missão e dos valores do museu. Além disso, a criação do GT horizontalizado confere protagonismo à equipe e transparência à gestão, colaborando com os parâmetros, inclusive de seu *compliance*.

C. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE RESULTADOS

De acordo com a política da SEC e as diretrizes da UPPM, o IDBrasil terá como prática:

- Monitorar os resultados das ações que tenham sido patrocinadas por terceiros, com apresentação de relatórios com os resultados alcançados e impactos de mídia.
- Acompanhar ações de comunicação, com base na análise de métricas de audiência do site e redes sociais.
- Realizar escutas internas de colaboradores, visando à melhor integração da equipe e engajamento com a missão do museu.

Quadro-resumo das ações do Eixo 5:

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Realizar Pesquisas de Satisfação de Público	Realização de pesquisa de perfil e satisfação (bienal)		✓	✓
	PE - Realização pesquisa de perfil e satisfação do público escolar	✓	✓	✓
	PE - Realização pesquisa de perfil e levantamento de temas de interesse dos frequentadores da Praça Charles Miller		✓	
	PCDI - Realização Pesquisa de satisfação de público via totem	✓	✓	✓
	PCDI - Realização pesquisa de perfil e satisfação do público virtual	✓	✓	✓

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

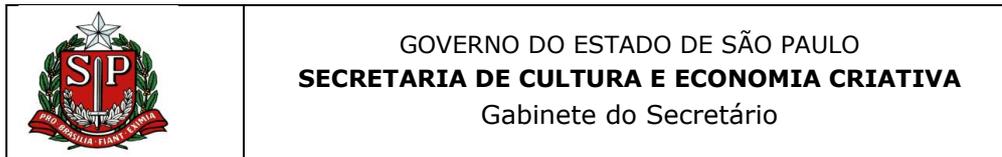
PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

76



SCECDCI202105830A





Estratégia (cont.)	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Implementar o Programa de avaliação do Plano Museológico	Criação do GT do Programa de Avaliação do Museológico		✓	
	Atualização do Plano Museológico		✓	
	Revisão do Plano Museológico			✓
Monitorar alcance e resultados das ações patrocinadas	Apresentação de relatórios com os resultados alcançados e impactos de mídia	✓	✓	✓
Monitorar a satisfação das equipes do Museu	PGM Eixo 2 - Realizar os encontros de Escuta	✓	✓	✓

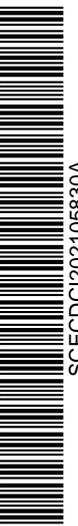
Além das estratégias de ação previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

EIXO 6 – ACESSIBILIDADE

O Museu do Futebol foi o primeiro museu da SEC a incluir um projeto de acessibilidade desde sua concepção, nascendo com um edifício adaptado do ponto de vista arquitetônico. Seu destaque nesta área se dá, ainda, por meio da atuação do IDBrasil baseada em um conceito ampliado de acessibilidade, que vai além das intervenções físicas.

O trabalho desenvolvido pelo OS é pioneiro, tendo conquistado diversos prêmios²¹. O **Programa Deficiente Residente**, liderado pelo Programa Educativo está ativo há mais de dez anos, priorizando a convivência de pessoas com diferentes deficiências (surdez, cegueira e baixa visão, paralisia cerebral, mobilidade reduzida, esquizofrenia, transtorno do espectro autista, dentre outros), contratadas pela instituição para a sensibilização e formação da equipe do Núcleo Educativo, educadores, supervisores e orientadores de público. A quebra de barreiras atitudinais foi o principal resultado do projeto, alçando o Núcleo a uma das equipes mais bem preparadas para o atendimento de pessoas com deficiência nos museus brasileiros. Neste sentido, as ações propostas neste programa visam atender a **Diretriz 3 da UPPM**, em especial o item D.

²¹Foram prêmios recebidos pelas ações em acessibilidade: certificado 5 estrelas em Acessibilidade, concedido pela Secretaria Municipal de Pessoa com Deficiência e Mobilidade Reduzida de São Paulo (2009); Prêmio Darcy Ribeiro, conferido pelo IBRAM, pelo projeto educativo Deficiente Residente (2012) e 3º lugar no Prêmio Iberoamericano de Educação em Museus, pelo Projeto Educativo Deficiente Residente (2013).





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

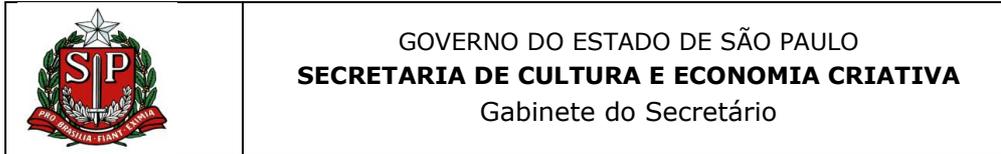
Quanto aos aspectos físicos, **a acessibilidade arquitetônica desenvolvida e mantida pelo IDBrasil no Museu do Futebol atende à norma ABNT NBR 9050 que rege o assunto, recebendo diploma de 5 estrelas pela Prefeitura de São Paulo.** A edificação conta com corrimãos e rampas de acesso, piso tátil antiderrapante, banheiros e mobiliários adaptados para pessoas com mobilidade reduzida. 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 na parada em cada andar. Destaca-se também o pioneirismo do IDBrasil no uso de recursos táteis, como maquetes táteis e textos em braile integrados à expografia, para fruição autônoma e aberta a todos os públicos.

Um equipamento cultural pode ser considerado acessível quando há aprimoramento constante de suas condições de acessibilidade, entendendo que a acessibilidade possui múltiplas dimensões, o que exige um trabalho contínuo de agregar práticas e recursos que aproxime ainda mais o Museu do Futebol do conceito de acessibilidade universal, garantindo acesso de acordo com o que preconiza o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015). Assim, a gestão do IDBrasil continuará buscando implantar melhorias em acordo com as seguintes dimensões da acessibilidade²²:

- **Acessibilidade arquitetônica:** remover barreiras físicas que possam impedir a circulação e o acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida. Possibilita o conforto e a independência na fruição de equipamentos disponíveis.
- **Acessibilidade metodológica:** garantir que todos os métodos de ensino, trabalho e lazer sejam aplicados a quaisquer tipos de pessoas, para que não haja exclusão social.
- **Acessibilidade instrumental:** empregar instrumentos e utensílios de trabalho, lazer, estudo e outras atividades, que atendem às limitações de algum tipo de deficiência.
- **Acessibilidade programática:** criar e cumprir normas para derrubar “barreiras invisíveis” que dificultam o direito de ir e vir de pessoas com deficiência.
- **Acessibilidade atitudinal:** eliminar atitudes preconceituosas e discriminatórias que geram estigmas ou estereótipos, por meio de programas e práticas de sensibilização e de conscientização para a sociedade. Essas barreiras podem se basear em preconceitos ou deles se originarem, aparecendo tanto em ações quanto em omissões.
- **Acessibilidade comunicacional:** superar barreiras comunicacionais por meio de ações de caráter interpessoal, como a Língua Brasileira de Sinais, linguagem corporal, linguagem gestual, comunicação face-a-face; sob a forma escrita, como jornais, revistas, livros, incluindo texto em braile, com letras ampliadas para quem tem baixa visão; notebook, tecnologias assistivas, como a

²²Ibram: Subsídios para a elaboração de planos museológicos. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/subsidios-para-a-elaboracao-de-planos-museologicos/>





comunicação alternativa; e comunicação virtual, no campo da acessibilidade digital.

Quando assumiu a gestão, o IDBrasil criou o **Programa de Acessibilidade do Museu do Futebol (PAMF), dedicado a ações contínuas para a ampliação de recursos para acessibilidade comunicacional**, além de ações de promoção de acesso de todos os públicos ao museu e desenvolvimento de projetos e ações de inclusão, em especial dos públicos em situação de vulnerabilidade social e das pessoas com deficiência.

Para o novo ciclo, a proposta é que o **PAMF seja ampliado para outras áreas da instituição. Com a gestão centralizada na equipe de Recursos Humanos, a proposta é estender a formação com foco na sensibilização e quebra de barreiras atitudinais em todas as equipes.** Desse modo, a ação visa atender ao desafio de promoção de um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade e equidade de oportunidades. Além do Comitê Diversidades e Inclusão, destacado no Eixo 1, serão realizadas atividades de escuta, encontros com foco em saúde e bem-estar, conforme destacado no Eixo 2.

O Museu do Futebol, sob a gestão do IDBrasil, sempre se posicionou como um museu que aspira ser cada vez mais acessível e promotor da inclusão. Toma-se aqui a definição recente do ICOM Brasil para a ideia de inclusão, uma das 20 palavras escolhidas pela comunidade brasileira para o debate internacional da nova definição de museus. Museu inclusivo é o que deve "combater por meios e ações a exclusão, garantindo igualdades de condições de acesso e participação a todos"²³.

As atividades propostas pelo IDBrasil para o contrato gestão incluem também novos conteúdos acessíveis, recursos de acessibilidade comunicacional e tecnologias assistivas, fazendo uso das possibilidades tecnológicas para aprimorar a interação com os públicos e criação e divulgação de conteúdos.

Em resumo, as ações previstas para o Eixo 6 - Acessibilidade são as seguintes:

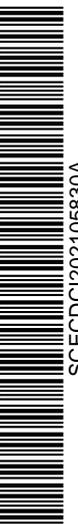
1. Promover a diversidade e equidade de oportunidades na composição das equipes e integrar profissionais bilíngues ao museu.
2. Promover periodicamente ações de capacitação da equipe para promoção de um atendimento qualificado aos diferentes tipos de público.
3. Elaborar projetos expositivos considerando-se a acessibilidade física e comunicacional, e utilizando recursos multissensoriais como audioguia,

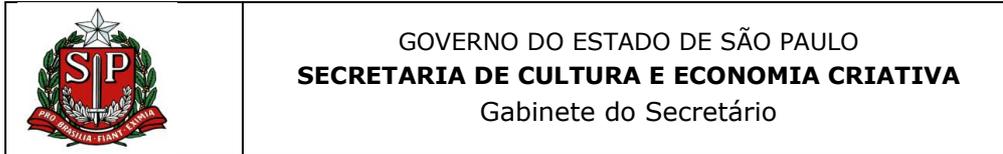
²³ Estas e as demais definições podem ser consultadas neste link:

https://www.icom.org.br/?page_id=2249

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br





videoguia, maquetes táteis, entre outros, com o intuito de promover uma visita autônoma a públicos diversos.

4. Realizar programas, projetos e ações que contribuam para a promoção da inclusão social e cultural a grupos sociais diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais.
5. Realizar eventos digitais acessíveis, por exemplo com tradução para Libras.
6. Promover acessibilidade informacional em relação aos acervos, ao conteúdo apresentado em materiais físicos (panfletos, folders, textos expositivos etc.), como em recursos digitais (sites, mídias sociais, convites eletrônicos), por meio de recursos acessíveis.
7. Promover ações educativas acessíveis destinada a pessoas com deficiência, pessoas em situação de vulnerabilidade social, pacientes em hospitais, reeducandos do sistema prisional, jovens em situação de medidas socioeducativas etc.
8. Promover palestras, workshops e cursos sobre Acessibilidade, compartilhando a experiência e boas práticas do Museu do Futebol.
9. Promover acessibilidade física em áreas internas e externas ao museu.
10. Revisão periódica do site para aprimoramento dos recursos de acessibilidade.

Quadro-resumo das ações do Eixo 6:

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Promover a diversidade e equidade de oportunidades na composição das equipes e integrar profissionais bilíngues ao museu	PGM - Criação do Comitê Diversidades e Inclusão		✓	
	PGM – Reformulação do Projeto Deficiente Residente		✓	✓
Promover periodicamente ações de capacitação da equipe para promoção de um atendimento qualificado aos diferentes tipos de público	PGM - Ações de treinamento interno e capacitações externas	✓	✓	✓
Elaborar projetos expositivos considerando-se a acessibilidade física e comunicacional, e utilizando recursos multissensoriais como audioguia, videoguia, maquetes táteis, entre outros, com o intuito de promover uma visita autônoma a públicos diversos.	PEPC - Exposição de longa duração e exposições temporárias com linguagens e recursos acessíveis	✓	✓	✓

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
80



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

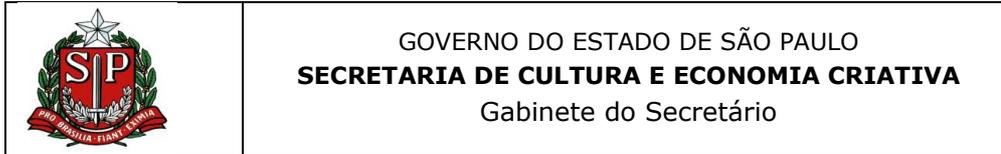
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

Gabinete do Secretário

Estratégia (cont.)	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Realizar programas, projetos e ações que contribuam para a promoção da inclusão social e cultural a grupos sociais diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais.	<p>PGA - Projeto de acessibilização física da Biblioteca</p> <p>PGA - Realização dos projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projeto de ações extramuros - Territórios do Futebol <p>PE - Realização dos projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abertura Noturna especial para TEA e EJA - Revivendo Memórias (presencial e remoto) - Projeto Territórios do Futebol 		✓	✓
Promover acessibilidade informacional em relação aos acervos, ao conteúdo apresentado em materiais físicos e digitais	<p>PGA - As ações do Programa de Difusão e Transposição de Conteúdos</p> <p>PE - Curso sobre Acessibilidade EAD</p> <p>PCDI - Revisão periódica do site para aprimoramento da Acessibilidade</p> <p>PEPC - Realização de eventos em Libras</p>		✓	✓
Promover ações educativas acessíveis destinada a pessoas com deficiência, pessoas em situação de vulnerabilidade social, pacientes em hospitais, reeducandos do sistema prisional, jovens em situação de medidas socioeducativas etc.	<p>PE - Realização dos projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Visitas Mediadas - Aberturas noturnas especiais para TEA e EJA 		✓	✓
Promover acessibilidade física em áreas internas e externas ao museu	<p>PED - Contratar projeto para aprimorar a acessibilidade do auditório (condicionada)</p>			✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.





EIXO 7 – SUSTENTABILIDADE

A busca por uma atuação mais sustentável é um dos valores da gestão do IDBrasil, procurando fortalecer o **papel dos museus como agentes de transformação social** que contribuem diretamente para o desenvolvimento sustentável, com ações que permeiam toda a organização. Uma das proposições da gestão do IDBrasil é **realizar um mapeamento de como cada um dos programas museológicos pode contribuir construindo processos e ações de sustentabilidade**, alinhados aos objetivos de desenvolvimento sustentável e estabelecendo marcos e indicadores para o acompanhamento institucional.

Atualmente, o IDBrasil está criando o **Comitê Interno de Sustentabilidade**, apresentado com mais detalhes no item Governança do Eixo 1. O comitê coordenará ações de comunicação para conscientização dos públicos sobre o desenvolvimento sustentável até a adoção de práticas sustentáveis no dia a dia do museu. Também terá a função de sugerir e articular ações em consonância com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS - Agenda 2030 da ONU) e com o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS - Programa Ibermuseus), refletindo sobre o papel e a contribuição do Museu do Futebol para a sociedade nesse contexto, em especial nos eixos Pessoas, Prosperidade e Parcerias. Em alinhamento com a Política Cultural da SEC e as diretrizes da UPPM e do SISEM-SP, o Comitê coordenará discussões e ações voltadas à erradicação da pobreza, fortalecimento e valorização das mulheres, qualificação de mão-de-obra, eliminação das diferenças entre povos, pessoas e gêneros e acesso a bens e serviços às pessoas em situação de vulnerabilidade.

Objetivos

- Compartilhar o conhecimento dos ODS e comprometer-se com eles.
- Definir ações prioritárias para a implantação de um programa de sustentabilidade na instituição.
- Estabelecer marcos e indicadores, alinhados a metas e objetivos específicos que reflitam os compromissos da instituição com os ODS. Estender gradativamente as ações e processos de sustentabilidade a toda a cadeia de fornecedores.
- Comunicar e informar sistematicamente ao público interno e externo os resultados alcançados com as ações de sustentabilidade.

Composição

O Comitê será composto por um representante de cada instância organizacional (núcleos técnicos e administrativos) do museu. A participação é voluntária.

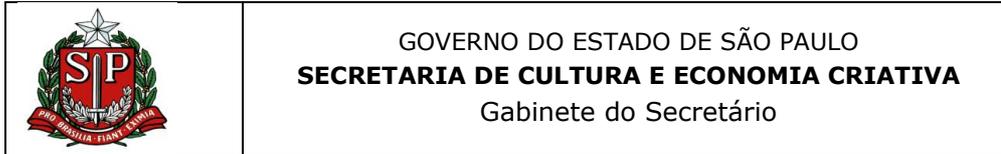
Mandato

Doisanos, podendo ser reconduzidos.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 82





Periodicidade das reuniões

O Comitê deverá se reunir, no mínimo, quadrimestralmente, de forma virtual ou presencial.

De forma a estruturar a política de sustentabilidade do Museu, e ainda, em atendimento ao Termo de Referência do Edital de Convocação Pública, o IDBrasil considerou as definições elencadas no Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS)²⁴ como referencial teórico e prático para a criação de estratégias e ações que podem ser fomentadas pelo Museu do Futebol. **O MCCS utiliza quatro dimensões que relacionam temas do desenvolvimento sustentável** e os museus, conforme resumido a seguir:

- **Dimensão ambiental** – As propostas em relação à dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável em instituições e processos museais direcionam-se, por um lado, para o papel multiplicador dos museus como espaço para gerar reflexões sobre a mudança de padrões em favor do meio ambiente. Por outro, para o desafio em converter o próprio museu em um exemplo, a partir do qual se promovem e projetam os seus compromissos com o meio ambiente e as comunidades.
- **Dimensão cultural** – Respeito à diversidade de valores e às particularidades das comunidades e dos povos, e o acompanhamento de seus processos de mudança.
- **Dimensão social** – Contribuição na melhoria da qualidade de vida da população, promovendo o acesso à cultura, a preservação da memória e a coesão social; busca da equidade e da diminuição das diferenças sociais de maneira universal, democrática e participativa.
- **Dimensão econômica** – Desenvolvimento de meios e processos de funcionamento e modelos de gestão sustentáveis; busca de recursos financeiros (fluxos de investimentos públicos ou privados) necessários ao cumprimento de sua missão; contribuição para o desenvolvimento da economia local e equilíbrio econômico-financeiro.

A adoção destas dimensões tem como objetivos:

- Garantir o **acesso e familiarização do corpo funcional do museu ao conhecimento dos ODS** para o reconhecimento da responsabilidade de instituições, organismos e corporações no cumprimento das legislações relevantes, no respeito dos padrões internacionais mínimos e no tratamento prioritário de todos os impactos negativos nos direitos humanos.

²⁴ 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.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/06/mccs-web-08-06-20.pdf>





- Desenvolver **estratégias de mensuração e de gestão da sustentabilidade institucional** por meio do estabelecimento de metas que promovam as prioridades compartilhadas e o desempenho aperfeiçoado em toda a organização.
- Materializar **o compromisso da administração com o desenvolvimento sustentável** mediante o alinhamento dos objetivos do museu com os ODS, com base no Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS) que oferece um conjunto de conceitos e reflexões essenciais ao tema da sustentabilidade das instituições e processos museais na Ibero-América.
- Integrar a **sustentabilidade na gestão e na governança**, e a incorporação das metas de desenvolvimento sustentável em todas as funções do museu, tanto nas atividades-meio como nas atividades-fim, como métodos para atingir as metas estabelecidas, a partir de objetivos compartilhados, e/ou contribuir para a solução de problemas sistêmicos do museu e do campo dos museus.
- Para a promoção da sustentabilidade, o museu deve **realizar o engajamento em parcerias com sua rede de fornecedores**, com outras instituições do setor, com governos e organizações da sociedade civil.
- Relatar e **comunicar informações a respeito do avanço em relação ao desenvolvimento sustentável**, utilizando sempre que couber os indicadores comuns e as prioridades compartilhadas pelo setor museal.

Quadro interrelacional de ações com o eixo de Sustentabilidade

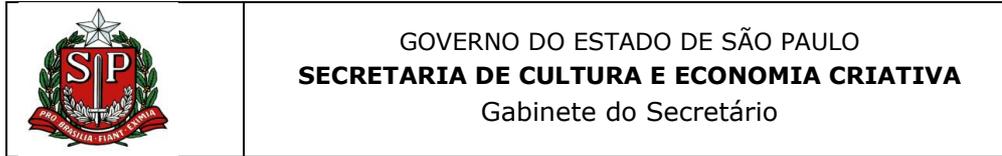
Dimensão (MCCS)	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Ações previstas/Programas
Ambiental: • Diagnose ambiental e ecologia de serviços • Impacto ambiental • Redução da emissão de poluentes • Redução do uso de recursos	Objetivo 3 - Boa saúde e bem-estar: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades	PGM Eixo 1 - Incorporar a sustentabilidade como ação transversal aos programas do Plano Museológico - Criar um Comitê Interno de Sustentabilidade Eixo 2 - Garantir o acesso e familiarização do corpo funcional ao conhecimento dos ODS, por meio da cartilha de integração de colaboradores Eixo 8 - Reduzir e ou eliminar gradualmente o trâmite de papel em consonância com o Programa "SP Sem Papel" Eixo 8 - Programa de eficiência energética (<i>condicionada</i>) PED - Contratar projeto de automação do sistema hidráulico (<i>condicionada</i>) - Programa <i>carbonfree</i>
	Objetivo 6 - Água potável e saneamento: garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos	
	Objetivo 7 - Energia limpa e acessível: garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos	
	Objetivo 12 - Consumo e produção responsáveis: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis	

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

84





Dimensão (MCCS) (cont.)	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	Ações previstas/Programas
Cultural: <ul style="list-style-type: none"> Diversidade cultural Interculturalidade Patrimônio cultural Patrimônio intangível Patrimônio integral Patrimônio natural 	Objetivo 4 - Educação de qualidade: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos	PGM Eixo 1 - Ampliar o programa Deficiente Residente para todas as áreas do Museu PGA - Desenvolver pesquisas e coleções sobre os diversos futebóis: feminino, indígena, refugiados, LGBTQIA+, entre outros - Preservar a memória do futebol, patrimônio cultural brasileiro, em sua multiplicidade de expressões
	Objetivo 5 - Igualdade de gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas	PEPC - Abordar por meio de exposições temas pertinentes ao ODS 5 PED - Oferecer um programa educativo que atenda diferentes grupos sociais e etários
	Objetivo 11 - Cidades e comunidades sustentáveis: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis	
Social: <ul style="list-style-type: none"> Coletividade Comunidade Função social dos museus Inclusão social 	Objetivo 5 - Igualdade de gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas	PGM Eixo 2 - Realizar o Censo Diversidades PGA Ações do Eixo temático Futebóis e Futebol Feminino PEPC - Exposições temporárias atreladas ao eixo temático Futebóis e Futebol Feminino - Programação cultural atrelada e renovação da Exposição de Longa Duração
	Objetivo 10 - Redução das desigualdades: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles	PED - Contribuir para segurança no entorno empregando o conceito de Segurança Cidadã
	Objetivo 11 - Cidades e comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis	
Econômica: <ul style="list-style-type: none"> Geração de recursos Financiamento Manutenção Sustentabilidade institucional Turismo cultural 	Objetivo 8 - Emprego decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos	PGM Eixo 1 - Criação do Comitê Diversidades e Inclusão - Revisar o mapeamento de riscos de compliance, para inclusão de critérios de sustentabilidade
	Objetivo 12 - Consumo e produção responsáveis: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis	Eixo 2 - Gerenciar o museu atendendo com rigor aos requisitos de transparência,



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
--	---

	<p>Objetivo 16 - Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis</p>	<p>economicidade e agilidade</p>
--	---	----------------------------------

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

EIXO 8 - GESTÃO TECNOLÓGICA

O IDBrasil considera a gestão tecnológica uma área prioritária para o Museu do Futebol, desde sua inauguração. Diferentemente do que acontece com outros museus, o Núcleo de Tecnologia da organização social é responsável não apenas pela rede, sistema e computadores, mas também pelo gerenciamento, operação, manutenção e atualização dos suportes e sistemas tecnológicos usados nas exposições de longa duração, temporárias e itinerantes.

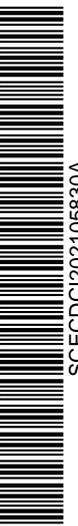
A exposição de longa duração do Museu do Futebol conta com aproximadamente 150 computadores, 130 monitores e TVs, 32 projetores, 10 Km de cabos de vídeo, centenas de dispositivos de áudio, como caixas de som, amplificadores e processadores de áudio, e para controlar isso tudo, sistemas de sincronismo e interatividade. Todo esse parque tecnológico requer procedimentos contínuos de 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 equipe ou enviado para assistências técnicas terceirizadas.

Inicialmente constituído para a operação, manutenção e atualização dos equipamentos que compõem o parque tecnológico expográfico, **o Núcleo de Tecnologia do Museu do Futebol vem ampliando sua expertise para atender e desenvolver sistemas que atendam a todas as áreas da gestão. Em colaboração com outros núcleos, atuou também na gestão dos sites, aplicativos, banco de dados e, mais recentemente, na transposição para o ambiente em nuvem dos sistemas e arquivos de trabalho das equipes, para permitir o trabalho remoto.** Conforme avança a transformação digital das diversas dimensões na direção de um museu híbrido, seu escopo de trabalho vem incluindo novas ações relacionadas à salvaguarda e gestão de acervos e à dimensão digital dos demais programas museológicos.

Para zelar pela segurança e disponibilidade do acervo digital de mais de 12 *terabytes*, o museu conta com servidores de armazenamento de dados, arranjos de disco RAID5 e fonte redundante para garantir integridade e acesso. Todo o acervo da instituição

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 86



SCECDCI202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

conta com uma rotina de *backups* em fita LTO e cópias na nuvem. O servidor está sempre atualizado e protegido por antivírus e 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 para o próximo contrato de gestão.

Para dar suporte às atividades dos núcleos de Exposições e Programação Cultural, Educação e Comunicação, que utilizam amplamente recursos audiovisuais no relacionamento com os públicos do museu, a gestão tecnológica 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.

Com a pandemia, surgiram mudanças significativas na forma de trabalho: se antes era preciso garantir o acesso ao acervo apenas no ambiente interno, de súbito passou a ser necessário garantir também o acesso remoto a todos os conteúdos, para atender os colaboradores em *home office*. Para responder rapidamente a esta nova necessidade, **o IDBrasil realizou a migração de todo o acervo para o serviço de armazenamento em nuvem da Microsoft, o OneDrive, que conta com toda a segurança, criptografia avançada e servidores protegidos de acordo com rígidas normas internacionais, contra invasões e vírus**, compartilhamento de arquivos, integração com *smartphones*, *tablets* e PC's, recuperação em caso de ataque de *ransomware*, e dois níveis de lixeira para uso do departamento de TI, o que permite recuperar arquivos apagados intencionalmente ou não, por meio de cópia mantida no servidor do IDBrasil, atualizado diariamente, com cópias semanais em fitas LTO 7.

O IDBrasil faz parte de um programa de Doações de softwares mundiais, que reúne as principais companhias de tecnologia do mundo, 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.

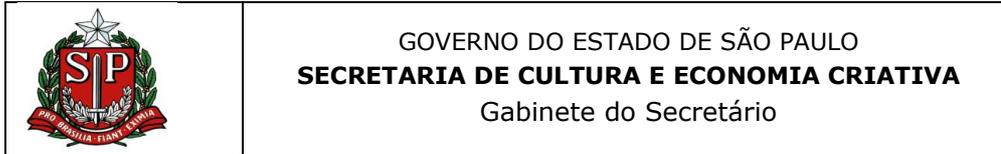
A **gestão do IDBrasil é pioneira na preservação e pesquisa de patrimônio imaterial no contexto dos museus, sendo essa sua maior *expertise***. Em um museu que utiliza recursos audiovisuais, sonoros e fotográficos, e não objetos, para preservar a memória do futebol no Brasil e se comunicar com os públicos através das exposições e ações culturais, as coleções são compostas por arquivos digitais que contêm 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; além de 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 IDBrasil pretende continuar desenvolvendo instrumentos que documentam e institucionalizam as rotinas e diretrizes da área de gestão tecnológica, a exemplo de:

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br





- **Manual da rede expográfica:** 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:** direcionada a todos os colaboradores, orientando-os 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:** com todos os procedimentos utilizados para manter o acervo digital sempre acessível, protegido e "backupeado", com *backup* físico em diferentes endereços e na nuvem, com o objetivo de garantir a segurança dos sistemas de informação.

Principalmente a partir da pandemia de Covid-19, a incorporação de tecnologias digitais pelo Museu do Futebol vem avançando progressivamente, exigindo da área responsável pela gestão tecnológica um intenso trabalho para absorver novas frentes de atuação e adequar as estruturas para o trabalho remoto. Neste sentido, o IDBrasil pretende continuar a planejar e executar a gestão tecnológica de forma transversal e integrada ao desenvolvimento das áreas-meio e finalísticas, para construção de um modelo de funcionamento de museu híbrido, organizando-a em quatro eixos:

- **Operação e manutenção:** este eixo é composto em grande parte por ações de rotina, em articulação com o Programa de Edificações, que dão suporte aos ativos físicos do Museu do Futebol, tais como servidores, cabeamento, ativos da rede, monitores, projetores, computadores e telefonia, abrangendo ainda os sistemas utilizados nas operações prediais e segurança da edificação, mas principalmente os equipamentos da rede expográfica. Compreende ações de manutenção e efficientização do parque tecnológico de forma a garantir a sustentabilidade e o funcionamento adequado das operações do museu.
- **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 de diversas operações, tais 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.
- **Acervos:** ações relacionadas à salvaguarda, segurança e qualidade de acesso aos conteúdos digitais que compõem o acervo 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.
- **Experiência do visitante:** ações relacionadas à criação, manutenção, operação e atualização de recursos digitais que servem de suporte aos

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br

88





conteúdos produzidos pelas áreas finalísticas do museu, como o aplicativo de audioguias e recursos interativos²⁵ do museu, conteúdos apresentados na exposição de longa duração, nas pequenas mostras e exposições temporárias, jogos, materiais didáticos e atividades educativas on-line 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.



Figura 9 - Atuação transversal da gestão tecnológica²⁶

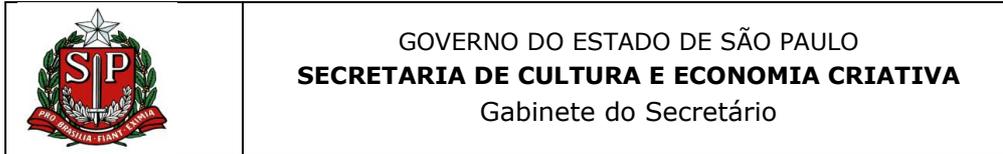
Conforme a incorporação de elementos digitais na operação do Museu do Futebol vem avançando, percebe-se que os programas museológicos se encontram em diferentes graus de maturidade digital, conceito que, de acordo com Kane et. al.²⁷, representa a capacidade de uma instituição em adaptar-se continuamente para manter-se competitiva em um ambiente cada vez mais digital. Esta 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.

²⁵ <https://app.museudofutebol.org.br/>

²⁶ Elaboração própria a partir de "Microsoft: [Enabling Digital Transformation for Libraries and Museums](#)"

²⁷ G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, e N. Buckley, "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>





Baseado neste conceito, o *ArtsCouncilEngland*²⁸ desenvolveu uma metodologia de avaliação do nível de maturidade digital, a *Digital Culture Compass*²⁹, ou a “bússola da cultura digital”, com o objetivo de ajudar as instituições culturais a avaliar e aprimorar suas ações digitais. **A realização da avaliação do nível de maturidade digital é considerada pelo IDBrasil como um processo valioso para aprimorar a gestão tecnológica do Museu do Futebol, e será realizada no próximo contrato de gestão**, de forma a subsidiar a criação de ações de treinamento e capacitação necessárias para a progressão dos programas museológicos na escala de maturidade digital.

Em resumo, as ações propostas pelo IDBrasil para o Eixo 8 são:

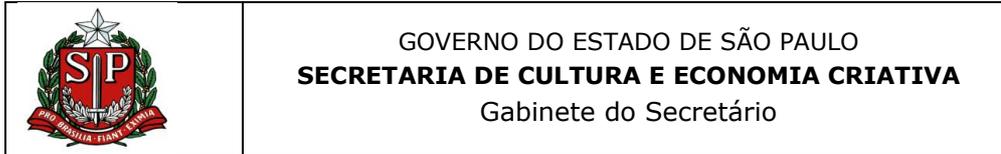
Operações e manutenção

1. Desenvolver, atualizar e executar protocolos, procedimentos, planos e políticas para o bom gerenciamento do parque tecnológico da instituição.
2. Garantir a divulgação interna de boas práticas para o uso adequado de hardwares e softwares.
3. Desenvolver planos de contingência para evitar casos de obsolescência, perda de dados, ataques cibernéticos dentre outros riscos ao parque tecnológico.
4. Manter equipe fixa, com profissionais especializados na área de tecnologia.
5. Assegurar investimento do repasse anual do Contrato de Gestão para o desenvolvimento e manutenção de hardwares e softwares.
6. Programa de eficiência energética: substituir equipamentos tecnológicos que estejam obsoletos por outros mais eficientes, com menor consumo de energia e emissão de calor, incluindo diagnóstico de desempenho e eficiência, benchmarking, prospecção de novos equipamentos e previsão de substituições para os próximos cinco anos.
7. Substituir o servidor de armazenamento de dados com o objetivo de lidar com a própria obsolescência do equipamento, acompanhando a evolução tecnológica dos parâmetros de desempenho relacionados a confiabilidade, redundância, velocidade de transferência de dados, e de acomodar o volume crescente de dados produzidos.
8. Dar suporte aos sistemas de gestão utilizados para ações de gerenciamento, avaliação e monitoramento.
9. Prover soluções digitais que promovam a integração de equipes em trabalho remoto e híbrido.

²⁸ ArtsCouncilEngland é um órgão público não-governamental que promove artes e cultura na Inglaterra.

²⁹ Digital Culture Compass. Disponível em: <https://digitalculturecompass.org.uk>





Gestão

10. Assegurar a segurança e a integridade digital dos dados gerados pela instituição em seus mais diversos setores.
11. Cumprir a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709/18.
12. Elaborar protocolo de gestão digital de *e-mails* e demais documentos institucionais, em consonância com os planos para gestão da memória institucional.
13. Implantar processos que busquem garantir a preservação dos arquivos digitais e a otimização dos recursos tecnológicos por meio de boas práticas: aprimoramento da dinâmica de gestão digital baseada no uso da ferramenta Microsoft OneDrive como plataforma de acesso aos arquivos e processos de trabalho, incluindo o *backup* individual dos colaboradores.
14. Elaborar, em conjunto com todas as áreas da instituição, um plano de infraestrutura para atender a política de preservação digital que inclua atualizações de softwares, hardwares e do próprio sistema de banco de dados do museu e esteja em consonância com as legislações pertinentes a área e com a LGPD.
15. Aprimorar procedimentos e buscar tecnologias necessárias para reduzir e/ou eliminar gradualmente o trâmite de papel no âmbito da organização e no seu relacionamento com outras esferas, em consonância com a legislação aplicável e com as diretrizes do Programa "SP Sem Papel".

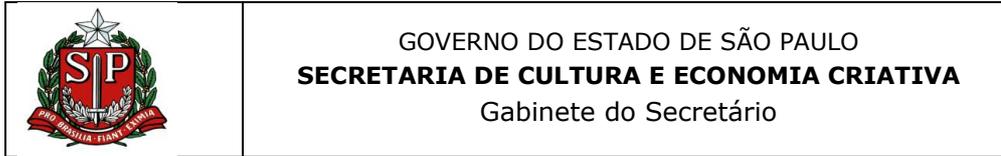
Acervos

16. Realizar a avaliação do nível de maturidade digital para subsidiar a criação de um programa de capacitação digital para o público interno.
17. Elaborar, em conjunto com o Núcleo do Centro de Referência do Futebol Brasileiro (CRFB), um plano de gestão para o Banco de Dados de acervos e referências, incluindo diagnóstico do sistema atual, estudos e estratégias visando sua atualização ou substituição, estudos e estratégias voltadas ao gerenciamento de riscos, dentre eles, a obsolescência.
18. Reavaliar estratégias de gerenciamento e salvaguarda dos acervos digitais, alinhadas com as diretrizes de gestão de documentação museológica, arquivística e bibliográfica definidas pelo CRFB.
19. Atualizar o plano de *backups*, incluindo os *backups* relativos ao Banco de Dados CRFB (periodicidade, testes e resultados, armazenamento dos *backups*).
20. Desenvolver diretrizes e orientações para renomeação e arquivamento de documentos digitais (como parte do Manual da Memória Institucional).
21. Manter as atividades de prospecção por novas plataformas que aumentem a segurança e ampliem as ferramentas disponíveis para as atividades de gestão de acervos.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 91





Experiência do visitante

- 22. Aprimorar o aplicativo do museu, integrando-o ao banco de dados do acervo de forma a trazer novos conteúdos para a exposição e apoiar as visitas e ações educativas.
- 23. Dar suporte às ações digitais (*lives*, jogos, animações, *podcasts* etc.) das atividades de programação cultural, comunicação, educação e desenvolvimento de públicos.
- 24. Manter atividades de prospecção contínua de novas ferramentas de acessibilidade, interatividade e interface dos públicos com os conteúdos do museu, seja presencial ou digital.

Quadro-resumo das ações do Eixo 8:

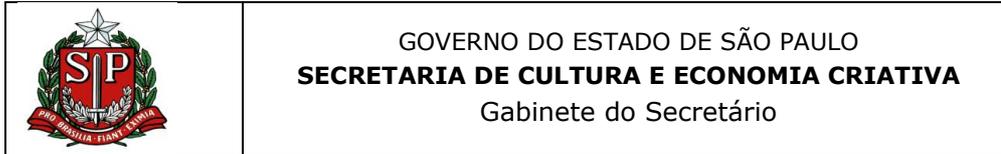
Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Elaborar e implantar planos protocolos e normativas para a gestão, manutenção e operação	Contratação de consultoria para avaliação do nível de maturidade digital	✓		
	Atualização o plano de <i>backups</i>	✓		
	Elaboração e implantação de plano de arquivamento de documentos digitais	✓		
	Elaboração e implantação protocolo de gestão digital de e-mails		✓	
	Elaboração e implantação, em conjunto com o CRFB, de plano de gestão para o Banco de Dados		✓	
Manter e atualizar equipamentos e softwares	Diagnóstico de Eficiência Energética		✓	
	Implantação do Programa de Eficiência Energética (<i>condicionada</i>)		✓	✓
	Aprimoramento do aplicativo do museu (2022 e 2025)		✓	✓
	Substituição do servidor de armazenamento de dados			✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
92





III) NÚMERO E PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA DE GESTÃO MUSEOLÓGICA:

Cargo	Número de funcionários	Formação requerida	Regime de contratação (CLT, estagiário etc.)
Diretor Executivo	1	Pós-graduação - Gestão Cultural, Gestão em Museus	CLT
Diretor Administrativo e Financeiro	1	Superior completo em áreas de Administração, Engenharia, Economia ou correlatas. Desejável Pós-Graduação	CLT
Diretor Técnico	1	Pós-graduação - Ciências Humanas e Sociais, Museologia	CLT
Assessor de Museologia	1	Superior completo. Pós-graduação ou MBA - Gestão Cultural, Gestão de Projetos, Museologia ou correlatos.	CLT
Assistente de Diretoria	1	Superior completo em áreas das Ciências Humanas e Sociais.	CLT
Museólogo	1	Superior completo em Museologia. Desejável Pós-Graduação em Ciências Humanas e Sociais, Ciências da Informação e/ou Audiovisual. Registro profissional de museólogo no COREM.	CLT
Assessor Técnico de Diretoria	1	Superior completo. Desejável pós-graduação ou MBA em Gestão de Projetos, Gestão Cultural ou correlatos.	CLT
Coordenador do Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional	1	Superior completo. Desejável pós-graduação ou MBA na área de Comunicação e/ou Marketing.	CLT
Supervisor de Desenvolvimento Institucional	1	Superior completo em Administração, Economia e/ou Marketing. Desejável pós-graduação em Gestão de Negócios e/ou Eventos.	CLT
Técnico em Desenvolvimento Institucional	1	Superior completo em Administração, Marketing ou Relações Públicas. Desejável pós-graduação.	CLT
Coordenador do Núcleo de Tecnologia	1	Superior completo em Engenharia Eletrônica ou Ciências da Computação. Desejável pós-graduação ou MBA em Gestão de Sistemas de Informação.	CLT

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

93



SCECDC:202105830A



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
--	--

Analista de Tecnologia Sênior	1	Superior completo em Eletrônica ou Análise de Sistemas. Desejável pós-graduação ou especialização.	CLT
Analista de Tecnologia Jr.	3	Curso superior em andamento, ou grau técnico em Eletrônica ou Análise de Sistemas.	CLT
Coordenador Núcleo Gestão de Recursos Humanos	1	Superior completo em Humanas/Sociais. Desejável pós-graduação em Gestão de Pessoas.	CLT
Analista de Recursos Humanos Sr.	1	Superior completo em Administração e/ou áreas afins. Desejável pós-graduação ou especialização em Gestão de Pessoas.	CLT
Assistente Técnico de Recursos Humanos	1	Superior em andamento ou nível Técnico em Gestão de Pessoas. Desejável superior completo.	CLT
Coordenador do Núcleo de Gestão Administrativa e Financeira	1	Superior completo em Administração, Economia ou Ciências Contábeis. Desejável pós-graduação ou MBA em Gestão Financeira.	CLT
Analista Administrativo	1	Superior completo em Administração, Economia ou Ciências Contábeis. Desejável pós-graduação.	CLT
Assistente Técnico Administrativo e Financeiro	3	Curso superior em andamento ou nível Técnico. Desejável superior completo em Administração, Economia ou Ciências Contábeis.	CLT
Auxiliar Administrativo	1	Ensino médio completo ou nível Técnico. Desejável superior em andamento.	CLT
Supervisor de Bilheteria	1	Ensino médio completo. Desejável curso superior em andamento em Administração ou Ciências Contábeis	CLT
Bilheteiro	3	Ensino médio completo.	CLT
Bilheteiro (fim de semana)	1	Ensino médio completo.	CLT
Estagiário	1	Superior em andamento.	Estágio
Jovem Aprendiz	2	Ensino médio ou superior em andamento.	Programa Aprendizagem

IV) PÚBLICO-ALVO: 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

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
94





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

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

4.2. PROGRAMA DE GESTÃO DE ACERVOS

I) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Salvar e desenvolver o patrimônio museológico, arquivístico e bibliográfico dos museus da SEC, para que sejam preservados, valorizados e disponibilizados no presente e para as gerações futuras;
- Assegurar a conservação dos acervos museológico, arquivístico e bibliográfico;
- Promover ações de conservação dos acervos museológicos, arquivísticos e bibliográficos da instituição, de natureza material e digital;
- Atuar, de forma integrada com as demais áreas do museu, na gestão de riscos dos acervos da instituição;
- Adotar critérios e procedimentos baseados em normas nacionais e internacionais para gestão dos acervos e nas diretrizes construídas pela UPPM;
- Manter inventário e todos os tipos de registros atualizados dos objetos materiais ou imateriais sob guarda permanente e/ou temporária (empréstimos de curta ou longa duração);
- Manter procedimentos e registros atualizados de movimentação e uso dos acervos;
- Garantir e ampliar a pesquisa e a disponibilização de informações sobre os acervos da instituição;
- Realizar estudos, pareceres e outras ações para ampliação qualificada do acervo, estabelecendo ajustes com o Poder Público e a iniciativa privada para aquisição de acervos para o patrimônio cultural do Estado;
- Articular ações, para constituir e/ou fortalecer o Centro de Pesquisa e Referência do museu, ampliando as possibilidades de produção e difusão de conhecimento ao público sobre as temáticas do acervo.
- Garantir recursos financeiros para as atividades de preservação, pesquisa e disponibilização dos acervos (contratação de serviços próprios e/ou de terceiros e compra de materiais);
- Prover recursos humanos especializados e capacitados para as atividades de preservação, pesquisa e disponibilização dos acervos;

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 95



SCECDCI202105830A





II) ESTRATÉGIA DE AÇÃO:

O IDBrasil orgulha-se de ter concebido e implantado o **Centro de Referência do Futebol Brasileiro – CRFB**, um dos primeiros centros de referência na rede de museus de São Paulo e que se tornou modelo para o público especialista no tema, bem como na área museológica brasileira. Seu pioneirismo advém do que foi, originalmente, uma das principais críticas dos especialistas da área museológica à criação do Museu do Futebol: um museu “sem acervo”, que teria privilegiado a concepção de uma exposição de longa duração a partir de reproduções audiovisuais.

Ao iniciar a gestão de um novo museu sem o tradicional abrigo de coleções materiais e arquivos documentais originais, coube à equipe do IDBrasil experimentar e consolidar procedimentos para a pesquisa e a conservação de referências, acervos, coleções e memórias ligadas ao tema futebol. O Programa de Gestão de Acervos do Museu do Futebol, assim, foi amadurecendo a reflexão sobre quais são as especificidades e potencialidades de seu modo de trabalho junto às comunidades, pesquisadores e instituições de memória do esporte.

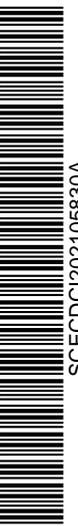
O CRFB é o setor do museu responsável por cumprir com as funções de pesquisa, preservação e comunicação das diferentes formas de se praticar e significar o futebol como patrimônio cultural, material e imaterial. Além de tornar-se referência em estudos e pesquisas sobre o tema, e abrigar a primeira e maior biblioteca especializada em futebol no país – atualmente com mais de 15 mil títulos –, o Centro de Referência do Futebol Brasileiro também despontou no cenário museológico brasileiro como especializado na gestão de acervos digitalizados e nato digitais, próprios ou de terceiros, como suporte da informação sobre o tema do museu.

A concepção do CRFB pautou-se numa ideia arrojada de assumir como acervo a informação, a partir de um tratamento museológico estruturado pelo conceito de referência. Como definido na Política de Acervo do Museu do Futebol, referência é “uma prática (evento), um local ou instituição, artefatos de diferentes naturezas e tipologias (coleções/arquivos/acervos) e/ou uma pessoa cujas histórias relacionam-se ao futebol de tal maneira que as tornem reconhecidas pela comunidade em que estão inseridas pelo seu envolvimento com a memória do esporte” (IDBrasil, Política de Acervo do Museu do Futebol, 2017:26).

Por meio de diferentes metodologias de pesquisa, em especial as entrevistas de História Oral e as incursões etnográficas, o IDBrasil iniciou a constituição do acervo do Museu do Futebol, unicamente composto de itens digitais textuais, sonoros, em vídeo e com reproduções digitais de documentos e imagens fotográficas e iconográficas. Estimulado por projetos de exposições temporárias e itinerantes, o Museu do Futebol iniciou, em 2013, processos de digitalização de coleções pessoais, o que propiciou não apenas atender às curadorias específicas dos projetos como contribuir com a produção de diferentes produtos editoriais e audiovisuais. **Para a Política de Acervo do Museu do Futebol, o item digital tem o seu valor como acervo pelas camadas de informações que possibilitam a construção de sentidos e interpretações.**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 96





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Tais sentidos só podem ser construídos por meio da pesquisa e em interlocução com agentes atuantes nos diferentes territórios e redes de relações que referenciam o item digital. **Foi com essa premissa – a de que “referência” é um construto advindo do campo de relacionamento entre o Museu do Futebol e o universo referencial pesquisado – que se constituiu a relevância das reproduções digitais, entrevistas de história oral e registros textuais que atualmente compõem o acervo da instituição.** Os processos de digitalização tornaram-se uma prática rotineira dentro das interlocuções com grupos ligados ao futebol e foram incorporados como um dos resultados possíveis dentro das ações de pesquisa. Essa trajetória permitiu que o CRFB hoje tenha reunido o total de **12 TB, com mais de 15 mil itens digitais variados** (fotografias, reproduções documentos, textos, vídeos e arquivos sonoros).

Essa premissa, oriunda de uma perspectiva antropológica que originou o projeto de implantação do Centro de Referência, vem consolidando a ampliação das referências patrimoniais conjugadas com a articulação com diferentes grupos e a ampliação da rede de contatos. **Em uma década de atuação – desde o início do projeto de implantação, em 2011 – essa atuação consolidou o CRFB como espaço de reconhecimento e legitimação dos “futebóis”, isto é, práticas e formas não-hegemônicas de experimentar e expressar o futebol.**

O processo de catalogação definido na constituição do banco de dados é um robusto conjunto de sistemas não hierarquizados e que separam as informações em quatro bases principais, mas que são interrelacionadas:

- Personalidades.
- Locais e instituições.
- Eventos (incluindo os torneios e campeonatos futebolísticos).
- Objetos – materiais ou digitais – como imagens fotográficas, vídeos, livros e artefatos variados.

Vale mencionar que o sistema é relacional, logo, não hierarquiza em si um tipo de informação em detrimento de outra, o que permite que não se crie diferentes juízos de valor entre as referências ali catalogadas. A escolha por esse sistema é fruto de uma premissa conceitual, posta na concepção do CRFB, de tratar de modo não hierarquizado acervos bibliográficos, arquivísticos e museológicos relacionados ao tema futebol.

Como Centro de Referência, a base de dados oferece a possibilidade de catalogar tanto informações do acervo próprio do museu quanto de instituições parceiras ou coleções pessoais. **O CRFB foi concebido, portanto, para permitir reunir e ampliar o acesso público a informações sobre o futebol e suas expressões presentes também em coleções e arquivos de diferentes instituições, geralmente pouco acessíveis ao público.** Um processo de longo prazo, que potencializa a constituição de redes articuladas e baseadas em relações confiáveis, diálogos e parcerias.

Por último, deve-se acrescentar a centralidade assumida pelo universo digital. Se o Museu do Futebol foi inaugurado procurando oferecer novas possibilidades museológicas sob essa perspectiva, o contexto da pandemia intensificou esse

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 97





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

processo. Nesse período, o CRFB desenvolveu e aprimorou, em parceria com os demais núcleos do museu, ações e canais para manter o diálogo com o público. Além de utilizar recursos já estabelecidos pela instituição, tais como a produção de artigos e exposições virtuais, elaborou, em agosto de 2020, um webinar para discussão do papel da pesquisa nos museus e engajou-se no programa de formação do Goethe Institut, "Abre-te Código", dedicado a pensar os usos e acessos dos arquivos digitais.

Outra frente iniciada pelo CRFB, em 2020, adaptada ao formato virtual, foram as ações extramuros. Baseada na doação de livros que excedem a quantidade mínima estabelecida por título, o projeto "Futebol: uma caixa de surpresas" possibilitou abrir uma nova frente de ação para o CRFB, cujo relacionamento com os grupos é de troca de conhecimento e ação social, que informa um contexto de museu cidadão.

Considerando a trajetória de atuação do CRFB, bem como o **Desafio 8 indicado no Edital de Chamamento**, o IDBrasil centrará sua atuação no fortalecimento e ampliação dos projetos de atuação do CRFB, em três programas interconectados:

- A) Programa de Pesquisa.
- B) Programa de Gestão e Preservação Digital.
- C) Programa de Difusão e Transposição de Conteúdos.

Os três programas abrigarão um conjunto de projetos e ações que estarão estrategicamente focados em:

- **Estruturar novos eixos temáticos de pesquisa**, consolidando uma trajetória iniciada no ciclo anterior, que se baseou fundamentalmente no mapeamento de referências (linha "Na Rede") e produção de séries de entrevistas em história oral (linha "Memória Viva"). Para o novo ciclo, conforme descrito abaixo, essas linhas originais darão lugar a novos projetos estruturados em quatro eixos temáticos voltados a ampliar o acervo com referências que auxiliem a construção de uma história pública do futebol e considerem o potencial de novas narrativas para complexificar e enriquecer o campo.
- **Fortalecer a equipe dedicada à pesquisa**, por meio da contratação de pesquisador/a para o quadro fixo do CRFB. Outro projeto que visa ao mesmo objetivo é a abertura de editais para jovens pesquisadores, descritos abaixo.
- **Ampliar o acesso ao acervo digital do Museu do Futebol** por meio das ferramentas já constituídas (banco de dados on-line, narrativas no site institucional e artigos na plataforma Medium), bem como estabelecer parcerias com instituições e comunidades, visando diversificar canais virtuais para acesso ao acervo, em especial os que incentivem o reuso e criação de obras novas.
- **Garantir a segurança do acervo, nos âmbitos da guarda (backups) e uso (direitos autorais, de imagem e conexos), por meio de uma Política de Preservação Digital e uma Política de Gestão dos Direitos Autorais e Conexos**, realizando diagnósticos aprofundados da base de dados, revisando e atualizando procedimentos e normativas de catalogação e gestão dos direitos. Esta estratégia está em estreita relação com o Eixo de Gestão Tecnológica do Programa de Gestão Museológica.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 98





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- **Construir e compartilhar, em canais multiplataforma, conhecimento por meio da criação de novos produtos**, intercâmbio com instituições, ações extramuros e processos colaborativos junto aos demais núcleos do Museu do Futebol, em consonância com a perspectiva de museu híbrido.
- **Conectar e articular projetos e ações com núcleos de pesquisa** de instituições pertencentes ao Sistema Estadual de Museus, IBRAM e ICOM para criar canais de comunicação e fluxos de informação e de saberes para a **produção de narrativas decoloniais**, ou seja, que rompam com os métodos e pontos de vista consagrados pela tradição eurocêntrica.

A. PROGRAMA DE PESQUISA: EIXOS E LINHAS TEMÁTICAS

Visando consolidar o papel do Museu do Futebol na **construção do conhecimento sobre novas narrativas sobre o futebol no Brasil** e no mundo, que valorizem a diversidade que caracteriza as formas de vivenciar o esporte e permitam ao museu **conectar e dialogar com novos públicos**, o IDBrasil apresenta a proposta de constituição de atuação de quatro eixos e suas respectivas linhas temáticas a partir das quais serão organizados os projetos de pesquisa, com vistas à extroversão em exposições temporárias, virtuais, itinerantes, eventos da programação cultural e novos produtos em canais digitais, comopodcasts e e-books.

A escolha por esses recortes visou ao atendimento da diretriz geral indicada no Edital para que as ações de pesquisa, exposições, programação cultural e educativa abordem questões sociais urgentes como desigualdade de gênero, violências e preconceitos, discriminação racial, decolonização e regionalismos. É pressuposto, ainda, que as pesquisas devem atuar com a cadeia de valor do futebol e procurar a articulação com os clubes.

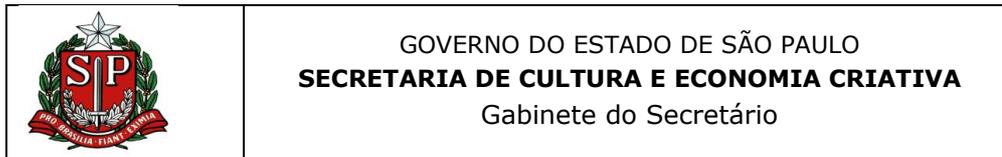
Os eixos e linhas temáticas priorizados nesta proposta conectam-se diretamente com o compromisso de elaboração de oito exposições temporárias no período, conforme descrito no Programa de Exposições e Programação Cultural. Vale dizer que a proposta deste recorte é inicial e que a gestão será flexível a possíveis adaptações e reformulações, especialmente em diálogo com o novo Comitê Curatorial a ser constituído no Museu do Futebol.

Por meio dos produtos relacionados às pesquisas, que versarão de podcasts a exposições temporárias e virtuais, artigos e eventos de divulgação, almeja-se ampliar narrativas sobre a prática do futebol e reunir e mobilizar novos públicos, valorizando a diversidade, os dissensos e o museu como local seguro para as discussões das diferentes formas de se relacionar com o futebol.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 99





EIXOS DE PESQUISA				
	1. Futebóis	2. Futebol feminino	3. Territórios do futebol	4. Clubes e cadeia de valor no futebol
Linhas temáticas	Diversidades e Acessibilidade	Jogadoras de ontem e hoje	Futebol popular e de várzea	Tecnologias e mídia
	Protagonismo negro no futebol	Mulheres no futebol (árbitras, dirigentes, técnicas, jornalistas, locutoras)	Torcidas e torcedores: contextos nacional e internacional	Campeonatos Regionais

A1. Eixo 1 - Futebóis

O trabalho do Centro de Referência nos últimos anos vem evidenciando as diferentes possibilidades de vivenciar e significar o futebol. Este eixo de pesquisa, agora estruturado com dois projetos (um deles iniciado em 2020), será central para o novo ciclo de gestão do Museu do Futebol, que se propõe a consolidar-se como o espaço para reunião e debate sobre os diferentes “futebóis”.

O termo, retirado de falas de determinados grupos e coletivos, não é de todo consensual e é importante que não se perca de vista as diferenças, nas práticas e valores, entre os interlocutores da pesquisa. Por essa razão, um dos objetivos deste eixo é conhecer, a partir do mapeamento de referências, diferentes expressões e formas de praticar, torcer e vivenciar o futebol. Por meio da produção de conhecimento e em diálogo com os grupos do universo pesquisado, propõe-se também agir para o reconhecimento e a valorização desses grupos, enquanto atuações essenciais para a construção de sentidos para o futebol como patrimônio cultural.

Para o ciclo 2021-2026, haverá dois projetos vinculados a esse eixo: “Diversidade em Campo”, organizado em mais duas etapas (futebol LGBTQIA+ e futebol de pessoas com deficiência); e um segundo projeto, relacionado à exposição temporária “Tempo de Reação – 100 anos do goleiro Barbosa”, intitulado “Protagonismo Negro no Futebol”. Abaixo, os resumos dos respectivos projetos e seus produtos esperados.

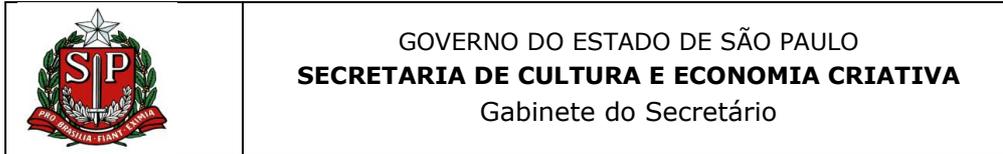
A1.1. Projeto Diversidade em Campo

Em 2020, o CRFB deu início ao projeto de pesquisa “Diversidade em Campo”, dedicado a aproximar o Museu ao universo dos **times e torneios de futebol LGBTQIA+**. Por causa do contexto da pandemia de Covid-19, o projeto, originalmente preparado para ocorrer presencialmente, com visitas a torneios e jogos, teve de ser adaptado para plataformas digitais e privilegiando entrevistas e compartilhamento de fotografias, uma vez que os torneios foram cancelados. Foram 25 referências, entre times, campeonatos e pessoas, 11 destas com entrevistas gravadas. Além disso, 100 novos itens de acervos que foram compartilhados com o museu encontram-se catalogados e acessíveis pelo Banco de Dados.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
100





No próximo período, o projeto avançará em mais duas etapas. A primeira, em 2021, vai focar em times e jogadores de outras regiões do território brasileiro, ainda não contemplados na primeira fase, especialmente no Norte, Centro-Oeste e Sul. Já a segunda etapa, a ter início no segundo semestre de 2022, vai trazer o recorte das modalidades **praticadas por pessoas com deficiência**, tais como o futebol de amputados, o futebol de 5 (pessoas cegas) e o futebol de 7 (futebol de pessoas com paralisia cerebral). Com essa segunda etapa, o foco vai estar no mapeamento e identificação das trajetórias e grupos que praticam as modalidades no país, além de incentivar a reflexão sobre as possibilidades e potencialidades de inclusão do público de pessoas com deficiência a partir do futebol.

No que concerne à metodologia de pesquisa, será dada continuidade às entrevistas de história oral, com roteiros pré-estruturados e realizadas em plataformas como Zoom ou Google Meet, que permitem a gravação. Devido às questões que impedem, no atual contexto, a realização de pesquisas de campo, será estruturada uma "etnografia em meio virtual", isto é, o acompanhamento e a identificação dos grupos e circuitos em que ocorrem as diferentes articulações desses grupos nos ambientes virtuais.

Considerando que o universo digital constitui um dos principais meios de articulação desses grupos, tal etnografia das redes poderá render não apenas coleta de informações, mas também uma inovação das estratégias museológicas de identificação, registro e incorporação de referências em ambiente digital. Já há referências sobre métodos de etnografia em ambientes digitais, que vêm sendo consolidados nos últimos anos. Essa inovação, quando estruturada dentro desse projeto de pesquisa, será apresentada em seminário específico de modo a compartilhar as novas ferramentas de pesquisa do CRFB.

Procedimentos, produtos e resultados previstos em 2022

- Mapear 20 novas referências (times, instituições, pessoas, eventos e locais).
- Catalogar e publicar 100 novos itens no Banco de Dados.
- Produzir 1 e-book/catálogo bilíngue com os resultados.
- Produzir 1 exposição virtual sobre o tema, bilíngue, incluindo como ferramenta um mapa interativo digital.
- Produzir 1 série de podcast sobre o tema, integrado à exposição virtual e utilizando-se de trechos das entrevistas gravadas (no âmbito do Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional).
- Produzir 1 seminário, em parceria com museus e/ou instituições de pesquisa e representantes de grupos sociais e representantes da LiGay, para divulgação dos resultados e lançamento dos produtos.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 101





Produtos e resultados em 2023

- Produzir 1 seminário, em parceria com museus e/ou instituições de pesquisa e representantes de grupos sociais de jogadores de futebol com deficiência, para divulgação dos resultados da pesquisa.

Produtos e resultados em 2024

- Produzir 1 exposição virtual sobre o tema (futebol de amputados), bilíngue, incluindo como ferramenta um mapa interativo digital.

A1.2. Projeto Protagonismo Negro no Futebol

A causa antirracista passou a compor o universo de preocupações no Museu do Futebol de modo mais estratégico, sendo o mote da exposição temporária do ano de 2021 (realizada no primeiro semestre). Intitulada “Tempo de Reação – 100 anos do goleiro Barbosa”, a mostra permitiu ao Centro de Referência trazer a coleção pessoal de Moacyr Barbosa, com fotografias e documentos, que estão guardados há 20 anos com sua filha adotiva, Tereza Borba.

A noção de *protagonismo negro* relaciona-se à perspectiva contemporânea de narrar trajetórias negras sob viés não racista. Está na base da curadoria da mostra, por meio da figura de Barbosa, e guiará a perspectiva da pesquisa deste e de outros personagens negros da história do futebol.

A pesquisa visa, em suma, oferecer coleções sobre o tema para o acervo, assim como um núcleo de narrativas que possa contribuir à causa antirracista, à História do Futebol e do Brasil.

O projeto está em sua primeira fase, focado no acervo de Barbosa e de outros goleiros negros e goleiras negras entrevistados para a exposição. O objetivo é catalogar os conteúdos e dar acesso ao público por meio do Banco de Dados e de textos na seção “Histórias do Futebol” do site do museu, interligado ao acesso ao banco.

Procedimentos, produtos e resultados em 2021

- Editar, catalogar e transcrever as entrevistas realizadas para a exposição temporária *Tempo de Reação*.
- Reunir, catalogar e disponibilizar coleção sobre Barbosa cedido ao museu.
- Realizar 3 entrevistas com pesquisadores, jornalistas e memorialistas para levantamento de personagens, datas, períodos, eventos e locais considerados fundamentais para narrar o protagonismo negro no futebol.

Procedimentos, produtos e resultados em 2022

- Editar as entrevistas para produtos audiovisuais.

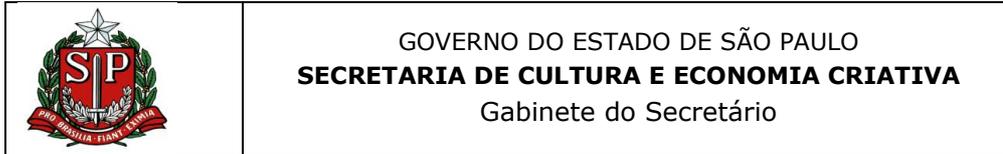
Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 102



SCECDC:202105830A





- Realizar contato com clubes, memoriais, fundações e museus que lidem com a temática racial para o trabalho em parceria a partir de entrevistas, mesas redondas, exposições virtuais e partilha de acervos (clubes como Bahia, Internacional, Vasco da Gama e instituições como Fundação Thuran, Geledés, CEERT, Museu Afro-Brasil, Museu da Cidade, MIS e IMS).

A2. Eixo 2 - Futebol feminino

O Museu do Futebol vem construindo protagonismo e relevância nas ações de pesquisa, preservação e comunicação sobre história e memória do futebol de mulheres no Brasil. A pesquisa iniciada no projeto "**Visibilidade para o Futebol Feminino**", em 2015, foi o pontapé inicial do processo, que rendeu quatro exposições temporárias ("**Visibilidade**", em 2015, "**As Donas da Bola**", em 2015-2016, "**CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol**", em 2019, e "**Museu do Impedimento**", em 2020), uma mostra itinerante disponibilizada ao SISEM-SP que percorreu seis cidades entre 2016 e 2018 e dezenas de eventos na grade da programação cultural. Vale destaque também às 10 exposições virtuais presentes na Plataforma Google Arts& Culture, seis delas integrantes do projeto "Museu do Impedimento", fruto da parceria com o Google em 2019. É o tema que mais rendeu produtos atrelados ao acervo na história do museu, concluindo com o audioguia "As Mulheres do Futebol", lançado em abril de 2021 e fruto da campanha de *crowdfunding* "Minha Voz faz História", organizada no segundo semestre de 2020.

No que se refere ao acervo, ao longo dos últimos seis anos o CRFB acumulou 83 coleções com a digitalização de fotografias e documentos oriundos de coleções pessoais de jogadoras, árbitras e pesquisadoras. Além disso, há 14 entrevistas em vídeos e mais de 100 monografias, livros, teses e artigos referenciados.

O conjunto de referências no acervo e o histórico de ações alçam o Museu do Futebol a uma das instituições mais importantes para a preservação da memória do futebol de mulheres no Brasil. Por isso, o novo ciclo de gestão almeja dar continuidade às pesquisas, aprofundando na qualificação das informações sobre as coleções já existentes e abrindo duas novas frentes, a serem estruturadas em projetos: o primeiro com foco nas atletas profissionais e amadoras, nestes cem anos de prática no país. O segundo abordará o protagonismo de mulheres em diferentes posições na cadeia de ações do esporte, tais como árbitras, técnicas, dirigentes, jornalistas, locutoras, dentre outras atuações. A partir de suas trajetórias espera-se também reunir dados sobre as atividades profissionais por elas desenvolvidas, bem como sobre suas condições de trabalho, como forma de contribuir para a equidade de gênero no esporte.

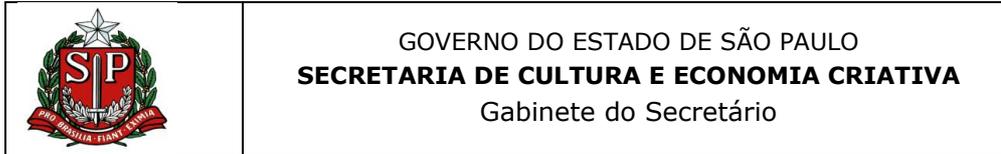
Procedimentos, produtos e resultados em 2022

- Priorizar a temática no edital de pesquisa (ver item A5 abaixo).
- Realizar 8 entrevistas com jogadoras de futebol.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 103





- Catalogar 25 novas referências como personalidades e seus campos de atuação.
- Catalogar 50 imagens em vídeo e foto compartilhadas com o museu.
- Produção de 1 seminário para apresentar e discutir a fase inicial da pesquisa.
- Estabelecer parcerias com as profissionais de museus ou associadas à campanha Mulheres Transformam os Museus, muitas delas especializadas em discussões sobre gênero e trabalho, acessibilidade e inclusão.

Procedimentos, produtos e resultados em 2023

- Realizar 8 entrevistas enfocando trajetórias femininas ligadas às Copas do Mundo.
- Preparar exposição temporária "Rainhas de Copas - as craques do Brasil e do Mundo", em parceria com o Núcleo de Exposições e Programação Cultural.

A3. Eixo 3 - Territórios do Futebol

O eixo irá se dedicar à compreensão dos grupos sociais, modalidades e espaços diversos por onde essas relações se estabelecem no futebol.

A3.1. Futebol popular e de várzea

Não se pode mais prescindir dos eventos, personagens e locais que evidenciam a difusão da prática do futebol entre diversos grupos e segmentos sociais logo na sua chegada ao Brasil. Em São Paulo, o esporte foi vivido à beira dos rios Tamanduaté, Anhangabaú, Tietê e Pinheiros. Como as áreas eram menos valorizadas economicamente por inundar durante as cheias, foram utilizadas como campos de futebol por grupos populares nas primeiras três décadas do século XX. Com a valorização dos terrenos e a expulsão dos moradores dessas regiões, o futebol popular, então chamado de várzea, acompanhou sua migração do subúrbio para as periferias. A nova fase da pesquisa, a ser iniciada em 2023, retoma os trabalhos anteriormente realizados com vistas a aprofundar o tema pela oferta de novas coleções, informações e produtos, mobilizando informações históricas para a compreensão das várias faces da modalidade.

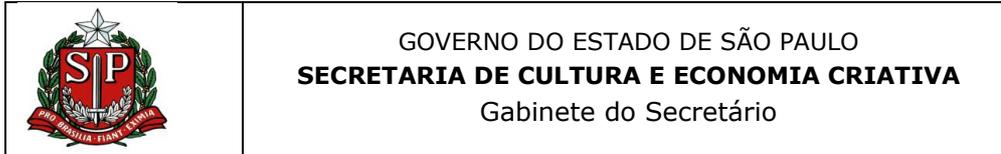
Procedimentos, produtos e resultados em 2023

- Referenciar clubes e times de futebol popular e de várzea da geração dos anos 1920, 1930 e 1940 no acervo.
- Referenciar clubes e times de futebol popular e de várzea femininos, que compreendam as regiões norte, sul, leste e oeste da cidade.
- Integrar 5 imagens em vídeo e foto de cada pessoa entrevistada/time catalogado ao acervo do Museu do Futebol.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 104





- Identificar e estabelecer contatos com memoriais de clubes e times de várzea da cidade de São Paulo para a realização de ações conjuntas no escopo da ação extramuros, relatada mais à frente.

Procedimentos, produtos e resultados em 2024

- Priorizar a temática no edital de pesquisa.
- Estabelecer parceria com museus e/ou instituições de pesquisa para a realização de ações em torno da investigação.
- Realizar 6 novas entrevistas.
- Integrar ao acervo 5 imagens em vídeo e foto compartilhadas de cada pessoa entrevistada/time catalogado.
- Produzir um mapa interativo com campos e memoriais de futebol popular na cidade de São Paulo.
- Produzir 1 exposição virtual sobre o tema, bilíngue.
- Produzir um seminário para apresentação do resultado das pesquisas.

A3.2. Torcidas e torcedores: contextos nacional e internacional

A linha de pesquisa será dedicada ao estudo de formas de torcer contemporâneas, especialmente de modo a acompanhar torcedores e torcedoras que escolhem apoiar clubes internacionais, as novas torcidas LGBTQIA+ e antifascistas, e as embaixadas e consulados de torcidas organizadas. Visará compreender as dinâmicas torcedoras e seus espaços de torcer: arquibancadas, sedes das torcidas, caravanas, bares, *fanfestse* os espaços digitais.

O Estatuto do Torcedor, criado em 2003, traz para a esfera das políticas públicas os direitos e deveres do torcedor, e é resultado das discussões sobre como reduzir a crescente violência entre torcedores entre e intragrupos e destes com o aparato de segurança pública das cidades. O tema da violência é potente também para pensar as conexões do Brasil com o exterior, seja pelas redes de torcidas organizadas que aderem ao modelo do "hooliganismo", seja pelas transformações arquitetônicas nos estádios (a arenização), impostas por protocolos de segurança e controle dos torcedores.

Essa linha visa aprofundar e complementar projetos anteriores já realizados no CRFB, como o "Territórios do Torcer", em parceria com a FGV entre os anos de 2013 e 2014; o projeto "Modos de Torcer na Copa", durante a Copa do Mundo no Brasil em 2014; o projeto "Pelo Direito de Torcer" (2016-2017), e o mapeamento de torcidas organizadas de clubes profissionais e de várzea entre os anos de 2011 a 2017. Recuperar esses projetos vai permitir a inclusão de itens do acervo digital do museu nos produtos criados dentro desta linha de pesquisa, incluindo uma exposição temporária em 2024. Além disso, está prevista a publicização dos resultados por meio de seminário ao público externo e publicações diversas.

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
105



SCECDC|202105830A





A4. Eixo 4 - Clubes e cadeia de valor do futebol

Eixo dedicado ao estudo de organizações, campeonatos e linguagens atuais que perpassam e conectam a cadeia de valores econômicos e simbólicos do futebol aos seus públicos. Visa à compreensão do “futebol como negócio”, quais os elementos que compõem essa cadeia (clubes, torcedores, órgãos reguladores e mídias) e quais as transformações nessas operações ao longo da história do esporte.

A4.1. Novas tecnologias e mídias no futebol

A linha visa compreender como as tecnologias de transmissão do futebol impactaram os eventos e a cadeia econômica de clubes e torneios ao longo dos anos. Tema da exposição temporária de 2022, a pesquisa terá início para o recorte das Copas do Mundo e poderá ser estendida para pôr em perspectiva comparativa com outros contextos. O **Laboratório da Mídia Esportiva**, voltado à qualificação da cobertura esportiva brasileira para questões relacionadas à diversidade e ética profissional, proposto no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, será criado em diálogo com a exposição temporária de 2022.

Procedimentos, produtos e resultados em 2023

- Reunir, catalogar e disponibilizar coleção formada a partir da pesquisa feita no contexto da exposição temporária.
- Realizar entrevistas com pesquisadores, jornalistas e memorialistas para levantamento de personagens, datas, períodos, eventos e locais considerados fundamentais no desenvolvimento da exposição como forma de subsidiar a continuidade e aprofundamento do tema de pesquisa.

A4.2. Regionalismos

A linha de pesquisa, prevista para ocorrer em 2025, irá abordar as diferenças regionais na cadeia de valor do futebol, seja por meio dos torneios regionais e estaduais, passando por gírias, expressões culturais das torcidas e outros aspectos. Para sua execução será proposta uma articulação com grupos de estudos atuantes em universidades e instituições de todo o país, além da **Rede Memória e Esporte**, por meio dos museus e memoriais esportivos presentes em território nacional.

A5. Edital de Pesquisa para jovens pesquisadores

Visando fortalecer o Programa de Pesquisa do CRFB, ampliando a rede de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, será criado, a partir de 2021, um **edital para seleção de jovens pesquisadores (graduados e mestrados) que receberão uma bolsa-auxílio mediante o desenvolvimento de projeto de pesquisa voltado ao aprofundamento das informações das coleções digitais do museu.**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
106





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Anualmente, o CRFB elegerá um conjunto de coleções, transversais aos eixos de pesquisa e projetos de exposição em desenvolvimento no período. As coleções escolhidas constarão do edital para seleção de pesquisador(a), que pedirá um plano de pesquisa para o candidato interessado. A bolsa terá duração de 12 meses, período no qual o bolsista deve desenvolver um projeto a partir do acervo selecionado, bem como cumprir com atividades que auxiliem no aprimoramento da catalogação do acervo no Banco de Dados, de modo a qualificar as informações que ficarão disponíveis ao público. Como produtos derivados do projeto estão: artigos científicos em periódicos, textos de divulgação no site (seção "Histórias do Futebol"), podcasts e outras produções audiovisuais.

É desejável que o projeto seja realizado em parceria com universidades e agências de fomento à pesquisa.

Procedimentos, produtos e resultados em 2021

- Selecionar coleções a serem indicadas no edital como parte das fontes da pesquisa, de forma coordenada com o Comitê Curatorial a ser criado.
- Criar um comitê de orientação com pesquisadores associados.
- Buscar parcerias com agências públicas de fomento à pesquisa (Capes, CNPq, Fapesp) e/ou fundações privadas como Universia (Santander), Fundação Ford, Instituto Serrapilheira, dentre outros.

Procedimentos, produtos e resultados em 2022

- Realizar 1 encontro, em plataforma digital, com grupos de pesquisa para lançamento público do edital.
- Selecionar pesquisador(a) (previsão de 2 pesquisadores por edital).
- Fazer o planejamento da pesquisa.
- Realizar 1 evento público, em plataforma digital, para divulgação dos resultados.
- Criar produtos do Museu do Futebol a partir das pesquisas, como roteiros e audioguias temáticos, exposições virtuais, série de podcasts etc.

Procedimentos, produtos e resultados de 2023 a 2026:

- Fazer publicação digital - Caderno de Pesquisa do Centro de Referência do Futebol Brasileiro - com resultados das pesquisas (mínimo de 1 artigo inédito para cada pesquisa).
- Garantir contribuição de cada pesquisadora(or) para a construção de novos produtos para o Museu do Futebol, como podcasts, exposições virtuais, roteiros e audioguias, sendo desejáveis produtos que explorem diferentes linguagens tecnológicas e artísticas (1 novo produto por pesquisador).

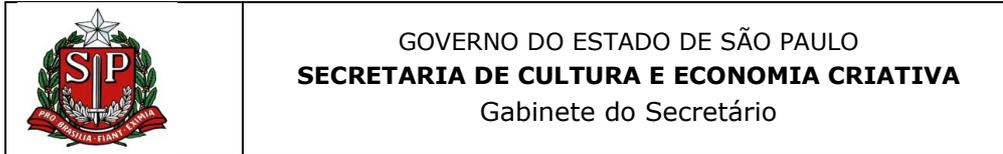
Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 107



SCECDC|202105830A





- Garantir que coleções exploradas pelos pesquisadores apresentarão informações mais qualificadas.
- Realizar 1 evento de lançamento do edital (chamada pública) e 1 no final, de apresentação de resultados.
- Ampliar a rede de parceiros do Museu do Futebol.

B. PROGRAMA DE PRESERVAÇÃO DIGITAL

O CRFB, desde sua concepção, é o núcleo do Museu do Futebol responsável pelas ações de documentação dos acervos museológicos, bibliográficos e arquivísticos (pertinentes à memória institucional). Em 2017 instituiu sua Política de Acervos, visando a organização de processos de itens predominantemente digitais (à exceção dos livros e periódicos da Biblioteca, bem como parte da memória institucional) e o sistema de banco de dados para a gestão das informações, inteiramente constituído em ambiente virtual. A Política de Acervos deu, portanto, os primeiros passos para organizar os procedimentos de preservação digital. Assim, o IDBrasil visa estruturar, para o novo ciclo de gestão, um programa mais robusto para a Gestão e Preservação Digital do acervo do Museu do Futebol.

Visando atender ao **Desafio 8** indicado no Edital de chamamento, o IDBrasil, a partir do repertório patrimonial constituído no Museu do Futebol, irá desenvolver um **Programa de Preservação Digital para sistematizar os procedimentos e consolidar informações e manuais necessários à formação de equipes para a execução das ações de documentação**. Compreende-se como o escopo desse programa ações para garantir a permanência e o acesso dos itens digitais às gerações futuras, atendendo a todas as premissas legais pertinentes.

O Programa de Preservação Digital deverá resultar em um conjunto de orientações e procedimentos técnicos relevantes para as ações de preservação dos itens digitais no acervo do Museu do Futebol, em consonância com os desafios elencados no Eixo 8 – Gestão Tecnológica do Programa de Gestão Museológica, compreendendo que caberá ao programa a busca por boas práticas e a consolidação dos procedimentos envolvendo hardwares, softwares e sistemas de backup de todo o conjunto de documentos digitais do museu. Ao CRFB, caberá a interlocução pertinente aos itens digitais do acervo, ao banco de dados e aos mecanismos de busca e acesso às informações. Considerando os desafios para acesso e usos do acervo, fará parte deste programa a elaboração de uma **Política de Gestão de Direitos Autorais e Conexos do acervo, com um manual de uso para todas as áreas do museu**.

Essa política será baseada em casos práticos pertinentes aos usos dos itens digitais, especialmente os itens oriundos de acervos de outras instituições. No processo, haverá a escuta dos principais problemas e dúvidas da equipe gestora. O foco da nova política, que o IDBrasil propõe realizar com apoio de consultoria especializada, será também os usos possíveis em novas obras de terceiros, visando estabelecer procedimentos **de acesso e novos usos do acervo em plataformas digitais, bem**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 108





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

como o constante aprimoramento da gestão dos contratos de direitos autorais, direitos de imagem e outros direitos conexos relacionados às imagens em fotografia e vídeo presentes no acervo, bem como os itens usados em projetos expositivos, editoriais e de comunicação.

O Programa de Preservação Digital, deverá garantir o acesso contínuo e a longo prazo às informações e a todo o patrimônio cultural existente em formatos digitais, assim como a salvaguarda deste acervo. Isto é, as estratégias de preservação devem contemplar o monitoramento e a atualização de formatos de arquivos, de suportes de armazenamento e dos sistemas que os abrigam por meio de uma política de infraestrutura a ser criada em conjunto com a equipe de Tecnologia do IDBrasil. Deverá indicar os custos de implantação e manutenção das ações de preservação digital, incluindo espaço físico, equipamentos (servidores, mídias de armazenamento e backup), softwares (sistemas operacionais, antivírus, ferramentas de preservação etc.) e recursos humanos necessários. **Realizarum diagnóstico do Banco de Dados atual do museu, observando os possíveis riscos de obsolescência do seu sistema e possibilidades de atualização ou mesmo migração dos dados para um novo sistema é uma das etapas consideradas nesse Programa.**

Assim, com o objetivo de sistematizar, documentar e padronizar o desenvolvimento de planos e ações sistemáticas e seguras para preservação digital dos acervos, o resultado deste programa visa atender à comunidade de usuários do museu, que inclui pesquisadores, estudantes e profissionais da área de memória, futebol e esportes, assim como colaboradores da instituição. Visa atender, ainda, a rede de museus da UPPM, a Rede de Memória e Esporte e outras instituições que se deparam com os mesmos desafios. Está previsto que o processo de elaboração do Programa de Preservação Digital e consolidação de seus procedimentos e ações requeira a mediação e apoio de especialistas, além da interlocução constante com o Comitê de Política de Acervos da UPPM/SEC.

Neste sentido, durante o ano de 2022 o museu irá investir no planejamento para a criação do Programa de Preservação Digital, em que serão avaliadas e definidas as estratégias de preservação mais adequadas para o acervo a curto, médio e longo prazo, e apresentados os aspectos técnicos, como os de gestão, incluindo critérios, procedimentos, fluxos de trabalho e previsão de custos de sua implementação. Este plano será apresentado à UPPM no final de 2022. Em 2023, será organizado um seminário para discussão das boas práticas e normativas atualizadas para a preservação digital de acervos, um campo ainda em consolidação entre os museus no Brasil. O IDBrasil irá convidar instituições e especialistas nacionais e estrangeiros para o evento, que lançará ao público o Programa de Preservação Digital do Museu do Futebol.

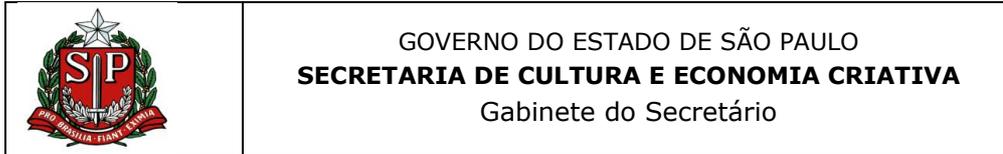
Procedimentos, produtos e resultados em 2022

- Contratar consultoria especializada para o desenvolvimento do Programa de Preservação Digital.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 109





- Realizar debates com a UPPM para alinhamentos em relação à normativas legais e processos e parâmetros que devam ser transversais a todos os museus da SEC.
- Contratar consultoria especializada para desenvolvimento de Política de Gestão de Direitos Autorais e Conexos, incluindo especificidades do contexto de direitos das imagens de partidas de futebol, tais como: direitos de marca (clubes e seleções) e direitos de imagem (das transmissões e dos jogadores(as)).
- Desenvolver o Programa de Preservação Digital, incluindo a Política de Gestão de Direitos Autorais e Conexos. O Programa e a Política deverão acompanhar os respectivos manuais para que sejam implantadas e monitoradas as ações.

Procedimentos, produtos e resultados em 2023

- Diagnosticar os procedimentos de preservação digital e do Banco de Dados.
- Implantar as ações do Programa, incluindo o treinamento da equipe que atuará nele.

Procedimentos, produtos e resultados de 2024 a 2026

- Realizar seminários para discussão de boas práticas de preservação de acervos digitais.
- Monitorar as ações do Programa, ajustando anualmente as ações nos aditamentos dos Planos de Trabalho.
- Realizar workshops sobre Direitos Autorais.

C. PROGRAMA DE DIFUSÃO E TRANSPOSIÇÃO DE CONTEÚDOS

C1. Acervos Digitais em Rede

O contexto inédito de fechamento dos museus devido à pandemia acelerou a tendência que já vinha sendo iniciada na última década: as instituições precisam buscar meios criativos e em linguagens digitais contemporâneas para difundir seus acervos na internet. Mais do que dar acesso aos itens de modo isolado, como nos bancos de dados, é preciso articular ferramentas e mecanismos que incentivem o reuso e a criação de novos produtos em parceria com diferentes públicos. As experiências recentes trazem como exemplos a criação de *games*, novas curadorias digitais, criação de produtos variados (para a loja do próprio museu ou terceiros) além de novos usos editoriais, com audioguias, podcasts, livros e documentários.

Como ação inovadora do IDBrasil para o Museu do Futebol, no próximo ciclo de gestão será iniciado um estudo – atrelado às questões legais de direitos autorais, conexos e de imagem – para a separação de quais itens do acervo permitem integrar as ações

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 110





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

para novos usos e cocriação de produtos em todos os programas finalísticos (Educativo, Exposições e Programação Cultural e Comunicação).

A partir desse estudo, que deverá ser validado por meio de análise jurídica especializada, o IDBrasil vai buscar parceiros para a construção colaborativa de ferramentas e projetos que permitam dar acesso e incentivar o uso dos acervos selecionados em novos produtos.

Um exemplo de ação foi a participação do museu em programas como o "Abre-te Código", uma iniciativa do Instituto Goethe de São Paulo em parceria com Creative Commons Brasil, ICOM Brasil, Wiki Movimento Brasil, Fundação Bienal de São Paulo, Instituto Moreira Salles e Itaú Cultural. O programa teve como principal objetivo a ampliação do acesso ao patrimônio cultural por meio do desenvolvimento de tecnologias a partir de dados abertos, como acervos iconográficos e audiovisuais disponibilizados por museus, arquivos, bibliotecas e centros culturais.

Durante o evento, ocorrido em 2020, as instituições participantes cederam alguns metadados de acervos próprios para programadores criarem prototipagens de aplicativos, plataformas, repositórios e outras interfaces midiáticas. Com o intuito de promover não só o acesso, mas de potencializar a visibilidade da história do futebol feminino no Brasil e das mulheres que a constroem, o *dataset* enviado para o projeto pelo Museu do Futebol, era composto por 90 imagens digitalizadas a partir dos acervos pessoais de reconhecidas jogadoras: Aline Pellegrino (que agora integra o Conselho Consultivo do IDBrasil), Daniela Alves, Ita Maia Reis, Juliana Cabral, Leda Maria, Márcia Taffarel e Roseli de Belo. As imagens relacionadas ao projeto foram licenciadas com uma licença Creative Commons Atribuição-Compartilha Igual 4.0 Internacional, o que potencializa seus usos.

Outra ação já em curso no Museu do Futebol desde 2019 e que terá continuidade no próximo ciclo são Editatonas na Wikipédia. A falta de informações confiáveis na internet sobre certas modalidades do futebol, como o futebol de mulheres, muitas vezes contribui para a invisibilidade dessas modalidades. Em parceria com o Wiki Movimento Brasil, o evento reúne voluntários dispostos a criar ou melhorar os verbetes da Wikipédia sobre determinado tema, de forma a contribuir para sanar essas lacunas. Já estão mapeados para serem temas das próximas edições das Editatonas no período:

- Goleiros e goleiras negros (durante a exposição *Tempo de Reação- 100 anos do Goleiro Barbosa*, em 2021).
- Atletas de futebol adaptado (no período de realização das Paralimpíadas de Tóquio, em 2021).
- Jogadoras e dirigentes de futebol feminino (Copa do Mundo Feminina de 2023).
- Jogadoras do Campeonato Brasileiro de futebol feminino (todos os anos, podendo ser o mote principal de anos sem eventos esportivos mundiais de 2022 a 2026).

Importante ressaltar que essa iniciativa é realizada em conjunto com a equipe de comunicação do Museu do Futebol.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 111





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

A parceria com o Wiki Movimento Brasil, cuja carta de parceria encontra-se anexa a esta proposta, poderá render outros projetos para edição de conteúdo confiável, de qualidade e de acesso livre por meio das ferramentas da Rede Wiki. Verbetes na Wikipedia, disponibilização de imagens com licenças abertas ao uso na Wikimedia, concursos para desenvolvimento de conteúdos e livros são algumas das possibilidades de atuação. Vale dizer que alguns museus no Brasil já vêm desenvolvendo ações nessa plataforma, a exemplo do Museu Paulista e da rede de museus do IBRAM, em parceria com o Tainacan.

Outro exemplo de interfaces e sistemas que podem ser criados e co-criados são aplicativos *gamificados*, mapas colaborativos e georreferenciamento das imagens. Esta última conta com o exemplo bem-sucedido de projeto realizado pelo Instituto Moreira Salles a partir de fotografias com vistas da cidade do Rio de Janeiro. Para os mapas colaborativos, uma das apostas é a parceria com o Google, por meio do Google Maps, para registrar a rede de colecionadores que frequentam os encontros no Museu do Futebol, motivando que os próprios participantes ali incluam suas informações e imagens de seus acervos, incentivando a troca e a colaboração em ambiente virtual.

Por meio de projetos dessa natureza, o IDBrasil almeja:

- Ampliar o acesso e o uso de acervos digitais do Museu do Futebol, promovendo a circulação em plataformas e licenças abertas *creativecommons*.
- Inovar em ferramentas e na promoção de ambientes de cocriação, contribuindo para a salvaguarda do futebol.
- Ampliar e fortalecer a cultura de acesso aberto e a criação coletiva de informação confiável e reutilizável, constituindo uma comunidade digital engajada e sustentável do Museu do Futebol, que atua na produção, circulação, difusão e apropriação educacional do acervo da instituição.
- Ampliar parcerias institucionais.

Procedimentos, produtos e resultados em 2021

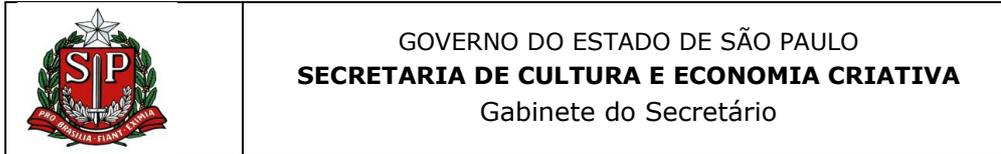
- Realizar duas Editatonas.
- Selecionar imagens e documentos do acervo do futebol que possuam condições, dentro dos parâmetros legais pertinentes, para serem compartilhados em projetos de criação em ferramentas digitais e com códigos abertos.
- Submeter os conjuntos para análise jurídica específica.

Procedimentos, produtos e resultados em 2022

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 112





- Mapear ferramentas digitais para ampliação do acesso e fomento a novos usos e criações (API's³⁰, *games* e outras ferramentas).
- Estabelecer parcerias para projetos, idealmente uma nova parceria por ano.

Procedimentos, produtos e resultados em 2023

- Realizar duas Editatonas.
- Elaborar a Política para Acesso e Novos Usos do Acervo do Museu do Futebol.
- Compartilhar a experiência em workshops e eventos com a rede de museus (no âmbito do Programa de Integração ao SISEM-SP).

Procedimentos, produtos e resultados entre 2024 e 2026

- Realizar cinco Editatonas.
- Desenvolver mapas colaborativos.
- Lançar um edital para produção de aplicativos *gamificados*(2024).
- Produzir um aplicativo *gamificado* (2025).
- Georreferenciar imagens já catalogadas no banco de dados com o intuito de ampliar as informações sobre o acervo.
- Compartilhar a experiência em workshops e eventos com a rede de museus em 2025 (no âmbito do Programa de Integração ao SISEM-SP).

C2. Projeto Territórios do Futebol: ações extramuros

Além da estratégia de buscar mecanismos de circulação, produção e reutilização de acervos digitais do Museu do Futebol descritos no item anterior, **o IDBrasil propõe avançar em ações extramuros do CRFB**, associadas aos projetos educativos e de exposições do museu. As ações extramuros têm como objetivo a mobilização de novos públicos por meio de atividades desenvolvidas no território, em instituições parceiras ou espaços alternativos, das áreas educativa, social e cultural da região ou outros bairros que estejam além do espaço físico do museu. Essas atividades podem partir de provocações sobre o universo do futebol, com temas relacionados à exposição de longa duração e exposições temporárias. As atividades extramuros possibilitam, ainda, a troca de saberes, conhecimentos e informações sobre como o futebol é vivido na cidade, bem como oferta dos conteúdos do acervo do museu.

Em 2020 teve início o projeto **"Futebol: uma caixa de surpresas"**, que reuniu ação educativa, palestra e partilha de livros e revistas sobre futebol (a caixa de surpresas do nome da ação). Com a pandemia, o projeto foi adaptado ao ambiente virtual, mas

³⁰ *Application Programming Interface* ou Interface de Programação de Aplicativos. É um conjunto de rotinas e padrões de programação compartilhados de forma a permitir o uso por outras aplicações.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

manteve o envio da doação de livros. Os públicos do projeto foram bibliotecas comunitárias e coletivos que organizam times de futebol e ações em seus territórios. O projeto foi importante para estabelecer novas possibilidades de interlocução e troca sobre patrimônio, memória e ação social, na perspectiva de atuação como um museu cidadão. As ações extramuros ampliam seu escopo e suas formas de atuação e investem em um modelo que dialoga com os desafios institucionais propostos pela UPPM, em especial os **Desafios 1, 4 e 7**, de maneira a alcançar novos públicos, em diálogo com a noção ampla de acessibilidade e de intersectorialidade.

Para o novo ciclo, o projeto será denominado "**Territórios do Futebol**"³¹. Como ação transversal os núcleos Educativo, Centro de Referência do Futebol Brasileiro, de Exposições e Programação Cultural e de Comunicação, o projeto visa levar um conjunto de ações diversificadas para comunidades das áreas periféricas da Região Metropolitana de São Paulo. No caso das ações do CRFB, haverá oficinas e rodas de conversa para divulgação do acervo, dos meios disponíveis para seu acesso e da troca de conhecimentos acerca das suas potencialidades e possibilidades de usos. As comunidades serão escolhidas pelo CRFB em locais com forte presença do futebol amador como prática de sociabilidade local, como elemento de identificação com a história do bairro e mobilizador de relações locais. O projeto também visa ampliar parcerias com ONGs, redes de bibliotecas e redes escolares municipais e estaduais.

C3. Ampliação de públicos na Biblioteca e MEDIATECA

A Biblioteca e MEDIATECA do Museu do Futebol realizou, desde sua abertura, em 2013, 26.420 mil atendimentos presenciais a um público composto em sua maioria (61%) pelos próprios visitantes do museu, dada a localização privilegiada da biblioteca no percurso da visita à exposição de longa duração. Em seguida estão os funcionários (12%) e os pesquisadores e estudantes (10%). Desde 2013, a Biblioteca e MEDIATECA também realiza atendimentos não presenciais através de e-mail, redes sociais, sala de videoconferência, telefone e correio, que totalizaram 2.170 até maio de 2021.

Visando ampliar e diversificar os públicos da biblioteca, são propostas as seguintes ações:

C3.1. Implementação de recursos de acessibilidade

Como piso podotátil, maquete do espaço, máquinas de leitura para pessoas com baixa visão, computadores especializados, livros em braile e audiolivros, além de ações de formação do corpo de funcionários para o atendimento às pessoas com deficiência, em alinhamento com a ação liderada pelo Núcleo de Recursos Humanos no âmbito do Programa de Gestão Museológica.

³¹O projeto é também descrito nas estratégias do Programa Educativo, mas terá metas diferenciadas nos dois programas.





Procedimentos, produtos e resultados em 2022

- Projetar adaptações para ampliar acessibilidade da Biblioteca e Mideateca.

Procedimentos, produtos e resultados em 2024

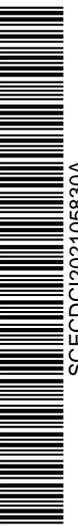
- Executar projeto de acessibilidade da biblioteca (em paralelo com a abertura da nova exposição de longa duração).

C3.2.Sala virtual de pesquisa

Com as restrições e os protocolos de visitação necessários no contexto da pandemia da Covid-19, a biblioteca não está aberta ao público desde março de 2020. Foi criada uma sala virtual de pesquisa, que funciona mediante agendamento. O pesquisador indica suas necessidades de pesquisa e a equipe da Biblioteca e Mideateca organiza o material e realiza o atendimento de forma remota. Para o próximo ciclo, a sala virtual será mantida para agendamento das 14h às 16h, de segunda a sexta-feira, visando atender a públicos de outras cidades no Brasil e no exterior. A partir da elaboração do Plano de Comunicação do CRFB, ação prevista no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, prevê-se maior divulgação desta possibilidade e a ampliação do número de atendimentos realizados por meio da sala virtual.

Quadro-resumo das ações propostas para o programa:

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Fortalecer e ampliar os eixos e linhas temáticas de pesquisa	Produção de artigos e outros conteúdos multimídia no site do museu e/ou em sites e publicações de terceiros.	✓	✓	✓
	Mapear e catalogar referências dos eixos e linhas temáticas de pesquisa.	✓	✓	✓
	Realização de entrevista com especialistas, pesquisadores atletas e pessoas que tenham relação com os eixos e linhas temáticas de pesquisa	✓	✓	✓
	Produção de exposições virtuais sobre as linhas temáticas		✓	✓
	Produzir de podcasts sobre os eixos e linhas temáticas de pesquisa		✓	✓
	Lançamento de Editais de Pesquisa para o desenvolvimento as linhas temáticas	✓	✓	✓



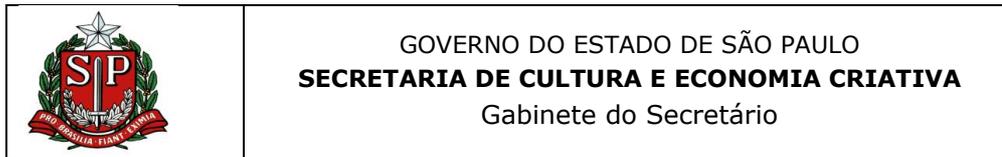
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

Gabinete do Secretário

(cont.) Fortalecer e ampliar os eixos e linhas temáticas de pesquisa	E-book/catálogo bilíngue com resultados da pesquisa Diversidadeem Campo		✓	
	Caderno de Pesquisa do Centro de Referência do Futebol Brasileiro (resultado das pesquisas selecionadas em edital)			✓
	Produção de seminários temáticos para divulgação dos resultados das pesquisas desenvolvidas e lançamento dos produtos		✓	✓
Ampliar e fortalecer o Programa de Preservação Digital	Criação e implantação do Programa de Preservação Digital		✓	
	Elaboração da Política de Direitos Autorais e Conexos		✓	
	Revisão da Política de Direitos Autorais e Conexos			✓
	Realizar seminários sobre boas práticas de preservação de acervos digitais			✓
Estruturar ferramentas e projetos de difusão e transposição de conteúdos	Selecionar imagens e documentos do acervo do futebol para serem compartilhados em projetos de criação em ferramentas digitais e com códigos abertos	✓		
	Mapear ferramentas digitais para ampliação do acesso e fomento a novos usos (API's, <i>games</i> e outras ferramentas)		✓	
	Elaborar a Política para Acesso e Novos Usos do Acervo do Museu			✓
Ampliar e fortalecer o Programa de Preservação Digital	Realização de workshops e/ou Editatonas	✓	✓	✓
	Desenvolver mapas interativos		✓	✓
	Lançar um edital para produção de aplicativos <i>gamificados</i>			✓
	Produzir um aplicativo <i>gamificado</i>			✓
	Diagnóstico do Banco de Dados			✓
	Atualização do Banco de Dados			✓





Desenvolvimento de ações que democratizem o acesso ao CRFB	Projetar adaptações para ampliar acessibilidade da Biblioteca e Mideoteca		✓	
	Executar projeto de acessibilidade da biblioteca			✓
	Projeto "Territórios do Futebol"		✓	✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

III) NÚMERO E PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA:

Cargo	Número de funcionários	Formação requerida	Regime de contratação (CLT, estagiário etc.)
Coordenador do Núcleo do Centro de Referência	1	Superior completo em Ciências Humanas e Sociais (História, Museologia, Antropologia). Desejável pós-graduação em áreas das Ciências Humanas e Sociais ou técnicas correlatas.	CLT
Bibliotecário	1	Superior completo em Biblioteconomia. Desejável pós-graduação em Ciências da Informação.	CLT
Pesquisador	1	Superior completo na área de Ciências Humanas e Sociais. Desejável pós-graduação ou MBA na área ou técnicas correlatas.	CLT
Assistente de Documentação	2	Superior em andamento em Ciências Humanas e Sociais e técnicas correlatas. Desejável superior completo.	CLT
Assistente de Pesquisa	1	Superior em andamento em Ciências Humanas e Sociais. Desejável superior completo.	CLT
Estagiário	1	Superior em andamento.	CLT

* O Diretor Técnico, o Assessor Técnico de Diretoria e o Assessor de Museologia acompanharão o desenvolvimento do programa para assegurar consonância com o Programa de Gestão Museológica e articulação com os demais programas de trabalho.

IV) PÚBLICOS-ALVO: públicos presenciais, extramuros e virtuais, agendados ou espontâneos, em seus diversos segmentos: interno (profissionais que atuam no

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br

117



SCECDCI202105830A





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.

4.3. PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL

I) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Ampliar a extroversão do acervo e da temática de atuação do museu, contribuindo para a formação de público de museus e equipamentos culturais, por meio de exposições (de longa duração, temporárias, itinerantes e virtuais), cursos, oficinas, workshops, palestras e eventos que viabilizem o acesso qualificado da população à cultura e à educação.
- Contribuir para o fortalecimento dos calendários cultural e turístico do Estado e do município, oferecendo à população programação qualificada.
- Estimular a produção cultural na área temática foco do museu, por meio de premiações, projetos de residência artística e bolsas de estudo para projetos artísticos-culturais e contrapartida sociocultural (exposições, apresentações, oficinas etc.).
- Promover a integração do museu na Rede de Museus da SEC, por meio de ações articuladas, potencializando a visibilidade e atratividade das ações realizadas.
- Ampliar o público visitante do museu a partir do acesso qualificado às suas atividades.

II) ESTRATÉGIA DE AÇÃO:

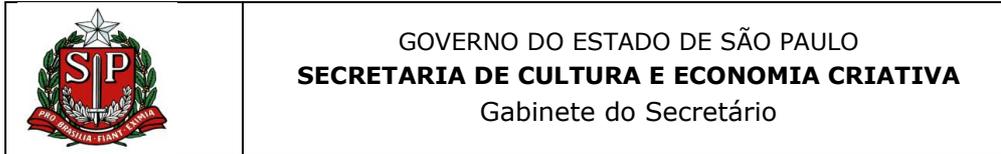
O Museu do Futebol é uma das instituições criadas no século XXI que inovou nas linguagens expositivas, sendo concebido com uma exposição de longa duração de grande porte a partir da qual se organizaram as primeiras ações de comunicação e de preservação museológica da instituição. Ao longo dos 12 anos à frente do museu, o IDBrasil desenvolveu expertise para a gestão de exposições dessa natureza, **com linguagens híbridas, materiais audiovisuais e reproduções fotográficas em diferentes suportes tecnológicos, que exigem também a gestão de direitos autorais e conexos.**

A partir da exposição inaugural, e por meio do desenvolvimento do Programa de Exposições e Programação Cultural do Museu do Futebol, as equipes do IDBrasil se especializaram na concepção e produção de exposições que **abordam o tema futebol de modo criativo e lúdico, planejadas para dialogar com diferentes públicos, amantes ou não do esporte.** As pesquisas de perfil e avaliação de público

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 118





indicam que as exposições agregam um público não usuário de museus, atraídos pelo tema. O contrário também é verdade: o Museu do Futebol conquistou relevância na área cultural pela qualidade de suas exposições, que abordam o futebol como expressão cultural no Brasil.

Além da manutenção e atualização da exposição de longa duração, o IDBrasil **desenvolveu 15 mostras temporárias de sucesso no Museu do Futebol** desde sua abertura. A partir de 2015, ganhou destaque a itinerância de exposições, com especial atenção à mostra **"Museu do Futebol Na Área"**, visitada por 214 mil visitantes em nove cidades, sendo quatro grandes capitais nacionais, nos anos de 2015, 2016 e 2018.

O Museu do Futebol também foi **pioneiro no país na adesão à plataforma Google Arts& Culture, a partir de 2013**. O maior portal para mostras virtuais, com acervos de milhares de museus do mundo todo, conta com 17 exposições do Museu do Futebol criadas a partir dos acervos digitais e curadas de modo alinhado com os projetos expositivos e de pesquisa ocorridos na sede da instituição nos últimos sete anos.

Diante da pandemia da Covid-19, que obrigou o fechamento dos museus, as mostras on-line tornaram-se uma das possibilidades para a ativação das instituições junto aos seus públicos. O Museu do Futebol, por já estar integrado na plataforma virtual do Google Arts& Culture e ter a expertise na construção das narrativas aderentes a ela, adaptou-se mais rapidamente à forma de funcionamento de um museu híbrido e produziu três novas exposições virtuais no período em que esteve fechado em 2020.

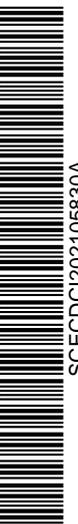
A mesma agilidade na **adaptação do presencial para o virtual** ocorreu com a programação cultural da instituição. A grade de eventos prevista para ocorrer na sede em 2020 foi rapidamente replanejada para adequar-se a plataformas on-line, tendo a equipe do IDBrasil produzido, já a partir de abril de 2020, uma sequência de webinários, debates, *lives*, entrevistas e transmissão de filmes nos seus canais do Youtube, Facebook e Instagram. **Foram 42 eventos entre abril de 2020 e março de 2021, com público simultâneo de 13.858 pessoas (na soma de todos os eventos), oriundas de todos os estados brasileiros e também de outros países**. A equipe do IDBrasil seguiu, no meio virtual, com a mesma estratégia já adotada para os eventos presenciais, que privilegia a Programação Cultural como um canal para experimentação de diferentes formatos e aproximação com novas temáticas, visando atender aos objetivos de **ampliar, diversificar e fidelizar os públicos do Museu do Futebol**.

Como os demais programas deste Plano de Trabalho, o Programa de Exposições e Programação Cultural é pensado no contexto desafiador da pandemia da Covid-19 e com a premissa de que exposições e eventos presenciais e nas plataformas virtuais irão conviver de modo estratégico, os primeiros sendo planejados a partir de novos protocolos e os segundos visando potencializar o alcance de públicos para outros estados e países.

O modelo de atuação híbrida e complementar entre o presencial e o virtual será a chave para também diversificar os convidados para os eventos, buscando sempre que possível especialistas fora do eixo Rio-São Paulo, além de iniciar um novo ciclo com a

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
119



SCECDCI202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

participação de convidados internacionais. Menos do que apostar no esgotamento da oferta de programação on-line, o IDBrasil almeja utilizá-la de modo mais articulado e estratégico para alçar o Museu do Futebol para atuações internacionais, **além de promover a diversidade de públicos, a pluralidade de temas e das perspectivas de abordagens, a partir do enquadramento de museu híbrido.**

As ações e projetos apresentados neste Programa embasam-se na missão do Museu do Futebol e visam potencializar a comunicação do futebol como uma expressão cultural, sob uma **pluralidade de perspectivas e recortes temáticos** que valorizem a diversidade das práticas, comunidades e suas memórias relacionadas ao esporte.

O IDBrasil apresenta as suas diretrizes para este novo ciclo de gestão, fruto do seu amadurecimento no conhecimento do tema, dos acervos, instituições do futebol, públicos e das dinâmicas e processos do equipamento cultural e seu território de inserção. As diretrizes atendem também à Política Cultural da Secretaria da Cultura e Economia Criativa e à UPPM para a rede de museus vinculados à SEC e visam atender aos desafios institucionais indicados no Edital para o novo ciclo de gestão do Museu do Futebol.

Além do desafio principal de desenvolver uma nova **exposição de longa duração** para o museu, o Programa apresenta um conjunto de **novas exposições temporárias, virtuais e itinerantes**, bem como uma linha de ação para os eventos culturais que seguirá a **nova Política de Exposições e Programação Cultural, apresentada no Anexo desta proposta**. A Política foca na inovação de estratégias para a transposição de conteúdos ao ambiente virtual e na proposição de processos curatoriais participativos, coordenados pelo novo **Comitê Curatorial** a ser implantado em 2021, com projetos fundamentados **a partir dos eixos de pesquisa do Centro de Referência do Futebol Brasileiro**. Tais eixos, por sua vez, apostam numa abordagem capaz de conectar o futebol como expressão cultural por meio da qual é possível articular reflexões de temas sociais urgentes, como desigualdade de gênero, discriminação étnico-racial, violências e preconceitos entre torcedores e torcidas, regionalismos, com as inovações tecnológicas e novos modelos de fruição do esporte, que estão transformando a cadeia simbólica do futebol.

A reflexão sobre a decolonização poderá criar novos sentidos quando transposta ao tema gerador do Museu do Futebol, uma vez que a instituição é pioneira em organizar eventos e ações que permitem a pluralidade de vozes e representatividade de diversas maneiras materiais e simbólicas de se praticar e significar o futebol. Entende-se por uma postura decolonial o combate às opressões derivadas da colonização e subalternização de culturas e saberes³². O foco nas práticas não-hegemônicas do futebol e suas expressões divergentes da manifestação profissional dos grupos de elite do esporte é uma forma de alinhar-se a essa postura e construir ações que apontem para um **museu cidadão**, como um espaço democrático, de vivência e de exercício de direitos.

³² Postura alinhada às discussões sobre a nova definição de museus em curso no ICOM Brasil.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

As estratégias de ação para o Programa de Exposições e Programação Cultural do Museu do Futebol para o período de julho de 2021 a junho de 2026 estão divididas em cinco partes:

- A) Exposição de Longa Duração.
- B) Exposições temporárias.
- C) Exposições virtuais.
- D) Exposições itinerantes.
- E) Programação Cultural.

A. EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO

Atendendo ao **Desafio 2**, conectado aos **Desafios 3 e 4** expressos no Edital de Chamamento, o IDBrasil apresenta abaixo a proposta de metodologia e cronograma para estudo e desenvolvimento de uma nova exposição de longa duração para o Museu do Futebol. Lança também algumas questões norteadoras para o projeto, articuladas com a dimensão arquitetônica e urbanística do complexo Estádio-Museu-Praça Charles Miller.

Renovar a exposição de longa duração do Museu do Futebol é assunto que vem sendo amadurecido pela equipe do IDBrasil nos últimos anos. Ainda que bem avaliada pelo público, o IDBrasil identificou junto às pesquisas de público e outros estudos quais são pontos de atenção em relação a conteúdo, acessibilidade e conforto do visitante. Em 2018, o IDBrasil realizou uma ampla escuta interna com colaboradores e promoveu dois seminários públicos com a participação da UPPM e de especialistas de diversas áreas para discussão aberta sobre a renovação da exposição³³.

A equipe do IDBrasil conhece a atual exposição em profundidade, quais suas premissas curatoriais e potencialidades do espaço que ela ocupa. Dedicou-se, nos últimos 12 anos, à manutenção dos suportes, renovação de equipamentos e sistemas audiovisuais, aprimoramento de expografia e atualizações de conteúdo. Para o novo desafio, esse conhecimento irá se somar a novos olhares e perspectivas trazidos pelos integrantes do Comitê Curatorial a ser criado (conforme descrito no Programa de Gestão Museológica), junto de pesquisas com públicos e *benchmarking*.

O IDBrasil almeja que o processo de renovação seja tão inovador do ponto de vista museológico quanto o seu resultado. Trata-se de uma oportunidade para aprofundar a escuta de públicos e processos participativos para curadoria, especialmente para compreender quais seriam possibilidades narrativas e de experiências para o público jovem, uma faixa etária que pouco frequenta o museu fora dos grupos escolares. O **Comitê Jovem** (descrito no Programa de Gestão Museológica e Programa Educativo), a ser constituído, vai colaborar junto ao Comitê Curatorial na etapa de escuta de públicos, diagnóstico e planejamento.

³³“PROJETO DE RENOVAÇÃO CONCEITUAL DA EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO DO MUSEU DO FUTEBOL nov 2018 - fev 2019”, apresentado à UPPM como anexo do Relatório Anual de 2018, disponível no arquivo do Museu do Futebol.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Além de tornar a exposição mais sintonizada ao público jovem, uma das premissas do IDBrasil para o projeto é trazer **novas possibilidades tecnológicas alinhadas a experiências imersivas e interativas ao visitante que sejam acessíveis a todos os públicos**. Apostas como realidade aumentada e realidade virtual, ambientes imersivos (tais como as exposições do MIS Experience) e narrativas *gamificadas*, a exemplo do MuseHum, do Oi Futuro, são exemplos de recursos presentes nos museus brasileiros que merecem ser estudados e alinhados aos novos conteúdos propostos. Para isso, em sua etapa de diagnóstico e planejamento, o **benchmarking** proposto pelo IDBrasil será focado em novas soluções, em exposições e museus no Brasil e exterior.

Outra premissa do IDBrasil é criar uma **exposição ambientada fisicamente no Estádio do Pacaembu que nascerá integrada a plataformas digitais**. A relação físico-digital não comporta mais barreiras ou divisões estanques, e a nova exposição de longa duração deverá ser concebida a partir da premissa de se criar tanto uma experiência presencial quanto virtual, alinhada à nova perspectiva de se fazer um museu híbrido. Para isso, além dos recursos já em voga, como o "Tour Virtual", serão pesquisadas outras tendências, especialmente as que permitam roteiros com *games* e conexão com conteúdos educativos, acesso a conteúdos extras e interligação com o acervo e as referências do CRFB, seja pelo banco de dados, seja por outras ferramentas. Pelas plataformas digitais, o público poderá encontrar novas possibilidades não só de interação com o acervo da exposição, mas de criação de novas ações a partir dela.

Avalia-se também que o novo projeto deva respeitar e manter algumas das escolhas originais que se mostraram acertadas, sobretudo do ponto de vista arquitetônico e expográfico. Um desses partidos diz respeito à integração da edificação original do Estádio como um dos elementos a ser comunicado, o que fez com que os suportes da expografia não criassem interferências visuais nos elementos estruturais originais da edificação, como o avesso da arquibancada e as colunas de sustentação. O Estádio e seu "avesso", exposto no percurso da atual exposição, é compreendido como uma das experiências mais importantes da visita presencial. Assim, esse partido deverá ser potencializado na renovação do projeto.

O partido arquitetônico de integração do ambiente interno do museu, no piso térreo, à área externa do foyer e da Praça, por meio das fachadas envidraçadas e da continuidade do piso de concreto, é um conceito bastante acertado e que talvez não tenha alcançado todo o seu potencial para uma maior interrelação entre o Museu do Futebol e a Praça. O mesmo pode-se dizer em relação à ligação do edifício do museu com o estádio: a "porosidade" permitida pelas visitas ao túnel que leva ao campo e à arquibancada terão de ser repactuadas junto ao consórcio Allegra Pacaembu, que deverá ser um dos principais interlocutores no processo. A nova exposição deverá ter como objetivo ativar ainda mais a memória afetiva do Estádio e uma das estratégias é a criação de novas possibilidades de visita e intervenção em áreas do equipamento antes não exploradas em todo o seu potencial.

A parceria com o consórcio Allegra Pacaembu, já estabelecida, será um dos elementos-chave para alçar novas possibilidades de fruição do estádio em

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 122





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

suas dimensões de lazer e eventos. Voltado quase exclusivamente ao futebol profissional e de elite, nas últimas décadas, o estádio era mais frequentado por torcedores no contexto dos jogos de futebol. Estes obedecem a fluxos e regras impostas por padrões de segurança que, pouco a pouco, foram eliminando elementos da "festa nas arquibancadas", como bandeiras e instrumentos musicais. A violência entre torcidas e torcedores e os confrontos com a polícia, dentro e fora dos estádios, impôs, nos últimos anos, jogos com "torcidas únicas", isto é, sem a presença do torcedor do time adversário nas arquibancadas do estádio da equipe mandante. As demais atividades esportivas ocorridas no Estádio nos últimos anos, além de pontuais (como jogos de futebol feminino, finais de campeonatos amadores ou jogos de rúgbi) não atraíram públicos de modo perene ao complexo, que se via atendendo, muitas vezes, à população das ricas regiões do entorno.

Esses dados são trazidos aqui como exemplos para argumentar que não é mais possível apostar em um único tipo de futebol – o masculino, profissional, televisionado e de times de elite – para ocupar, com prioridade, o Estádio do Pacaembu. **A aposta do "Novo Pacaembu" é pela diversificação dos eventos culturais e esportivos – incluindo os e-sports –, e com eles, a ampliação dos públicos.** O IDBrasil entende a potencialidade dessa visão para a reconstrução de um equipamento esportivo que nasceu vocacionado a diferentes esportes, além de ações educativas e de lazer. Recuperar os múltiplos usos do Estádio é agregar um novo sentido público ao equipamento e o Museu do Futebol torna-se um elemento fundamental nessa nova composição. Sua experiência com os diferentes "futebóis" e o reconhecimento dos diferentes públicos de que o museu é um espaço aberto à pluralidade de formas de vivenciar e significar o esporte são ativos importantes a agregar ao novo Pacaembu. Assim, o IDBrasil vai buscar, por meio da nova exposição de longa duração, novos pontos de conexão com o Pacaembu e com a Praça Charles Miller, ampliando as possibilidades de fruição cultural, da ação educativa e seu campo de interlocução com a cidade.

Com essas premissas iniciais, **o IDBrasil almeja realizar uma nova exposição de longa duração, concebida a partir da experiência acumulada ao longo de mais de uma década de gestão do museu e no olhar especializado para o tratamento museológico do futebol como patrimônio imaterial no Brasil,** respeitando a escuta de interlocutores variados e transpondo para diferentes suportes expositivos os resultados das linhas de pesquisa do Centro de Referência do Futebol Brasileiro. A aposta inicial, ainda a ser dialogada com o Comitê Curatorial e com o grupo técnico de trabalho a ser criado especialmente para o projeto, é que a nova exposição permita a reorganização do espaço interno a ela dedicado atualmente, bem como seu fluxo único pelo interior do edifício. É desejável, do ponto de vista do IDBrasil, que a nova exposição possa vir intercalada com novas áreas multiuso, que permitam dinamizar as ações educativas, culturais e abrigar pequenas mostras temporárias que explorem temas e pesquisas articuladas com o Centro de Referência e parceiros externos.

O futebol traz a potencialidade tanto da ação local – e localizada em grupos e territórios específicos – quanto global. É o esporte mais assistido do mundo, ainda que com suas especificidades e interesses locais. Muito se comenta sobre a

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 123



SCECDC|202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

“linguagem universal” do futebol e esta é certamente uma potência. O IDBrasil também almeja que a nova exposição permita ampliar o diálogo internacional do museu, com novos parceiros e públicos internacionais, e a introdução da discussão sobre as novas identidades clubísticas dos torcedores no século XXI, mais internacionalizados e com uma filiação nacional e outra estrangeira.

A curadoria original propôs uma exposição em três eixos: emoção, história e diversão. A partir da experiência da gestão do Museu do Futebol e escuta de seus públicos nos últimos 12 anos, compreende-se que a nova exposição de longa duração poderá ser desenvolvida a partir dos **eixos história, cultura, emoção e diversidades**. Em linhas ainda gerais e iniciais, o **eixo da emoção** poderá verter os aspectos das linguagens associadas ao esporte, das memórias afetivas e dos elos emocionais que unem os clubes, jogadores(as) e torcedores(as), não importa se é do futebol profissional ou amador. O futebol desperta memórias afetivas que são importantes, inclusive, para a saúde e o bem-estar emocional, uma temática que deverá ser aprofundada nas ações expositivas e culturais no museu no próximo período.

O **eixo história e cultura** poderá permanecer como importante fio condutor para associar os eventos esportivos às dimensões socioculturais ao longo dos quase 130 anos de futebol no Brasil. Um dos pilares da atual exposição, é neste eixo que se potencializa a máxima de que futebol é “mais que um esporte”, sendo uma janela para entender a história e a cultura do Brasil. A nova exposição, entretanto, deverá revisitar a narrativa que se tornou, ao longo do século XX, hegemônica nos principais meios de comunicação e entre intelectuais e jornalistas, pautada, sobretudo, no futebol praticado por homens. Na nova proposta, essas dimensões deverão abrigar as outras possibilidades de se narrar o futebol no país, a partir de múltiplos protagonistas: mulheres, pessoas negras, indígenas, trabalhadores, torcedores etc. O eixo história e cultura, em um movimento iniciado pelo Museu do Futebol em 2015, com o projeto “Visibilidade para o Futebol Feminino”, estará entrelaçado às perspectivas de gênero, questões étnico-raciais, violências e direitos humanos.

Com isso, o novo eixo proposto, **diversidades**, poderá trazer os futebolis jogados contemporaneamente e as principais discussões *no agora*, mas ancorados pela dimensão histórica e cultural do eixo anterior. É no eixo diversidades que a atualidade do esporte estará presente: não apenas traduzida em dados e estatísticas constantemente repercutidos na mídia, mas, sobretudo, nas múltiplas e criativas formas de se praticar e torcer no futebol. Entram em “campo” os *e-sports*, as diferentes modalidades (futsal, futevôlei, paralímpico) o futebol jogado entre os povos indígenas e as comunidades quilombolas, o futebol popular e de “várzea”, os regionalismos, o futebol de botão e outras relações lúdicas do jogo.

A nova exposição deverá refletir o que o Museu do Futebol traz em sua essência museológica: memória, acessibilidade, pluralidade, experimentação, inovação e emoção. E agora, diante do contexto de mudanças que se apresentam no debate museológico nacional e internacional, uma exposição que permita ao museu potencializar sua atuação pública e cívica, em prol do direito à memória, à cultura e à cidadania cultural.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 124



SCECDC|202105830A





Abaixo, o IDBrasil apresenta as etapas preliminarmente elencadas para o projeto de **renovação da exposição, prevista para inauguração em setembro de 2024³⁴**, comemorando o aniversário do museu. O IDBrasil vai envidar esforços para que a montagem da nova exposição (prevista para ocorrer no primeiro semestre do mesmo ano) não interrompa todas as atividades e que o museu siga oferecendo ações, educativas e culturais, enquanto a nova exposição é montada. Por isso, será planejada a execução do projeto em etapas, em que as mostras temporárias realizadas entre 2022 e 2024 funcionem como as grandes atrações de público e possam ser realizadas em áreas diversas, conforme o cronograma de execução da montagem da nova exposição.

Entre 2022 e 2023, o IDBrasil vai buscar investir em processos ainda não experimentados na instituição, como residências com artistas e pesquisadores que possam gerar intervenções ou ocupações em algumas salas enquanto a nova exposição não é finalizada e montada. Isto é, enquanto o projeto de nova exposição é desenvolvido, a proposta será realizar exposições temporárias que aproximem os públicos e o Museu do Futebol dos temas sociais urgentes e que possam promover ocupações e intervenções pontuais e experimentais na exposição de longa duração atual. A estratégia é criar diferentes atrações ao público enquanto o projeto é desenvolvido, atualizar conteúdos e servir como forma de aproximação com novos temas, linguagens e interlocutores.

Após a inauguração da nova exposição, de forma a ampliar o acesso aos conteúdos e experiências desenvolvidos para a nova mostra e fortalecer a relevância do museu em âmbito nacional, o IDBrasil irá realizar uma **versão itinerante da nova exposição de longa duração** para circulação em diferentes cidades brasileiras, a partir do primeiro quadrimestre de 2026.

Cabe destacar que o IDBrasil assume orçamentariamente o compromisso de desenvolvimento da nova exposição de longa duração até a etapa do Projeto Executivo, com alocação de recursos desde o início do contrato. Assume, ainda, parcialmente a etapa de desenvolvimento dos conteúdos e implantação da exposição. Conforme indicado na proposta orçamentária, foram alocados recursos para execução da Implantação - Fase I, que inclui até 50% das salas remodeladas, a depender do orçamento consolidado com base no projeto executivo desenvolvido. Os recursos adicionais para a implantação completa da exposição dependerão de um esforço conjunto entre a Organização Social e SEC.

Como etapas previstas para o desenvolvimento do projeto estão:

³⁴ Além de ser uma previsão pautada no tempo necessário a se obter recursos para a execução de um projeto desse porte junto à iniciativa privada, o ano de 2024 traz alguns marcos relacionados à história do futebol no Brasil que merecem atenção, quais sejam: 130 anos do primeiro jogo na várzea do Carmo ("começo" do futebol no Brasil); 120 anos da criação da FIFA e 110 anos da criação da Seleção Brasileira masculina. Além disso, é o ano em que está prevista a reinauguração do Estádio do Pacaembu. Os projetos devem seguir paralelos, mas é uma oportunidade de uma eventual abertura conjunta.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Procedimentos, produtos e resultados em 2021

- Implantar o Comitê Curatorial e do grupo técnico de trabalho do projeto, composto por colaboradores internos da OS, curadores, pesquisadores, equipe da UPPM e equipes de expografia, design e desenvolvimento tecnológico.
- Planejar as etapas do projeto e definição de procedimentos e fluxos de trabalho.
- Realizar *benchmarking* para soluções expográficas, tecnológicas e de acessibilidade.
- Definir estratégias de escuta e participação pública, incluindo o Conselho Jovem.
- Realizar escuta dos públicos.
- Elaborar a referência orçamentária e inscrição do projeto nas leis de incentivo e outros editais e fontes de financiamento.
- Elaborar o partido curatorial, do planejamento geral e *book* para prospecção de patrocínios e parceiros.
- Iniciar a captação de recursos e parcerias.

Procedimentos, produtos e resultados em 2022

- Dar continuidade à captação de recursos e parcerias.
- Desenvolver o Conceito Curatorial da Exposição de Longa Duração.
- Selecionar e contratar equipes para desenvolvimento dos projetos (expografia, comunicação visual, acessibilidade, multimídia/tecnologia).
- Iniciar a pesquisa e o desenvolvimento de conteúdo, incluindo mapeamento para o licenciamento dos direitos autorais e de imagem e início dos pedidos para autorização das imagens, principalmente cenas de partidas de futebol profissional transmitidas por canais de TV no Brasil e exterior³⁵.
- Desenvolver os conteúdos textuais.
- Elaborar estudos preliminares de expografia, multimídia, conteúdo, comunicação visual, sinalização e acessibilidade.
- Elaborar estudo para integração dos conteúdos da exposição em plataformas digitais.

Procedimentos, produtos e resultados em 2023

³⁵ O IDBrasil conhece os complexos mecanismos para se obter todas as camadas de autorização para uso dessas imagens, bem como autorizar junto aos atletas envolvidos. A TV Globo, parceira desde a concepção do Museu do Futebol, é uma das principais – quando não exclusivas – detentoras das imagens de jogos de futebol. Suas recentes mudanças nos procedimentos de pedidos de imagens, elevou o tempo médio para autorizar e liberar imagens. Assim, é uma etapa longa que deverá se iniciar em 2022 para ser finalizada nos anos seguintes.

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 126



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
--	---

- Dar continuidade à captação de recursos e parcerias.
- Finalizar os licenciamentos de direitos autorais e conexos.
- Concluir os conteúdos textuais.
- Elaborar projetos básicos e executivos de expografia, multimídia, comunicação visual, sinalização e acessibilidade.
- Elaborar os conteúdos em vídeo, áudio e plataformas multimídias.
- Elaborar a comunicação de conteúdos digitais de forma a engajar e mobilizar os públicos
- Planejar as etapas de montagem.

Procedimentos, produtos e resultados em 2024

- Elaborar os termos de referência para contratação da execução da expografia, comunicação visual, sinalização e acessibilidade.
- Executar a expografia, comunicação, sinalização e acessibilidade.
- Concluir os conteúdos em vídeo, áudio e plataformas multimídia.
- Realizar a montagem final no espaço e elaborar as estratégias de divulgação ao público.

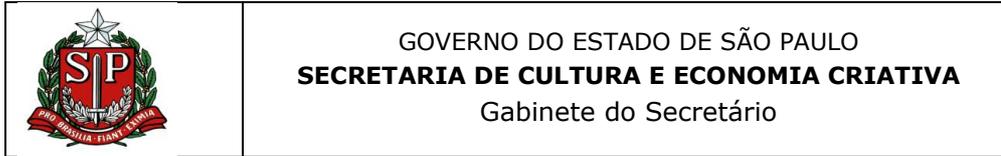
O cronograma abaixo traz a visualização da proposta de ação:

PROJETO RENOVAÇÃO EXPOSIÇÃO DE LONGA DURAÇÃO				
Cronograma de ações				
Ação	2021 Jul- Dez	2022	2023	2024
CURADORIA E CONTEÚDO				
Constituição do Comitê Curatorial	✓			
Montagem da equipe de trabalho (especialistas e fornecedores)		✓		
Elaboração geral dos projetos		✓		
Escuta de públicos	✓	✓		
Elaboração do partido curatorial		✓		
Elaboração do conceito curatorial		✓		
Desenvolvimento da pesquisa		✓	✓	
Mapeamento das licenças autorais e de imagem		✓	✓	

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 127





Ação	2021 Jul- Dez	2022	2023	2024
CAPTAÇÃO DE RECURSOS E PARCERIAS				
Elaboração de Book para captação	✓	✓		
Inscrição em Leis de Incentivo e Editais	✓	✓	✓	
Prospecção de parceiros e captação de recursos	✓	✓	✓	
EXECUÇÃO DOS PROJETOS E MONTAGEM				
Estudos preliminares de expografia, multimídia, conteúdo, comunicação visual, sinalização e acessibilidade		✓		
Projetos básico e executivo			✓	
Elaboração dos conteúdos audiovisuais e plataformas multimídias			✓	✓
Planejamento das etapas de montagem			✓	
Montagem e abertura				✓

B. EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

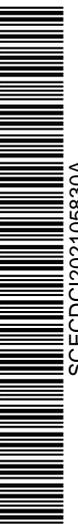
A centralidade original da exposição de longa duração do Museu do Futebol foi o motor para um processo interno na equipe gestora, tanto de compreensão de recursos expositivos e suas potencialidades, quanto de decupagem de diferentes camadas de interpretação que a mostra original permite. Foi a partir desta exposição que se teve início, na equipe do IDBrasil, **uma jornada de experimentação de formas de traduzir o futebol nas variadas linguagens expositivas, resultando em dezenas de exposições temporárias, itinerantes e virtuais concebidas e produzidas pelo IDBrasil**, de 2009 a 2021.

Desde a primeira exposição temporária criada pela OS, em 2009, "Mania de Colecionar"³⁶, as escolhas curatoriais para as mostras temporárias tiveram como princípio abordar temas pouco explorados na exposição de longa duração e a abertura de novas perspectivas para a interpretação da história do futebol. Das coleções materiais sobre futebol, tema de duas exposições temporárias³⁷, o Museu do Futebol, na liderança do IDBrasil, transitou por temas como: futebol feminino e igualdade de gênero no futebol (em 3 mostras³⁸); histórias e curiosidades sobre as Copas do Mundo

³⁶ "Mania de Colecionar" (maio a setembro de 2009) trouxe ao público mais de cinco mil objetos de colecionadores, dentre camisas, jogos de futebol de botão e flâmulas. A escolha por realizar uma mostra com objetos materiais partiu das críticas pela ausência destes na exposição de longa duração.

³⁷ Além da supracitada "Mania de Colecionar", o tema voltou na mostra "Futebol de Papel" (novembro de 2013 a abril de 2014), conectando o universo de colecionadores engajados durante a implantação do Centro de Referência do Futebol Brasileiro entre 2011 e 2013.

³⁸ "Visibilidade para o Futebol Feminino" (maio a dezembro de 2015); "As Donas da Bola" (dezembro de 2015 a abril de 2016) e "CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol" (maio a outubro de 2019).





FIFA de futebol masculino (em 3 mostras³⁹); acessibilidade e formas de olhar o futebol (1 mostra⁴⁰); clubes e rivalidades (2 mostras⁴¹); histórias de vestiários (1 mostra⁴²); o universo da arbitragem e sua relação com a ciência (1 mostra⁴³); futebol nos Jogos Olímpicos (1 mostra⁴⁴); uma homenagem aos 80 anos do jogador Pelé⁴⁵, entrando numa sequência de estudo e aprofundamento das questões sobre futebol e racismo, tema escolhido para o ano de 2021, com a previsão de abertura de exposição em homenagem ao centenário do goleiro Barbosa no final do primeiro semestre⁴⁶.

Tão importante quanto os temas já abordados nos ciclos anteriores da gestão é a compreensão do papel das exposições temporárias dentro da cadeia de gestão museológica. Nesse aspecto, ressalta-se a experiência da equipe técnica do IDBrasil na condução de todo o processo de planejamento, desenvolvimento e montagem de uma exposição, articulando a participação de equipes dos núcleos Educativo, do Centro de Referência do Futebol Brasileiro, da Comunicação e Desenvolvimento Institucional, Tecnologia e Infraestrutura. Destaca-se ainda a participação de curadores, pesquisadores e produtores externos, que, sempre que integrados a um projeto do IDBrasil, devem trabalhar de modo coordenado e alinhado com as premissas da instituição. Outra ação que o IDBrasil vem desempenhando com excelência em seus projetos expositivos (temporários ou itinerantes) é o zelo pela segurança: todos os projetos possuem laudos técnicos, ARTs e o auto de vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB). Os materiais cenográficos também são ignifugados antes da montagem da exposição.

A metodologia de trabalho para as exposições temporárias seguiu experimentos variados, com destaque para processos participativos e de curadoria compartilhada, como a que envolveu a participação de jogadoras no projeto "Visibilidade para o Futebol Feminino", "CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol" e "Tempo de Reação – 100 anos do goleiro Barbosa". A premissa é que as exposições temporárias possam se projetar como âncoras dos principais temas da programação cultural e educativa do período, processo que foi ganhando mais amadurecimento no Museu do Futebol nos últimos anos.

³⁹ "Copas do Mundo de A a Z" (maio a setembro de 2010); "Brasil 20 Copas" (maio a setembro de 2014) e "A Primeira Estrela – O Brasil na Copa de 1958" (junho a agosto de 2018). As três coincidiram com os períodos das Copas do Mundo FIFA de Futebol Masculino, evento que marca o calendário de ações do futebol global.

⁴⁰ "Olhar com outro olhar" (abril a setembro de 2011), trouxe em destaque o Futebol de 5 (modalidade para pessoas cegas) e abordou em primeiro plano os recursos usados pelas pessoas com deficiência visual para compreensão e interpretação de imagens.

⁴¹ "Libertadores – a paixão que nos une" (fevereiro a abril de 2015) e "Clássico é Clássico e vice-versa" (setembro de 2018 a fevereiro de 2019).

⁴² "Vestiário" (fevereiro a setembro de 2012).

⁴³ "Será que foi, seu juiz?" (novembro de 2012 a abril de 2013).

⁴⁴ "O Futebol nas Olimpíadas" (junho a dezembro de 2016).

⁴⁵ "Pelé 80 – O Rei do Futebol" (outubro de 2020 a abril de 2021).

⁴⁶ Exposição "Tempo de Reação – 100 anos do goleiro Barbosa", inauguração prevista para 19 de junho de 2021. O goleiro Moacyr Barbosa, vale lembrar, foi injustamente apontado – junto de outros dois jogadores negros daquela seleção – como culpado pela derrota do Brasil na Copa do Mundo de 1950, uma narrativa racista que invisibilizou até os dias de hoje, a carreira vitoriosa do jogador nos anos 1940 e 1950.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Um exemplo foi o período dedicado ao futebol feminino no ano de 2019, durante a exposição "CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol", que articulou oito eventos nos cinco meses de exibição. Os resultados foram publicizados em relatório disponível ao público no site do Museu⁴⁷. Nessa linha, já estão previstos **15 eventos relacionados** à nova mostra "Tempo de Reação – 100 anos do goleiro Barbosa" para o segundo semestre de 2021, descritos no anexo "Descritivo resumido das exposições e da Programação Cultural 2021 e 2022".

Ainda no que se refere a processos e metodologias para o desenvolvimento das exposições, destaca-se o papel da pesquisa para a elaboração de conteúdos textuais, imagéticos e audiovisuais. Seja realizada pela equipe do Centro de Referência do Futebol Brasileiro (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.

Conforme já descrito no Programa de Gestão de Acervos, propõe-se no próximo período da gestão o fortalecimento das linhas de pesquisa do Centro de Referência a partir de quatro eixos temáticos. Estes organizam também a proposta para o novo ciclo de exposições temporárias, virtuais e itinerantes do Museu do Futebol, aprimorando a cadeia operatória museológica nas suas dimensões de pesquisa, preservação e comunicação.

Os novos eixos são:

- **Futebóis:** diversidade e acessibilidade, protagonismo negro no futebol.
- **Futebol Feminino:** que trata da história e do futuro das mulheres no futebol.
- **Territórios do Futebol:** que envolve os grupos sociais, modalidades e espaços diversos por onde essas relações se estabelecem.
- **Clubes e cadeias de valor:** que abrigam organizações, campeonatos, produtos e linguagens atuais que perpassam e conectam a cadeia de valores econômicos e simbólicos do futebol aos seus públicos.

Para aprofundar e inovar nos processos curatoriais participativos e reforçar o desenvolvimento da pesquisa, o novo ciclo das exposições temporárias contará com o Comitê Curatorial (descrito no Eixo 1 do Programa de Gestão Museológica), composto por pesquisadores especialistas nas temáticas. O Comitê Jovem terá um papel relevante na cocriação das abordagens possíveis dentro das temáticas previamente selecionadas.

⁴⁷ <https://museudofutebol.org.br/exposicoes/contra-ataque/>. Acesso em 03 de abril de 2021.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Será também um compromisso do IDBrasil que as exposições temporárias tenham recursos acessíveis, especialmente nos conteúdos textuais (versões em áudio e em braille) e audiovisuais (legendas em português e inglês, Libras e audiodescrição). Maquetes táteis e piso podotátil são outros recursos possíveis e geridos pela equipe do museu com o apoio de consultores cegos e com baixa visão.

Cada exposição temporária gerará como produtos:

- Um tour virtual a ser incluído no site do museu.
- Mostra virtual disponibilizada na plataforma Google Arts& Culture.
- Folder e/ou catálogo, em formato digital e impresso.
- Conteúdos adicionais no site, incluindo os textos expositivos e outros documentos que embasaram a pesquisa.
- Versão dos textos em outros idiomas, preferencialmente inglês e espanhol.

Para o próximo ciclo de gestão, o IDBrasil propõe a realização de até 8 exposições temporárias, atreladas aos eixos de pesquisa descritos no Programa de Gestão de Acervos, conforme descrição abaixo. As ementas completas das propostas encontram-se no Anexo "Descritivo resumido das exposições e da Programação Cultural 2021 e 2022".

1º semestre de 2022

Modernismos e o descobrimento dos novos futebolís

Curadoria: Guilherme Wisnik (carta de aceite anexa)

O Centenário da Semana de Arte Moderna de 1922 será o mote para uma exposição-ocupação artística e inovadora no Museu do Futebol, que ocupará não apenas a Sala Osmar Santos (dedicada às exposições temporárias) como fará intervenções na exposição de longa duração, dando continuidade à ideia de "hackear" a curadoria original a partir de novas narrativas. **Se hoje é possível celebrar o futebol como expressão cultural no Brasil – razão de existir do próprio Museu do Futebol – é devido ao projeto modernista de construção de símbolos nacionais.** Na poesia, conto, crônica, cinema, artes plásticas, o futebol foi tematizado e integrou-se a um plano de experimentação mais geral do modernismo, tanto na esfera visual quanto na esfera verbal.

A partir de questões centrais para a narrativa que organiza o lugar do futebol no imaginário social sobre a brasilidade, a exposição-ocupação propõe tomar o Museu do Futebol como palco para atualizar a discussão sobre o futebol construído a partir do projeto modernista. Ante aos novos dilemas da sociedade brasileira do século XXI, poderia a arte inspirar-se no futebol – ou melhor, nos futebolís – para buscar novas sínteses e soluções?

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 131





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Inspirando-se no **Movimento Antropofágico**, o IDBrasil vai convidar artistas de múltiplas linguagens (pintura, literatura, música, escultura, performance, teatro, cinema, netart, etc.) para *deglutir* as referências modernistas sobre o futebol – valendo-se do acervo do museu, misturar com os emergentes futebóis presentes na cena urbana contemporânea (LGBTQIA+, coletivos antifascistas, futebol de amputados, futebol virtual, por exemplo) e criar novas representações – visuais, sonoras, textuais e sensoriais – sobre o futebol e o Brasil.

2º semestre de 2022

Tá na Rede! Copas do Mundo, mídias e tecnologias

Desde a Copa de 1970, no México, a primeira com transmissão ao vivo pela TV via satélite, os modos de transmissão do torneio são impactados pelo desenvolvimento de novas tecnologias e novas mídias que tornaram a Copa do Mundo um dos eventos esportivos mais assistidos do mundo. A Copa do Mundo da Rússia, em 2018, foi recordista de audiência, com 3,57 bilhões de espectadores, a grande maioria pela TV, mas as transmissões por outras mídias da internet (via Twitter e Facebook) vão marcar o contexto dos próximos campeonatos.

A realização dos torneios em países como o Catar, em 2022, tem relação direta com o fato de o futebol ter se tornado um grande negócio global e o esporte atuar como *soft power* para as economias emergentes. Para o período desta Copa, a aposta é abordar a evolução das mídias e tecnologias de transmissão e comunicação nos eventos esportivos, em especial nas Copas do Mundo. Dos primeiros torneios acompanhados apenas por locais e noticiados pela imprensa escrita e radiofônica à contemporaneidade das interações em multiplataformas, a exposição vai trazer também novas oportunidades para experiências imersivas e interativas aos visitantes.

A realização do projeto será uma oportunidade de estreitar parcerias com redes internacionais, especialmente o Museu Internacional do Futebol, da FIFA, e o Museu dos Esportes do Catar. Terá interface, também, com o Laboratório da Mídia Esportiva, previsto no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, sendo gancho para debates sobre cobertura internacional e alteridade.

1º semestre de 2023

Rainhas de Copas: as craques do Brasil e do mundo

As grandes craques de todas as Copas do Mundo FIFA de futebol feminino, torneio iniciado em 1991, serão as homenageadas desta exposição. No ano da nona edição do torneio, realizado na Austrália e Nova Zelândia, o Museu do Futebol promoverá uma mostra dedicada aos perfis e trajetórias de grandes jogadoras de todas as Copas, na seleção brasileira e em outras seleções estrangeiras. Sissi, Marta, Formiga e Cristiane comporão o panteão lado a lado com as estadunidenses Mia Hamm, AbbyWambach, Carli Lloyd e Megan Rapinoe, da alemã BirgitPrinz, da chinesa Sun Wen e da francesa Wendie Renard. A sueca Pia Sundhage, atual técnica da Seleção Brasileira, também será homenageada.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 132





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

2º semestre de 2023

Futebol, Brinquedos e Brincadeiras

A mostra traz o universo lúdico do jogar e do brincar com bola, por meio de um rico acervo de brinquedos antigos e contemporâneos relacionados ao futebol em diferentes partes do mundo, bem como de um acervo imaterial de brincadeiras que perpassam gerações. A exposição visa trazer peças de coleções e museus esportivos internacionais.

1º semestre de 2024

Arquibancadas: paixões e manias

O universo das torcidas e torcedores em suas diversidades de modos e espaços de torcer é o mote da exposição, que visa abordar também o contexto contemporâneo da "bifiliação", isto é, pessoas que torcem para clubes nacionais e estrangeiros. Em função da previsão de abertura da nova exposição de longa duração no segundo semestre de 2024, neste ano prevê-se apenas uma exposição temporária.

1º semestre de 2025

Regionalismos no futebol

Num país continental como o Brasil, a prática do futebol apresenta costumes e expressões que variam conforme a região. As comidas servidas nos estádios, gírias de torcedores, formas de narrar a partida e as rivalidades são exemplos de abordagens possíveis para o tema do regionalismo.

2º semestre de 2025

Futebol amador e as cidades

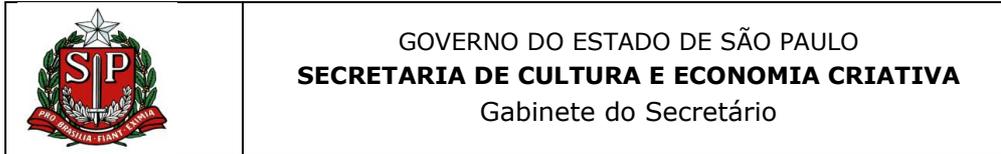
A exposição apresentará o panorama das diferentes práticas amadoras contemporâneas do futebol e suas relações com diferentes territórios urbanos. Da tradicional "pelada" ao futebol praticado nas praias e "terrões" em subúrbios e periferias, a mostra tratará das relações entre as comunidades e o futebol como prática de lazer, espaços de disputas e afirmações identitárias. Terá destaque o chamado "futebol de várzea", como é denominado o futebol popular praticado na cidade de São Paulo. Diretamente ligado aos campos espalhados nas várzeas dos rios paulistanos, o nome permaneceu mesmo quando da migração desses campos – e suas comunidades – para as periferias.

Os circuitos dos clubes, torneios e jogadores e jogadoras atuantes no futebol amador contemporâneo e suas relações com o futebol dos clubes e ligas profissionais serão temas abordados. As fluidas fronteiras entre o amador e profissional revelarão a grande base do futebol no Brasil. Um mapa da prática futebolística nas principais cidades brasileiras.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
133





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

1º semestre de 2026

Diversidade em Campo

A proposta do IDBrasil para encerramento do ciclo de exposições do período de 2021 a 2026 é trabalhar com o tema da diversidade, vertendo as pesquisas do CRFB, bem como ampliando o eixo "diversidades" que estará na nova exposição de longa duração, a inaugurar em 2024.

Além das exposições temporárias, o IDBrasil vai realizar a revisão da documentação e dos processos atrelados à produção e montagem de eventos:

- Elaborar *FacilityReport* para a Sala Osmar Santos com eventual ajuste em sua infraestrutura de modo a permitir receber exposições com acervos artísticos, por exemplo.
- Elaborar manual para montagem e desmontagem de exposições, voltado a equipes terceirizadas e técnicos do IDBrasil que participem do processo. O Manual deverá ser revisado anualmente.
- Atualizar todas as plantas do espaço expositivo, incluindo as salas da atual exposição de longa duração, com desenhos executivos de planta baixa, planta de elétrica, cortes e vistas atualizadas. Este material é importante também para a renovação da exposição de longa duração.

C. EXPOSIÇÕES VIRTUAIS

O IDBrasil foi pioneiro na integração do Museu do Futebol e do Museu da Língua Portuguesa na plataforma Google Arts& Culture, no ano de 2013. Sob a liderança do Centro de Referência do Futebol Brasileiro, o IDBrasil vem desenvolvendo novas exposições virtuais todos os anos, sendo um dos museus brasileiros com mais mostras apresentadas ali. A plataforma é um dos recursos para difusão da pesquisa e acervos do Museu do Futebol por meio da construção de narrativas articuladas com as mostras temporárias, efemérides e causas sociais atreladas à programação do museu. Para o novo ciclo pretende-se manter o uso dessas estratégias e dessa plataforma, que se tornou um dos principais veículos para ações museológicas digitais durante a pandemia da Covid-19.

A plataforma também apresenta a vantagem de permitir a curadoria de mostras a partir de imagens de outras instituições que a integram. Este é um dos recursos que se pretende utilizar para o maior intercâmbio entre o Museu do Futebol e instituições estrangeiras. Assim, as mostras virtuais serão uma das estratégias para a internacionalização do Museu do Futebol, seja por meio do uso de acervos já presentes na plataforma, seja por meio do convite a curadores de outros países pensarem novas narrativas para o perfil do museu.

Vale dizer que as exposições virtuais rendem a partir de histórias pontuais, passíveis de serem narradas em uma sequência de 15 a 30 imagens, em média. Recursos adicionais como vídeos, mapas e sons são bem-vindos para tornar o projeto mais dinâmico. O *Google Arts& Culture* também oferece outras tecnologias, como a fotografia de obras em altíssima resolução que permite *zoom* para visualização de detalhes mínimos na obra, geralmente em artes visuais. A plataforma está em

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 134





constante evolução de recursos, fato que poderá ser observado ao longo dos anos do contrato de gestão ao serem desenvolvidas as novas exposições.

A curadoria dos temas para as narrativas on-line será uma das atribuições do novo Comitê Curatorial, com a orientação geral de que essas mostras poderão tanto estar alinhadas às exposições temporárias (como suas versões digitais) quanto seguir uma linha curatorial independente dos temas das mostras temporárias, mas que permita a ampliação dos debates dos temas sociais urgentes indicados no edital, a partir das pesquisas do Centro de Referência do Futebol Brasileiro.

Procedimentos, produtos e resultados em 2021

- Acessibilização de uma exposição virtual já disponível na plataforma. Essa medida é importante para permitir a circulação das narrativas junto a públicos estrangeiros e surdo.
- Produzir uma nova exposição atrelada à exposição temporária "Tempo de Reação – 100 anos do goleiro Barbosa", em português e inglês.

Procedimentos, produtos e resultados entre 2022 e 2026

- Acessibilização de exposições virtuais já disponíveis na plataforma. Essa medida é importante para permitir a circulação das narrativas junto a públicos estrangeiros e surdo.
- Produzir e publicar 2 novas exposições por ano, bilíngues. Os temas das exposições virtuais seguirão os eixos temáticos das temporárias e também serão produtos independentes das ações de pesquisa do CRFB.

D. EXPOSIÇÕES ITINERANTES

O IDBrasil adquiriu expertise em itinerar mostras, incluindo o propósito de ampliar seus públicos e acervo. O projeto "Museu do Futebol Na Área" foi exemplar nesse sentido, pois foi precedido de pesquisa local sobre a história do futebol em cada cidade (referenciando arquivos, personagens e instituições para o acervo do Museu), além de contar com a ação educativa local, valorização do futebol local e parceria com as instituições que receberam a mostra.

Mantendo essa premissa, e considerando o período marcado pelo desenvolvimento da nova exposição de longa duração para o Museu, o IDBrasil irá realizar uma versão itinerante da nova exposição para circulação em diferentes cidades brasileiras, a partir do primeiro quadrimestre de 2026.

No período, propõe-se, ainda, exposições de pequeno porte, que atrelam o futebol às questões sociais urgentes e sejam orientadas para itinerar pelo território paulista e um projeto de exposição para itinerância internacional, conforme descritos a seguir.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 135





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

D1. Mostras itinerantes para o território paulista

A partir dos conteúdos desenvolvidos para as mostras "Visibilidade para o Futebol Feminino" em 2015 e "CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol" em 2019, somando às exposições no Google Arts& Culture sobre o tema do futebol feminino, a proposta é o desenvolvimento de um nova mostra itinerante, de pequeno porte, que possa circular em espaços culturais na periferia dos municípios da Região Metropolitana de São Paulo, como casas de cultura, FBábricas de Cultura, bibliotecas, parques e campos de futebol de várzea. **A curadoria da mostra deverá articular-se com o Programa Sonhar o Mundo da UPPM/SISEM-SP**, na perspectiva da igualdade de gênero, empoderamento feminino e dos Direitos Humanos. Composta por painéis com imagens e textos, as produções audiovisuais atreladas à mostra também ficarão acessíveis por meio do site do Museu do Futebol.

Procedimentos, produtos e resultados entre 2021 e 2026

- Realizar projeto de exposição itinerante "CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol" (conteúdo, design e expografia).
- Articular com o SISEM-SP para estabelecer plano para itinerância (ver ações do Programa de Integração ao SISEM-SP).

D2. Mostra itinerante internacional

Com vistas à internacionalização do Museu do Futebol, será elaborado um projeto de exposição itinerante para o exterior. A base será a itinerância "Museu do Futebol Na Área", realizada com sucesso pelo país. O IDBrasil assume como meta, nesse ciclo, a elaboração do projeto e de material para prospecção de parceiros. A realização das ações será condicionada à obtenção de recursos e parcerias.

E. PROGRAMAÇÃO CULTURAL

O IDBrasil realizou, durante os 12 anos de gestão do Museu do Futebol, uma grade diversificada de eventos culturais voltada a públicos variados. Dos especialistas no tema do museu às famílias e crianças, a programação buscou seguir um calendário comum aos museus da SEC (como a Semana de Museus, a Jornada do Patrimônio, a Primavera dos Museus, os programas de férias em janeiro e julho, datas como Dia das Crianças, Dia da Consciência Negra e campanhas pontuais como a Sonhar o Mundo) e celebrou datas específicas da temática do museu (Dia do Botonista, Dia do Goleiro, Dia do Futebol, por exemplo).

Efemérides ligadas ao futebol, como as celebrações de conquistas de campeonatos, aniversários de jogadores(as) ou de títulos e os eventos esportivos profissionais (Copas do Mundo, Jogos Olímpicos e Paralímpicos, campeonatos estaduais e nacionais de clubes) são exemplos de eixos que ajudam a organizar o calendário anual de eventos da programação cultural. A estratégia visa coordenar a abertura de oportunidades que a agenda das efemérides permite junto à imprensa esportiva, atletas e outros stakeholders, visando potencializar parcerias e o alcance de públicos dos eventos. Ao mesmo tempo, celebrar as efemérides é uma oportunidade de

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
136





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

apresentar novas informações e histórias do futebol, numa abordagem que diferencia o trabalho do Museu do Futebol de outros interlocutores. **Por isso, a curadoria dos eventos será trabalhada junto ao Comitê Curatorial, sempre prezando a flexibilidade para as oportunidades das parcerias e o diálogo com especialistas, atletas e públicos diversos.**

Prezando por uma grade de eventos educativos e culturais híbrida – presencial e virtual – que engaje perfis diversificados – famílias com crianças, jovens, adultos e idosos, boleiros e não boleiros – a Programação Cultural do Museu do Futebol para o ciclo de 2021 a 2026 propõe os seguintes programas e projetos:

E1. Arquibancada Nerd

Consiste em bate-papos e debates com boleiros e especialistas sobre temas cotidianos do contexto futebolístico nacional e internacional. Com a mediação do Museu do Futebol, o formato visa aproximar o museu de eventos contemporâneos do esporte, oferecendo ao participante diferentes pontos de vista de análise. Para isso, o museu poderá se valer de uma rede de jornalistas, blogueiros, influenciadores digitais, coletivos, páginas em redes sociais e, quando possível, atletas, dirigentes e outros profissionais do meio esportivo. Almeja-se a participação de convidados de todos os estados brasileiros e de outros países, conforme o tema.

O formato é preponderantemente virtual, com tradução simultânea em Libras. Quando a pandemia permitir, poderão ocorrer eventos presenciais no Auditório Armando Nogueira, com transmissão simultânea pelas redes sociais. Após o término do evento, o conteúdo gravado será editado, legendado e disponibilizado para uso em podcasts e outros produtos audiovisuais do museu e/ou de terceiros.

Faz parte desta ação as reuniões do Grupo Literatura e Memória do Futebol – MEMOFUT, que realiza suas reuniões no Auditório Armando Nogueira.

Procedimentos, produtos e resultados

- Organizar no mínimo de 4 eventos por quadrimestre (a partir de 2021).

E2. Territórios do Futebol

Reúne os eventos derivados das linhas de pesquisas e outras ações extramuros articuladas com grupos sociais, modalidades e diferentes espaços onde ocorrem a prática do futebol contemporâneo. Estão dentro deste eixo na programação cultural eventos que articulam as causas sociais urgentes sobre discriminação racial e preconceitos, desigualdade de gênero e violência.

Procedimentos, produtos e resultados

- Organizar 1 evento por quadrimestre (a partir de 2022).

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
137





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

E3. Simpósio Internacional de Estudos Sobre Futebol

Em parceria com a Universidade de São Paulo, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e a Universidade Federal de São Carlos, dentre outras universidades e centros de pesquisa, o IDBrasil promove o Simpósio Internacional de Estudos sobre Futebol desde 2010. Com previsão de realização quadrienal, a próxima edição está prevista em 2022. O evento visa realizar um balanço da produção acadêmica sobre os estudos dos esportes e do futebol por meio de conferências, mesas redondas e painéis temáticos com a participação de estudantes de graduação, pós-graduação e pesquisadores já inseridos em grupos de estudos nas universidades.

Em 2014, o evento passou a ser internacional, com a crescente participação de estudantes e pesquisadores estrangeiros, especialmente de outros países da América Latina. A quarta edição do Simpósio, a ser realizada em setembro de 2022, terá como temática principal o mote "Do nacional às regionalidades do futebol". O evento está previsto para ocorrer de modo híbrido, com mesas virtuais e outras presenciais, a depender da situação da pandemia no Brasil.

Procedimentos, produtos e resultados

- Realização de uma edição do Simpósio Internacional (2022).

E4. Encontros de colecionadores

Realizados presencialmente no espaço externo do Museu do Futebol desde o ano de 2010, os Encontros de Colecionadores são tradicionais no circuito de exibição e trocas de diferentes itens ligados ao futebol, como camisas, figurinhas, livros, cartões postais, etc. Com a pandemia da Covid-19, o evento passou a ser adaptado ao formato virtual, possibilitando a participação de colecionadores de outros estados e países. No próximo ciclo, os encontros permanecerão em formato digital até que eventos presenciais com grande público sejam liberados pelas autoridades.

Em parceria com a equipe do Centro de Referência do Futebol Brasileiro, haverá junto aos colecionadores a produção de novo mapeamento e referenciamento das coleções por tipologia e critérios. A proposta é a criação de um mapa digital interativo, por meio do qual os próprios colecionadores possam cadastrar informações sobre suas coleções, ampliando suas redes de contatos ao mesmo tempo em que alimentam o CRFB com novos registros. Os colecionadores que participarem dos encontros serão estimulados a preencher o registro na nova plataforma.

Procedimentos, produtos e resultados

- Organizar 3 Encontros de Colecionadores por ano (a partir de 2022).

E5. Jornada do Patrimônio

A Jornada do Patrimônio é um evento organizado pela Secretaria Municipal de Cultura e que conta com a participação do Museu do Futebol desde sua primeira edição, em 2015. Localizado em um Estádio tombado como patrimônio municipal e estadual, em

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 138





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

um bairro também protegido pelo tombamento, a Jornada será o momento anual em que o IDBrasil propõe aprofundar e ampliar as discussões sobre a história e a memória do Estádio Paulo Machado de Carvalho, a Praça Charles Miller e o bairro do Pacaembu. As ações da jornada serão propostas anualmente, em parceria com o Consórcio Allegra Pacaembu, a Associação Viva Pacaembu por São Paulo, FAAP, PUC-SP e Mackenzie, Casa Guilherme de Almeida, dentre outras instituições atuantes na região, e seguirá as orientações do calendário da Prefeitura de São Paulo.

As ações ocorrerão nos seguintes formatos:

- Exposições fotográficas em painéis autoportantes, na área externa do Museu do Futebol.
- Roteiros temáticos para visita às edificações históricas do bairro, incluindo o próprio Estádio, também mobilizando os parceiros acima citados.
- Seminários e palestras com historiadores, moradores, artistas e outros convidados que abordam memórias e histórias sobre o Estádio e o bairro, ampliando o diálogo já iniciado pelo Museu do Futebol por ocasião do projeto "Memórias do Pacaembu", realizado pela equipe do Centro de Referência do Futebol Brasileiro no ano de 2016.
- Na edição de 2021, propomos um curso de 5 dias com os historiadores dos 5 principais clubes de São Paulo para falar da relação do futebol com o patrimônio histórico da cidade.
- Inclusão do Estádio, da Praça e do bairro do Pacaembu como tema para ao menos um dos concursos de fotografias e de crônicas propostos no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional. As fotos e crônicas selecionadas poderão compor as publicações sobre a Jornada em parceria com a Secretaria Municipal de Cultura.

Procedimentos, produtos e resultados

- 5 participações na Jornada do Patrimônio (agosto de 2021 a agosto de 2025).

E6. Atividades na Praça Charles Miller

Enquanto o foco da Jornada do Patrimônio acima descrita é um aprofundamento no conhecimento sobre o edifício e território de inserção do Museu do Futebol, o programa de **atividades na Praça Charles Miller visa ampliar as possibilidades de diálogo entre arte, lazer, patrimônio, esporte, saúde e bem-estar.**

O IDBrasil experimentou, especialmente dentro do contrato de gestão vigente (2016-2021), diferentes formatos e temas de eventos realizados na área externa do Museu do Futebol. Vale citar o "Arraial do Charles Miller", festa junina com música, comidas típicas e atividades recreativas, ocorridas no ano de 2016 a 2019 e interrompido devido à pandemia da Covid-19. Jogos de futebol de rua, pocket shows e feiras de produtos são outros exemplos de ações realizadas no Festival "Ocupa Pacaembu", realizado dentro da Programação Estéticas das Periferias no ano de 2017. O Programa "Férias no Museu" foi outra ação recorrente do Museu do Futebol que usou o espaço

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 139





da Praça com atividades educativas e recreativas. Também vale citar o projeto “Se Joga na Praça”, organizado em 2018 com patrocínio da loja Decathlon por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura. Foram três dias de atividades esportivas e de lazer, com monitores especializados e infraestrutura exclusivamente preparada para o evento.

Diante desse histórico de experimentações, o IDBrasil propõe, para o próximo período, um conjunto de projetos visando:

- Conectar-se com os diferentes públicos que já usam a Praça para atividades esportivas, de lazer e de convivência.
- Experimentar diferentes linguagens artísticas e engajar novas parcerias e públicos para o Museu do Futebol.
- Valorizar o bairro, a Praça e o Estádio como patrimônio de São Paulo, contribuindo para tornar o espaço um novo local para fruição de arte e cultura na cidade.

E6.1. Com a Bola Toda

Aprovado e com recursos captados via Lei Federal de Incentivo ao Esporte no ano de 2019-2020, o projeto “Com a Bola Toda”, teve de ser adiado devido à pandemia da COVID-19. Este projeto entrará na grade presencial do ano de 2022 e tem por objetivo promover o incentivo à prática esportiva por meio de clínicas de seis esportes coletivos: futebol, futebol de 5, handbol, rugby, basquete e voleibol.

Procedimentos, produtos e resultados

- Organizar 12 clínicas esportivas por dia, para 1.920 participantes ao longo de 8 dias de atividades.

E6.2. Praia de Paulista

O evento vai contemplar esportes praticados na areia, com a organização de um Desafio Nacional de Futevôlei, com 128 atletas profissionais, e um Desafio Internacional de Beach Tennis, também com 128 atletas profissionais. Entre os dias 17 a 29 de janeiro de 2023, o IDBrasil vai realizar diversas clínicas nas duas modalidades e oferecer a estrutura para o público (atletas amadores e simpatizantes do esporte de diversas faixas etárias) experimentar o Futevôlei e o Beach Tennis, incentivando a prática esportiva.

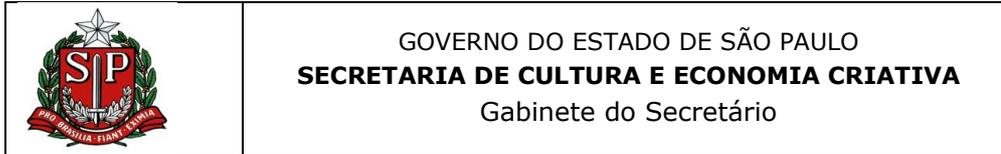
Procedimentos, produtos e resultados

- Organizar 1 evento de Futevôlei e Beach Tennis em janeiro de 2023.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 140





E6.3. Férias no Museu do Futebol

A nova proposta para o tradicional programa de atividades lúdicas "Férias No Museu" é a de criar um espaço temporário na Praça Charles Miller para abrigar diferentes ações para famílias, tais como:

- Tenda "mão na massa", com a introdução de atividades ligadas ao universo *maker*, como oficinas para confecção de instrumentos musicais.
- Oficina de horta caseira (na linha de incentivar atividades manuais).
- Área para performances de teatro, contação de histórias e pocket shows.
- Área para estímulo ao brincar livre, com monitores que incentivem e relembrem brincadeiras infantis tradicionais de todos os estados do país.
- Sessões de filmes.
- Atividades físicas para promoção da saúde e bem-estar, como aulas de dança, yoga, meditação, *tai-chi-chuan*, alongamento, com ofertas de atividades para diversas faixas etárias.
- Integração dos espaços com a exposição temporária em cartaz e venda de produtos gastronômicos, artesanais e editoriais.

E6.4. Saúde e bem-estar

O contexto da pandemia da Covid-19 impõe uma discussão mais séria sobre saúde e bem-estar físico e emocional. As atividades esportivas tangenciam essa discussão ao propor aproximações com o tema do corpo, movimento, alimentação saudável, dentre outros. Assim, o IDBrasil propõe abrir uma nova linha de eventos visando abordar essas questões a partir de palestras e rodas de conversas com especialistas por meio virtual e, principalmente, pelo oferecimento de aulas periódicas no espaço externo do Museu do Futebol e da Praça Charles Miller. As ações previstas são:

- Criar programação de atividades físicas para diferentes faixas etárias (crianças, jovens/adultos, idosos) de variados perfis: dança, alongamento, yoga, relaxamento. A programação deverá ocorrer em parceria com educadores físicos e academias especializadas e recriar simbolicamente o espaço que estará em reforma no Complexo Esportivo do Estádio do Pacaembu.
- Organizar rodas de conversa virtuais com educadores físicos, médicos, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos e outros especialistas que promovam a divulgação de dados e pesquisas científicas e informações confiáveis sobre saúde e bem-estar físico e emocional.

E6.5. Festival Ocupa Pacaembu (parceria Consórcio Allegra Pacaembu)

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 141





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

O IDBrasil almeja realizar um grande festival de arte e tecnologia para intervenção artística no estádio, museu e Praça Charles Miller. Ações como *videomapping* na fachada do estádio, oficinas de graffiti, lambe-lambe e *livepainting*, performances artísticas e exposição a céu aberto com arte contemporânea poderão estar entre as ações do festival, que visa posicionar o Museu do Futebol junto ao público das artes (que não necessariamente é frequentador do museu e de suas exposições). O objetivo é que o Museu do Futebol, o Estádio do Pacaembu e suas instalações físicas sejam a matéria-prima inspiradora de criações inovadoras *site-specific*.

Atuando também na criação de um museu híbrido presencial e virtual, o Festival vai apresentar criações exclusivas no universo digital. Como parceiros para a ação estão previstas galerias e museus de arte, coletivos de artistas, a Organização Social Poiesis (por meio da Casa Guilherme de Almeida e Casa Mário de Andrade; carta de intenção de parceria anexa) e o Consórcio Allegra Pacaembu, que realizou em 2020 a exposição "Arte em Campo", com obras instaladas em um estádio esportivo pela primeira vez.

Procedimentos, produtos e resultados

- Realizar o festival anualmente, com início em 2023, coincidindo com o mês de aniversário do Museu (29 de setembro).

E7. Torcida no Museu

Nos últimos anos, o IDBrasil organizou diferentes espaços do Museu do Futebol para receber torcidas durante transmissões de jogos. O sucesso da empreitada, que uniu parcerias com empresas privadas e consulados estrangeiros, estimula a dar continuidade a essa ação durante os seguintes campeonatos: Copa do Mundo Masculina (Catar 2022 e Canadá, México e Estados Unidos 2026), Copa do Mundo Feminina (Austrália e Nova Zelândia 2023); Copa América (2023 e 2025); Olimpíadas e Paralimpíadas (Paris 2024), além de finais de torneios de clubes nacionais e internacionais. Parcerias com clubes e agremiações de torcedores são essenciais para o engajamento dos torcedores. Os espaços para essas transmissões são a área externa (com telão), o Auditório e a Sala Jogo de Corpo.

Procedimentos, produtos e resultados

- Realizar programação especial para receber torcedores nos grandes eventos esportivos mundiais como as Copas do Mundo Masculina de 2022 e 2026, a Feminina de 2023 e os Jogos Olímpicos de 2024.
- Organizar 2 eventos anuais (a partir de 2022).

E8. E-sports

O universo dos esportes virtuais encontra-se em plena ascensão. O IDBrasil já abrigou no Museu do Futebol algumas etapas do campeonato mundial de Futebol Virtual por meio de parceria com a Confederação Brasileira de Futebol Virtual. Objetiva-se manter essa parceria e não apenas receber etapas de torneios, como também organizar oficinas e demonstrações públicas do jogo. Debates e outras ações, inclusive em meio

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 142



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
--	---

digital, vão agregar o objetivo de produzir conhecimento e estimular diálogos sobre esse novo tipo de modalidade esportiva.

Procedimentos, produtos e resultados

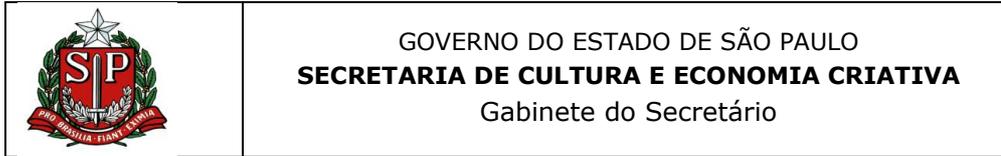
- Organizar 1 evento por ano (de 2022 a 2026).

A linha do tempo das exposições e grandes eventos propostos pelo IDBrasil para o próximo ciclo de gestão está, resumidamente, na página seguinte:



Figura 10 – Linha do tempo das exposições e grandes eventos propostos





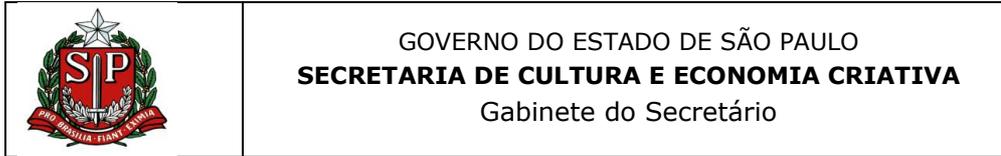
Quadro-resumo das ações do Programa de Exposições e Programação Cultural

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Planejar e implantar a nova exposição de longa duração	Criação do Comitê Curatorial	✓		
	Conceito Curatorial da Exposição de Longa Duração	✓	✓	
	Projetos básico e executivo		✓	✓
	Produção dos conteúdos (<i>parcialmente condicionada</i>)		✓	✓
	Pré-projeto; prospecção de parceiros e captação de recursos	✓	✓	✓
	Montagem e abertura (2024) (<i>parcialmente condicionada</i>)			✓
	Circulação da versão itinerante em outras cidades brasileiras (2026)			✓
Desenvolver exposições temporárias (<i>todas condicionadas</i>)	"Modernismos e o descobrimento dos novos futebóis" (planejamento em 2021 e abertura em 2022)	✓	✓	
	"Tá na Rede! Copas do Mundo, mídias e tecnologias"		✓	
	"Rainhas de Copas: as craques do Brasil e do mundo" (2023)			✓
	"Futebol, Brinquedos e Brincadeiras" (2023)			✓
	"Arquibancadas: paixões e manias" (2024)			✓
	"Regionalismos no futebol" (2025)			✓
	"Futebol amador e as cidades" (2025)			✓
	"Diversidade em Campo" (2026)			✓
Desenvolver exposições virtuais	Acessibilização das exposições virtuais já disponíveis na plataforma (<i>condicionada</i>)	✓		
	Exposição virtual atrelada à mostra temporária "Tempo de Reação - 100 anos do goleiro Barbosa"	✓		
	Produzir e publicar 2 novas exposições virtuais por ano, atreladas aos eixos temáticos das exposições temporárias		✓	✓
Produzir e circular de exposições itinerantes	Realizar projeto de exposição itinerante "Contra-Ataque! Mulheres do Futebol" (<i>condicionada</i>)		✓	✓
	Exposição Itinerante Internacional "Museu do Futebol Na Área" (<i>condicionada</i>)	✓	✓	✓
Desenvolver Programação Cultural	Projeto Territórios do Futebol	✓	✓	✓
	Projeto Com a Bola Toda - Lei de incentivo ao Esporte (<i>recurso captado no contrato vigente</i>)		✓	
	IV Simpósio Internacional de Estudos sobre Futebol (<i>condicionada</i>)		✓	

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
144





Estratégia (cont.)	Ação	2021	2022	2023 a 2026
(cont.) Desenvolver Programação Cultural	Projeto Territórios do Futebol	✓	✓	✓
	Projeto Com a Bola Toda – Lei de incentivo ao Esporte (recurso captado no contrato vigente)		✓	
	IV Simpósio Internacional de Estudos sobre Futebol (condicionada)		✓	
	Arraial do Charles Miller (condicionada)		✓	✓
	Projeto Praia de Paulista (condicionada)			✓
	Festival Ocupa Pacaembu			✓
	Cine Drive-In (condicionada)		✓	✓
	Férias no Museu (condicionada)		✓	✓
	Projeto Torcida no Museu		✓	✓
	Arquibancada Nerd	✓	✓	✓
	Realização de Eventos de Programação Cultural (Semana Nacional de Museus, Jornada do Patrimônio Primavera dos Museus, Sonhar o Mundo, Encontros de Colecionadores etc.)	✓	✓	✓
	Programação Cultural – “Modernismo e o descobrimento dos novos Futebóis”		✓	

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

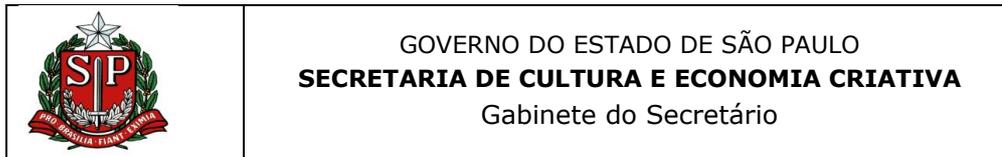
III) NÚMERO E PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA:

Cargo	Número de funcionários	Formação requerida	Regime de contratação (CLT, estagiário etc.)
Coordenador do Núcleo de Exposições e Programação Cultural	1	Superior completo na área de Ciências Humanas e Sociais / Produção Cultural. Desejável pós-graduação ou MBA em Produção e Gestão Cultural, Montagem de Exposições, Eventos, Curadoria.	CLT
Produtor Pleno	2	Superior completo na área de Humanas. Desejável pós-graduação ou especialização em Gestão de Eventos ou Programação Cultural.	CLT

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
145





Curador	1	Superior completo em Ciências Humanas ou Ciências Sociais. Pós-graduação em Curadoria, Comunicação ou áreas correlatas. Notória especialização, experiência e reconhecimento no campo de atuação do Museu do Futebol.	Prestação de Serviço
---------	---	---	----------------------

* O Diretor Técnico, o Assessor Técnico de Diretoria e o Assessor de Museologia acompanharão o desenvolvimento do programa para assegurar consonância com o Programa de Gestão Museológica e articulação com os demais programas de trabalho.

IV) PÚBLICOS-ALVO: 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.

4.4. PROGRAMA EDUCATIVO

I) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Contribuir para o pleno desenvolvimento da natureza educativa do museu, por meio do planejamento e realização de programas, ações e projetos educativos.
- Contribuir com a educação não formal, possibilitando a construção de conhecimentos (cognitivos, afetivos, sensíveis, críticos, sociabilização de habilidades etc.) a partir do patrimônio preservado e comunicado pelo museu e dos seus eixos temáticos.
- Articular parcerias com instituições de ensino, instituições sociais ou do terceiro setor, dentre outros, com função, finalidade ou interesse educativo.
- Buscar o contínuo aperfeiçoamento das ações realizadas e do serviço prestado pelas equipes dos núcleos de ação educativa, por meio de processos avaliativos.
- Contribuir com a capacitação de parceiros institucionais como professores, educadores, guias de turismo, profissionais de saúde e assistência social, dentre outros.

II) ESTRATÉGIA DE AÇÃO:

O Núcleo Educativo do Museu do Futebol na gestão do IDBrasil vem alcançando excelência na avaliação de públicos e resultados expressivos dentro do conjunto dos museus da rede estadual de São Paulo. Nos últimos 12

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
146





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

anos, acumulou 649.434 mil atendimentos educativos em ações como visitas mediadas, jogos e ações de formação, construiu um repertório de mais de 150 jogos e atividades e conquistou dois prêmios na área de acessibilidade em museus, por meio do Projeto Deficiente Residente, além de atuar em parcerias diversas com instituições públicas, secretarias, ONGs e empresas privadas.

O período de fechamento das instituições na pandemia da Covid-19 antecipou um contexto de atuação híbrida, que será o pilar das estratégias de ação de todos os programas do Plano de Trabalho do IDBrasil para a gestão do Museu do Futebol no período de 2021 a 2026. Com a ausência dos públicos presenciais e a interrupção de visitas escolares, a educação em museus viu-se diante de desafios para reposicionar seus programas, que priorizavam a maior carga horária aos atendimentos presenciais. A produção de conteúdos e as ações em meio virtual ganharam relevância e estimularam o diálogo com novos públicos, no caminho da construção de um museu híbrido.

O Núcleo Educativo do Museu do Futebol foi pioneiro ao adaptar rapidamente seus projetos para o formato de interação à distância. Destaca-se o **Revivendo Memórias Em Casa**, lançado em abril de 2020, com atendimentos por meio de chamadas em vídeo e por telefone a idosos e pacientes de Alzheimer residentes em casas de repouso. No segundo semestre de 2020, teve início o projeto **Interações Educativas**, dedicado ao público escolar. Estes dois projetos alcançaram 4.885 atendimentos remotos em meio ao contexto de distanciamento social e do fechamento do Museu do Futebol no ano de 2020.

Cabe destaque também à produção de conteúdo educativo para a página educar.museudofutebol.org.br, plataforma criada no contexto do fechamento do museu ao público. Jogos e atividades educativas antes realizadas presencialmente foram adaptadas para vídeos ou arquivos digitais para download. Além disso, o Núcleo Educativo alimenta semanalmente sua coluna no Medium, divulgada pelas redes sociais do Museu do Futebol.

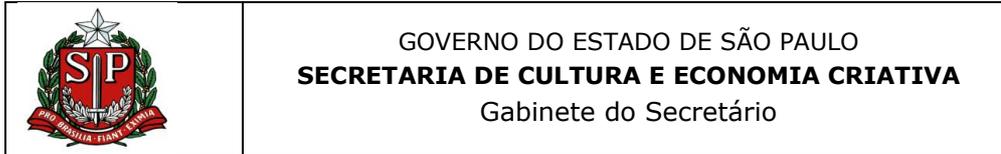
O Programa de Acessibilidade do Museu do Futebol (PAMF) continuará sob a liderança do Núcleo Educativo, especialmente no que se refere às ações de mediação e atendimento ao público. **Especialmente ao público de pessoas com deficiência, o IDBrasil apresenta novo projeto para pessoas com transtorno do espectro autista e um curso EAD para profissionais da cultura sobre acessibilidade em museus e espaços culturais.** Será dada continuidade à criação de jogos e materiais acessíveis a todos os públicos e o Projeto Deficiente Residente será continuado com outras equipes da instituição, com o apoio do Núcleo Educativo.

Para o próximo período de gestão, o IDBrasil almeja cumprir os desafios indicados pela SEC e UPPM, dando continuidade aos programas de excelência criados na gestão da OS, qualificando e ampliando as ações iniciadas em ambiente virtual e iniciando novas parcerias e ações extramuros. Os focos estratégicos dos projetos e ações abaixo detalhados são:

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 147





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- Aprimorar a gestão da equipe por meio de reestruturação de funções, levantamento das competências e ações de treinamento e aperfeiçoamento profissional.
- Ampliar as parcerias para o Programa, em suas diversas frentes, incluindo órgãos da gestão pública, instituições públicas e privadas das áreas de educação, saúde, assistência social, cultura e esporte.
- Aprimorar a criação de conteúdo a diversos públicos, em meios digitais, tais como roteiros temáticos, visitas em vídeo, podcasts, com foco nas questões sociais apontadas no Edital, tais como gênero, relações étnico-raciais, violências e preconceitos, decolonização, regionalismos e direitos humanos.
- Desenvolver cursos, oficinas e materiais pedagógicos inovadores em parceria com professores e educadores, com foco nos temas acima, tendo sempre a inclusão e a acessibilidade como premissas.
- Iniciar projeto para atuação educativa junto aos públicos da Praça Charles Miller e atuar em ações extramuros junto da equipe do Centro de Referência do Futebol Brasileiro.
- Retomar, quando possível, o programa de visitas em grupos presenciais, diversificando públicos e fortalecendo parcerias para provimento de transporte, lanche e engajamento de grupos para o Museu do Futebol.
- Iniciar projeto de residência com jovens, para desenvolvimento de programação.

As ações propostas estão apresentadas em quatro frentes:

A. Gestão e Formação de equipe

A1. Projeto Residência com Jovens

B. Programas, projetos e ações com público presencial

- B1. Programa de Visitas Educativas
 - B1.1. Visitas agendadas
 - B1.2. Visitas ao público espontâneo
 - B1.3. Visitas ao Estádio do Pacaembu
- B2. Horários Especiais de Abertura
- B3. Projeto Educativo na Praça
- B4. Projeto Dente de Leite
- B5. *Happy hour* com educadores e professores
- B6. Ações extramuros com o Centro de Referência do Futebol Brasileiro
- B7. Projeto Revivendo Memórias

C. Programas, projetos e ações com público virtual

- C1. Projeto Interações Educativas
- C2. Projeto Revivendo Memórias em Casa
- C3. Projeto Muito Além do Futebol
- C4. Projeto Curso de Acessibilidade EAD

D. Programa de desenvolvimento de conteúdo

- D1. Roteiros Temáticos
- D2. Livro Diálogos em Campo

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 148





D3. Materiais e apoio à comunidade escolar

A. GESTÃO DA EQUIPE E AÇÕES DE FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA EQUIPE INTERNA

A equipe do Núcleo Educativo é a maior do IDBrasil na gestão do Museu do Futebol e passará por ajustes em sua composição visando adaptar-se aos novos desafios, no entanto sem aumento do quadro de pessoal. Será realizado estudo para criação de uma assistência para desenvolvimento de conteúdo a fim de aprimorar e intensificar esta nova frente de trabalho (abaixo descrita no item D). Os educadores e orientadores de público continuarão atuando em colaboração no espaço expositivo, mas será avaliada a possibilidade de implantar uma supervisão unificada (atualmente há duas supervisões específicas).

Para esta reformulação, está em curso o trabalho de levantamento de habilidades e competências da equipe atual e a identificação das necessidades para treinamento ou novas habilidades para quando houver novas contratações.

Formação - A formação continuada da equipe é uma prática do Núcleo que será mantida e abrangerá novos conhecimentos e técnicas, especialmente voltados à curadoria digital para produção e edição de conteúdo educativo em plataformas digitais. Será incentivada a participação da equipe em eventos da área de educação e cultura e em redes de educadores de museus.

A equipe continuará atuando nas ações para consciência funcional, foco do projeto Conviver (descrito no Eixo 2 do Programa de Gestão Museológica). Voltado à formação continuada e à integração dos funcionários do Museu do Futebol, este projeto tem como foco prioritário ampliar a noção de pertencimento ao museu e a função social dos espaços culturais, sendo seu público os colaboradores do museu e equipes terceirizadas. O IDBrasil busca fazer com que o museu dialogue com seus públicos no desenvolvimento de suas ações e, nesse sentido, tem como valores o diálogo, a promoção do acesso e da participação de todos os públicos, interno e externo, respeitando a diversidade.

Nesse sentido, os principais objetivos e benefícios desse projeto são:

- ampliar a noção de pertencimento à instituição;
- integrar, por meio do respeito, do afeto e do lúdico, fomentando uma experiência de autoconhecimento e empatia; e
- despertar a percepção da corresponsabilidade dentro de uma equipe.

A participação de educadores, supervisores e orientadores de público em etapas diferenciadas da criação e produção de projetos de exposições, pesquisa e programação cultural sempre foi uma prática comum no IDBrasil, especialmente a escuta sobre as expectativas e comportamentos dos públicos no espaço expositivo. Com a reestruturação da equipe, essa participação será qualificada, estabelecendo novos produtos educativos para cada projeto. O Comitê Curatorial que será criado contará com a participação fixa da Coordenação do Núcleo e com a possibilidade de integração de educadores nas etapas de concepção dos projetos.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 149





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Diante dos novos desafios e da reestruturação da equipe, o Plano Educativo permanecerá atualizado a cada ano, observando as diretrizes da Secretaria de Cultura e Economia Criativa de São Paulo, tanto quanto a Política Nacional de Educação Museal do IBRAM. Constam deste plano: a missão educativa do museu e seus principais objetivos, públicos e linhas de ação; um documento guia que visa dar transparência dos propósitos da equipe para o público interno e externo, além de consolidar a atuação sólida e inovadora do IDBrasil no campo da educação museal.

Outro produto necessário à nova fase da gestão é a atualização do material usado na formação e treinamento das equipes, sistematizando novos conteúdos e metodologias de trabalho alinhadas ao novo ciclo de gestão e a nova exposição de longa duração, incluindo os desafios da gestão das ferramentas tecnológicas utilizadas no modelo de atuação híbrida da gestão.

As ações propostas são:

Procedimentos, produtos e resultados de 2021-2026

- Reorganizar o quadro interno do Núcleo Educativo.
- Elaborar novo material para treinamento interno, em consonância com a proposta curatorial da nova exposição de longa duração, voltado ao conteúdo lúdico-pedagógico e centrado na Política de Educação do Museu do Futebol.
- Engajar a equipe a participar de seminários, congressos e eventos da área de educação (mínimo 1 por ano).
- Realizar avaliação da equipe interna, semestralmente.
- Integração na Rede de Educadores de Museus (REM).
- Realizar cursos técnicos específicos para aprimoramento da criação de conteúdos em plataformas digitais.
- Liderança do Núcleo Educativo no Projeto Conviver.
- Integrar ações com outros núcleos do Museu, em especial o Centro de Referência do Futebol Brasileiro e o Núcleo de Exposições e Programação Cultural.

A1. Projeto de Residência com jovens (Comitê Jovem)

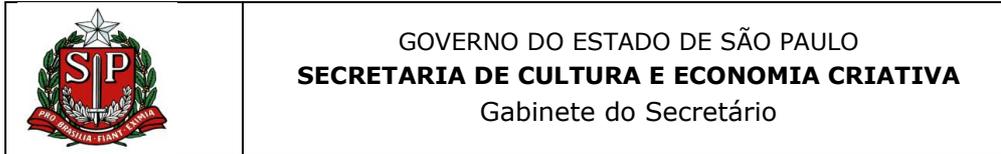
Visando ampliar a escuta de diferentes públicos, especialmente de perfis que não frequentam o Museu do Futebol, e fortalecer estratégias de cocriação de projetos, produtos e ações, o IDBrasil propõe criar o **Comitê Jovem**. A estratégia de seleção e a metodologia de trabalho do comitê será no modelo de uma residência de 2 anos, cuja seleção dos participantes ocorrerá por meio de edital, de até 7 jovens entre 15 e 18 anos.

Privilegiando uma composição baseada na diversidade social, cultural, de gênero e territorial, o grupo trabalhará no Museu do Futebol com uma bolsa-auxílio, compondo

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 150





um comitê para a cocriação de atividades e participação no desenvolvimento de projetos das áreas finalísticas do museu, como as exposições, produção de conteúdos, jogos, roteiros etc.

Um grupo será selecionado a cada dois anos, com início em 2022. A cada edição, o grupo selecionado escolherá o nome de sua "turma". Os encontros ocorrerão aos finais de semana e horários do contraturno escolar do jovem, de modo presencial e *on-line*. Ao final do contrato, espera-se 21 jovens participantes do projeto.

PROJETO: RESIDÊNCIAS COM JOVENS (COMITÊ JOVEM)						
Cronograma de ações						
Ação	2021 Jul- Dez	2022	2023	2024	2025	2026 Jan- Jun
Edital e seleção da turma 1	✓					
Residência - turma 1		✓	✓			
Edital e seleção turma 2			✓			
Residência - turma 2				✓	✓	
Edital e seleção turma 3					✓	
Residência - turma 3 (início)						✓

B. PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES COM PÚBLICO PRESENCIAL

B1. Programa de Visitas Educativas

Metodologia das visitas educativas em grupos

A visita educativa inicia no primeiro contato no agendamento, no qual são coletadas informações básicas sobre o perfil do grupo. São enviadas para cada responsável informações sobre o Museu do Futebol e recomendações para o conforto de todos durante a visita.

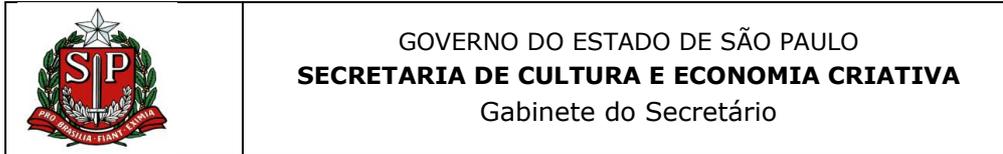
Considerando o repertório teórico-metodológico dos processos de educação em espaços não-formais, compreende-se o educador de museus como um importante mediador nos processos de aprendizagem. Além de elaborar previamente seus roteiros de visita, jogos e ações aplicada aos grupos, respeitando os contextos socioculturais dos visitantes, o educador, na ação de mediação, atua como um elo significativo entre a atividade, o visitante e a construção de conhecimento que resulta do processo de interação.

Pensar a **mediação cultural** ligada à área da educação é potencializar o processo educativo e a cultura como processo de formação humana. Assim, ao relacionar mediação, cultura, educação e arte, acredita-se que são áreas que contribuem para a

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
151





formação humana, em que estão involuntariamente ligadas e são também mediadoras entre si.

Assim, para realizar a visita educativa, os educadores devem, além de se expressar e de modo claro, evitar "visitas palestras" e atitudes que sejam pouco convidativas ao diálogo e à interação. A mediação requer o constante estímulo da curiosidade, a condução do diálogo reflexivo e a atenção ao repertório cultural do grupo com que está interagindo.

Considerando que os grupos chegam geralmente bastante excitados e ansiosos pela visita – muitas vezes compreendida pelas instituições que organizam os grupos como um momento mais de lazer do que de aprendizagem – o Museu do Futebol os recebe com **acolhimento, operado pelos orientadores de público**. Durante o acolhimento, os orientadores apresentam de modo agradável e convidativo o que é o Museu do Futebol e quais são as regras para que a visita seja confortável a todos os visitantes. É uma ação necessária que ajuda não apenas na organização do grupo, mas na preparação deste para a visita mediada pelo educador.

O acolhimento é uma ação estendida a todos os grupos que chegam à instituição, independentemente de estarem ou não previamente agendados. Ao longo dos anos, os orientadores de público foram aprimorando as formas de acolher diferentes perfis de visitantes, interagindo com habilidade e proporcionando a boa recepção de todos.

Após a visita, há uma **avaliação**. Seja por totem eletrônico de uso espontâneo e individual, seja por meio de formulário eletrônico exclusivo para os grupos atendidos pelos educadores. A avaliação tem como objetivo medir e monitorar o índice de satisfação com a ação, o desempenho do(a) educador(a), bem como auferir questões gerais sobre conteúdos e aspectos da visita mediada.

B1.1. Visitas agendadas

O Programa de Visitas Educativas, carro-chefe da ação educativa antes do contexto da pandemia, deverá ser retomado a partir de 2022, caso as condições sanitárias permitam. O Programa será estruturado para atender grupos de até 20 pessoas por educador, previamente agendados, com roteiros adequados ao perfil etário e social do grupo, informações coletadas durante o processo de agendamento. Este passará a contar com nova ferramenta on-escline, via site do museu, facilitando a coleta das informações iniciais necessárias à organização das visitas.

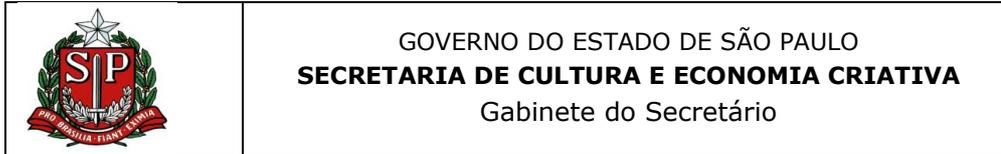
Parcerias para transporte de grupos escolares e de ONGs e instituições que atendem públicos em situação de vulnerabilidade social e pessoas com deficiência deverão ser retomadas quando possível. Até o início da pandemia da Covid-19, estavam em curso nove parcerias para atendimento de grupos. Almeja-se, para o novo ciclo, retomá-las e ampliá-las a novos públicos por meio do projeto **Escola Vai ao Museu: transporte para grupos escolares da periferia**.

A grade de atendimento aos grupos presenciais deverá ser reestruturada mediante o quadro da pandemia da Covid-19. Abaixo, apresenta-se a expectativa de atendimentos presenciais a partir de 2022, priorizando o atendimento presencial, mas

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
152





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

ainda com a previsão de até 10 pessoas por grupo (metade da capacidade desejada). Vale reforçar que, caso o cenário de distanciamento social se estenda, haverá a gestão dos horários disponíveis, de modo a equilibrar novos atendimentos remotos de acordo com a demanda. O contrário também é válido: caso os protocolos permitam, a capacidade será ampliada para 20 pessoas por grupo já no ano de 2022. A grade de capacidade abaixo apresentada levou em consideração a abertura de três horários por dia, entre terça e sexta-feira. Finais de semana e feriados são dedicados a visitas ao público espontâneo e demais atividades educativas.

PROGRAMA DE VISITAS EDUCATIVAS: Visitas a grupos previamente agendados								
Perfil de público		2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total	Total de vagas
Escolar	Escolas municipais	3.917	7.834	7.834	10.445	3.917	33.947	60.905
	Escolas estaduais	1.958	3.917	3.917	5.222	1.958	16.972	
	Escolas particulares	1.037	2.075	2.075	2.765	1.037	8.989	
	Universidades	115	230	230	307	115	997	
Específico	Em situação de vulnerabilidade	461	922	922	1.229	461	3.995	38.935
	Pessoas com deficiência	346	691	691	922	346	2.996	
	Infanto-juvenil	2.880	5.760	5.760	7.680	2.880	24.960	
	Terceira idade	115	230	230	307	115	997	
	Institucional	115	230	230	307	115	997	
	Família	115	230	230	307	115	997	
	Empresas	115	230	230	307	115	997	
	Turistas	116	230	230	307	116	999	
	Escolas de esportes	230	461	461	615	230	1.997	
Totais por ano		11.520	23.040	23.040	30.720	11.520		

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
153

Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITÓRIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31. Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51. Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



SCECDCI202105830A



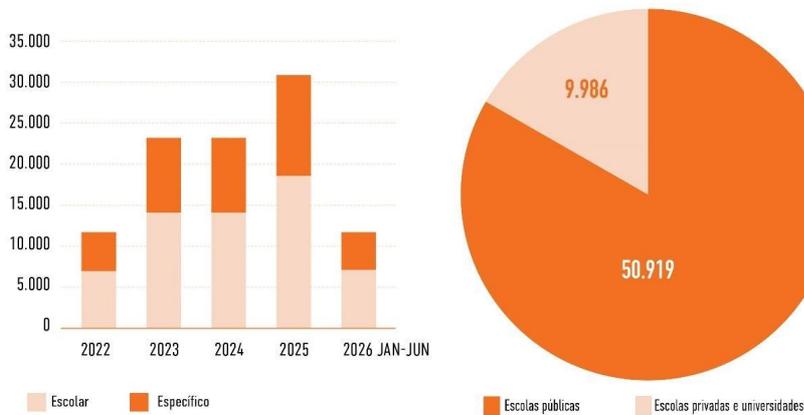
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

Gabinete do Secretário

Total de vagas oferecidas (2022-2026)	99.840
--	---------------

A distribuição das vagas privilegia o atendimento ao público escolar oriundo da educação básica pública, seguindo a série histórica do Museu do Futebol. Os gráficos a seguir destacam a proporção planejada para o próximo ciclo.



Figuras 11 e 12 – Proporção de atendimentos do Núcleo Educativo

O número, entretanto, é um referencial e baseia-se tanto no histórico da demanda por esse tipo de atividade quanto no entendimento de que as visitas mediadas com as escolas constituem importante estratégia de formação e mobilização de públicos para os museus. É importante considerar que, a despeito desse planejamento por perfil de público, o Núcleo Educativo faz a gestão das vagas conforme as demandas de parcerias e dos diferentes perfis. É sabido que o público escolar tem uma sazonalidade e concentra-se em meses do período letivo. Assim, busca-se sempre a otimização das vagas respeitando as demandas, os pactos com os parceiros e visando sempre a diversificação e inclusão de todos os públicos.

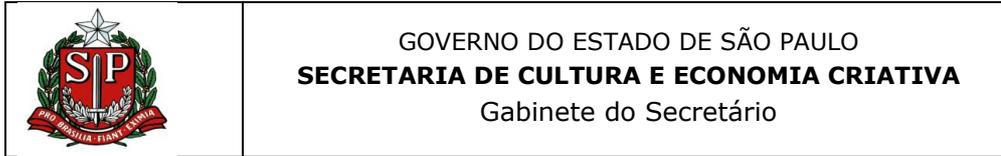
B1.2. Visitas para o público espontâneo

Além do oferecimento das visitas educativas a grupos previamente agendados, o IDBrasil passou a oferecer sistematicamente visitas para o público espontâneo dos finais de semana. A procura foi cada vez mais intensa, especialmente quando ligada a alguma atividade ou jogo educativo. No período de 2016 a 2020, foram atendidas 9.028 pessoas em visitas aos finais de semana.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
154





A ação é parte da rotina do Núcleo Educativo e voltará a ser oferecida quando os protocolos sanitários permitirem. Seguindo a linha de planejamento de retorno possível das ações presenciais com os grupos a partir de 2022, a oferta de ações para o próximo ciclo será:

PROGRAMA DE VISITAS EDUCATIVAS						
Visitas a grupos espontâneos aos finais de semana e feriados						
Capacidade	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
Número mínimo de horários ofertados (4 horários por final de semana). Médio de 16 horários/mês	192	192	192	192	96	864
Vagas ofertadas (20 por horário)	7.680	7.680	7.680	7.680	3.840	34.560

B1.3. Visitas ao Estádio do Pacaembu

As visitas mediadas ao Estádio do Pacaembu, que compôs o Programa de Visitas Educativas até início de 2020, recebendo mais de 7.760 pessoas, estão temporariamente suspensas devido às obras no equipamento. Diante da indefinição do calendário da obra, o IDBrasil não incluiu, na proposta, uma previsão de retorno e da oferta dessa ação. No entanto, entende como primordial a continuidade da ação assim que as condições sanitárias e de segurança junto à reforma do Estádio permitirem. Cabe o destaque para a nova composição do Conselho Consultivo da OS, que conta com o CEO do Consórcio Allegra Pacaembu, com vistas a integrá-lo na governança do Museu do Futebol e potencializar as ações conjuntas e em parceria.

B2. Projeto: Aberturas especiais noturnas

Dentre as novas ações do **Programa de Acessibilidade do Museu do Futebol (PAMF)** está o projeto de aberturas especiais noturnas para dois perfis de público, que requerem condições específicas de horários e/ou adaptações no ambiente do museu.

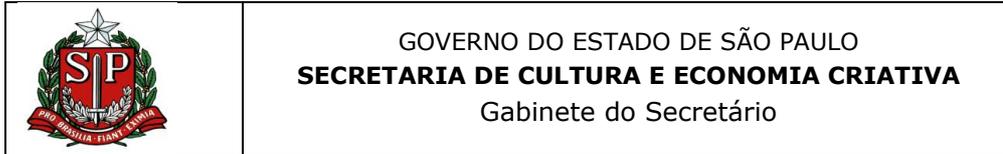
B2.1. Pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e demais deficiências intelectuais

O IDBrasil propõe dar acesso e gerar pertencimento do espaço cultural a perfis de público que atualmente são excluídos por conta do formato da visita que, tal como ocorre hoje, não é adequado para determinados perfis (autistas) ou simplesmente não permite o seu acesso (estudantes da Educação de Jovens e Adultos). Com isso, a OS

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
155





trabalha para atrair ao Museu do Futebol grupos que ainda se configuram como não-públicos da instituição.

As alterações sensoriais afetam crianças com Transtorno do Espectro Autista (TEA), mas podem ocorrer em indivíduos com deficiência intelectual. As crianças com TEA apresentam reatividade sensorial atípica, que podem estar relacionadas a alterações sensoriais. Nesse sentido, considerar a existência do transtorno sensorial ajuda a entender esses comportamentos, sendo muito relevante para o manejo do seu tratamento.

Para pessoas com TEA e seus acompanhantes, o IDBrasil propõe abertura especial exclusiva. A cada três meses, no mínimo e com aumento gradual nos próximos anos, o museu ficará um dia aberto por 2 horas além do horário normal de funcionamento para esse público e seus cuidadores, com ou sem agendamento.

Durante esse horário exclusivo, a exemplo do que ocorre em outros espaços culturais como cinemas (as chamadas "sessões azuis"), as exposições serão adaptadas (diminuição do som e iluminação diferenciada, por exemplo), de modo a atender com mais conforto esse perfil de público. Educadores realizarão visitas e atividades, e a ação será avaliada e monitorada, além de amplamente divulgada nos meios digitais.

B2.2. Alunos EJA – Educação de Jovens e Adultos

Alunos do EJA costumam ser excluídos do Programa de Visitas Mediadas por não frequentarem a escola em horário diurno. Assim, o IDBrasil planeja retomar dias de abertura noturna para permitir a inclusão desse público. Pelo perfil de vulnerabilidade socioeconômica dos alunos da Educação de Jovens e Adultos, é pouco provável que tenham acesso ao museu como ambiente de lazer aos finais de semana. Assim, trazer o público EJA é uma importante frente de inclusão e formação de novos públicos para os museus, pois propiciará que tenham a informação de que são instituições públicas, com dias gratuitos de visitação e atrações para diferentes públicos.

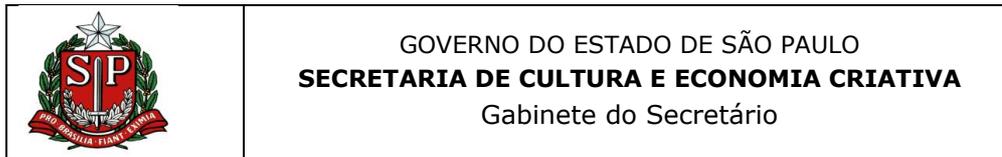
Haverá o levantamento das temáticas trabalhadas em sala de aula para elaboração de roteiros para esse perfil e um plano de ação para parcerias para transporte, lanche e engajamento dos grupos. Importante, ainda, considerar que nos dias de abertura aos grupos EJA, poderá também haver visitação para o público espontâneo. Já no dia de abertura para público TEA, para melhor conforto dos grupos, o mesmo não poderá ocorrer.

PROJETO ABERTURAS ESPECIAIS NOTURNAS							
Perfil de público		2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
TEA	Número mínimo de dias de abertura	4	6	6	6	3	25
	Vagas ofertadas (40 por dia)	160	240	240	240	120	1.000

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
156





EJA	Número mínimo de dias de abertura	10	10	10	10	5	45
	Vagas ofertadas: 40 alunos EJA por dia, com agendamento	400	400	400	400	200	1.800

B3. Projeto Educativo na Praça

O novo projeto visa construir uma grade de atividades para serem oferecidas ao público frequentador da Praça Charles Miller e que não necessariamente participa das ações do Museu do Futebol. A proposta é oferecer uma interação educativa com diferentes perfis, sejam eles os feirantes e seus consumidores, os passantes, pessoas em atividade física e alunos de escolas que estejam em atividades extramuros. Com isso, visa-se ampliar o leque de público de atuação do Programa Educativo, estimular o pertencimento da Praça e do museu como espaço público e estreitar laços com o ensino formal, fortalecendo assim os valores da cidadania e os cuidados com o patrimônio público.

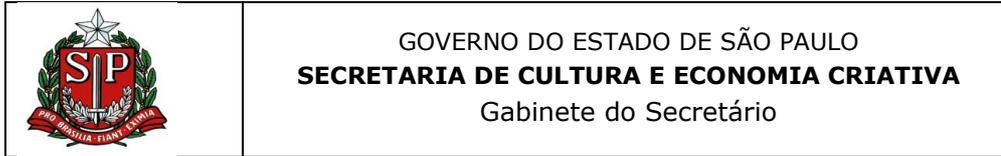
A ação terá início com uma pesquisa com esses públicos, realizada pela equipe do Núcleo Educativo no ano de 2021. Essa escuta será o ponto de partida para o delineamento das atividades e dinâmicas que serão ofertadas a partir de 2022.

Em linhas gerais, a proposta prevê um educador atuando na Praça Charles Miller, em dois horários aos finais de semana – incluindo horário de almoço dos trabalhadores e frequentadores da feira – propondo jogos e dinâmicas, com o intuito de criar relação com novos públicos e propiciar uma forma de lazer para as pessoas que frequentam esse espaço.

Para que a interação seja realizada com qualidade para o público e para o educador, será desenvolvido um mobiliário apropriado e portátil, com guarda-sol para proteção de sol ou chuva, mesa para disponibilizar os materiais e bancos para o público poder se sentar e usufruir com tranquilidade das atividades propostas. As interações deverão ser bastante dinâmicas, com duração entre 5 e 15 minutos. Dentre o repertório de jogos já disponíveis estão a série de quizzes, a mala educativa do Charles Miller, jogos acessíveis, jogo da memória, entre outros.

A ação ocorrerá todo primeiro final de semana do mês, com atividades das 10 às 12h e das 13h às 15h. Somam-se dois horários por dia, quatro horários por final de semana, com total de 48 horários por ano. A grade de oferta de ações é apresentada abaixo e foi planejada conforme o quadro proposto de educadores fixos do Museu do Futebol. A oferta poderá ser ampliada mediante parcerias e patrocínios.





PROJETO EDUCATIVO NA PRAÇA						
Capacidade	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
Número de horários ofertados (2 horários por dia, 2 dias no mês, total de 4 horários/mês)	48	48	48	48	24	216
Previsão de atendimento por horário: 30 pessoas	1.440	1.440	1.440	1.440	720	6.480

B4. Espaço Dente de Leite

Iniciado em 2017, o Espaço Dente de Leite é um local para crianças de 0 a 3 anos e seus cuidadores. Trata-se de um espaço com mobiliário, brinquedos e recursos lúdicos para que as famílias fiquem com suas crianças e possam interagir com o Museu do Futebol de modo diferenciado e mais adequado ao público da primeira infância. Para o próximo período, o espaço será aprimorado por meio do desenvolvimento de mobiliário adequado e aquisição de jogos educativos. O projeto continuará com a sua oferta de ações todo terceiro final de semana do mês, das 10h30 às 15h30.

PROJETO ESPAÇO DENTE DE LEITE						
Capacidade	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
Número de dias ofertados	24	24	24	24	12	108
Número mínimo de participantes por dia (50)	1.200	1.200	1.200	1.200	600	5.400

B5. Projeto Fim de Expediente

Com o objetivo de aproximar o Museu do Futebol de professores e educadores, será oferecido, trimestralmente, um evento de "fim de expediente". O caráter mais descontraído do evento é uma estratégia de integrar uma ação de formação e de lazer.

As pesquisas sobre público de professores em museus apontam que muitos não conhecem a instituição antes de agendar as visitas em grupos. Com isso, muitos professores que chegam com os grupos escolares aos museus assumem a atividade como um momento pontual de lazer e não como parte de um projeto pedagógico. Por não serem os próprios professores um público assíduo de museus, muitas vezes não conhecem seu potencial como aliados de suas práticas pedagógicas em sala de aula.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
158





Visando especialmente a aproximação com esse não-público, este novo projeto tem como foco professores de diferentes disciplinas, diretores de unidades escolares, coordenadores pedagógicos e de área e educadores em geral.

Essa atividade será realizada uma vez a cada três meses, podendo ser ampliada conforme parcerias ou patrocínios. Oferecida no horário do fim do expediente, nos fins de tarde, terá como foco a apresentação do Museu do Futebol para a comunidade escolar. Seu objetivo será fazer com que os professores conheçam, de uma forma agradável e descontraída, as exposições e projetos educativos do Museu do Futebol antes de trazerem seus alunos para uma visita. Para isso, a atividade acontecerá nas etapas a seguir descritas:

- Divulgação junto ao mailing de escolas e secretarias de educação.
- Recepção com *coffee-break*.
- Fala de apresentação do Museu do Futebol e seu Programa Educativo, no Auditório do Museu.
- Distribuição de material de apoio com:
 - Propostas de roteiros temáticos a serem trabalhados pelos professores em sala de aula, desde a preparação para a visita, a visita em si e no pós-visita, definidos de acordo com cada faixa etária.
 - Relação dos conteúdos on-line disponíveis para o professor.
 - Possibilidades para uso dos espaços do Museu do Futebol em atividades escolares, com ou sem a mediação dos educadores.
- Visita mediada à exposição, abordando as possibilidades educacionais para a realização da visita com os grupos de estudantes.

Com o novo projeto, o IDBrasil almeja ampliar o número de professores e profissionais da comunidade escolar, engajando-os a realizar diferentes ações no Museu do Futebol, com ou sem a mediação dos educadores. Incentivar que eles também usufruam do espaço fora do ambiente de trabalho, como lazer e convivência.

PROJETO FIM DE EXPEDIENTE com profissionais de educação						
Capacidade	2022	2023	2024	2025	2026 Jan- Jun	Total do contrat o
Número mínimo de encontros	4	5	6	6	2	23
Vagas ofertadas: 100 por encontro	400	500	600	600	200	2.300

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
159





B6. Projeto Territórios do Futebol

As ações extramuros têm como objetivo a formação de novos públicos por meio de atividades desenvolvidas no território, em instituições parceiras ou espaços alternativos das áreas educativa, social e cultural da região ou de outros bairros que estejam além do território do museu. Essas atividades podem partir de provocações sobre o universo do futebol, com temas relacionados à exposição de longa duração e exposições temporárias. As atividades extramuros possibilitam, ainda, o acesso aos conteúdos do acervo àqueles impossibilitados, por algum motivo, de visitar o Museu do Futebol.

Como ação transversal entre os Núcleos Educativo, de Exposições e Programação Cultural, de Comunicação e o Centro de Referência do Futebol Brasileiro, o projeto “Territórios do Futebol” visa ofertar um conjunto de ações diversificadas para comunidades das áreas periféricas da Região Metropolitana de São Paulo.

No que se refere às ações propostas pelo Núcleo Educativo, constarão oficinas, jogos, contação de histórias e mediações em rodas de conversa. As comunidades serão escolhidas em conjunto com o Centro de Referência, priorizando locais com forte presença do futebol amador como prática de sociabilidade local, como elemento de identificação com a história do bairro e mobilizador de relações locais.

A previsão é de uma ação por trimestre, totalizando 18 ações ao final do contrato. Cada ação poderá ocorrer em uma comunidade e será buscada diversidade territorial dentro da Região Metropolitana de São Paulo. O número poderá ser ampliado caso haja parcerias e patrocínios para aumento da equipe responsável.

PROJETO TERRITÓRIOS DO FUTEBOL (ações extramuros)						
Capacidade	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
Número de ações	4	4	4	4	2	18
Número mínimo de participantes por dia (50)	200	200	200	200	100	900

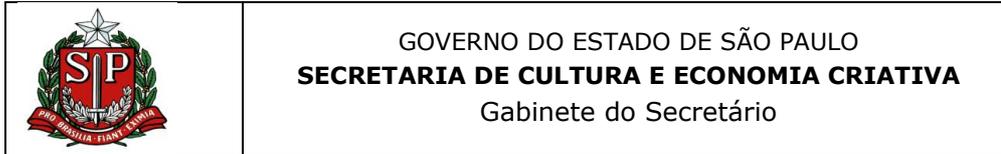
B.7 Revivendo Memórias (presencial)

A partir do atenuamento das medidas de distanciamento social, o projeto **Revivendo Memórias**, em seu modelo original, ou seja, feito de forma presencial, voltará a ser realizado pelo Núcleo Educativo. O principal objetivo do projeto é a reintegração de pacientes com perda de memória, geralmente causada por doenças neurodegenerativas, ao convívio social, buscando, com isso, estimular suas memórias afetivas. Em parceria com o Grupo de Neurologia Cognitiva e do Comportamento da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, o Núcleo Educativo oferecerá visitas mediadas para pacientes com perda de memória, incluindo pessoas com

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
160





Alzheimer. Visitas com este perfil de público demandam uma estrutura de atendimento diferenciada.

Em 2019, quando o Revivendo Memórias foi realizado presencialmente pela primeira vez, o roteiro e as metodologias das visitas foram desenvolvidos juntamente com médicos e pesquisadores ligados ao Departamento de Neurologia da USP. Para esta retomada, será imprescindível a parceria com a equipe médica mais uma vez.

A visita, dividida em três etapas, começa com um acolhimento afetivo seguido de apresentação de objetos e imagens ligados ao futebol de antigamente (de acordo com a faixa etária dos participantes), para estímulo e reativação da memória pessoal de cada participante. Na segunda etapa, é realizada a visita ao Museu do Futebol, onde o resgate da memória se dá por meio de narrações de radialistas e revisitação de imagens antigas da cidade de São Paulo, bem como fotografias de jogadores e das Seleções Brasileiras das décadas de 1960, 1970 e 1980. Na terceira e última etapa, educadores, participantes e médicos fazem uma roda de fechamento, geralmente com a proposição de uma atividade educativa na qual são todos instigados a dialogar sobre o que foi trabalhado. É o momento de ouvir considerações, reflexões, propostas e colher depoimentos para as próximas visitas do projeto.

Para os próximos anos, as visitas estão planejadas para ocorrer uma vez a cada dois meses, aos finais de semana, com divulgação prévia. Para tanto, a capacidade de atendimento será de até 10 pessoas por visita, incluindo os cuidadores, de modo que os educadores consigam dar total atenção e escuta aos participantes com perda de memória.

PROJETO REVIVENDO MEMÓRIAS (presencial)						
Capacidade	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
Número mínimo de encontros	6	6	6	6	3	27
Número de participantes por encontro: 10	60	60	60	60	30	270

Síntese dos Programas, Projetos e Ações para o público presencial

Ao final do contrato, o IDBrasil almeja o alcance de **152.550 pessoas** com as ações educativas para públicos presenciais, sejam aquelas realizadas na sede do museu, sejam as ações em outros territórios. Por meio de oito projetos e programas, quatro deles novos na instituição, os públicos de interesse a serem mobilizados para a instituição são:

- Estudantes, professores, gestores e profissionais da rede escolar.
- Pessoas com deficiência.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
161





- Públicos em situação de vulnerabilidade social e públicos residentes em comunidades periféricas da Região Metropolitana de São Paulo.
- Turistas e famílias.
- Crianças de 0 a 3 anos e seus cuidadores.
- Freqüentadores e trabalhadores da Praça Charles Miller.
- Jovens.
- Pacientes com perda de memória (Alzheimer) e idosos.

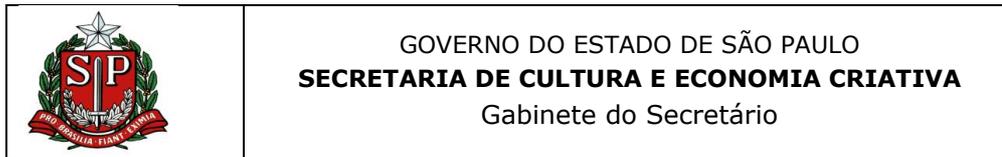
O quadro abaixo sintetiza os projetos, públicos e quantidades de ações.

PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES COM PÚBLICO PRESENCIAL Síntese dos públicos e ofertas – 2022 a 2026 (Jan-Jun)				
Projeto		Públicos de interesse	Número de ações total do contrato	Público máximo estimado total do contrato
Ações já realizadas pelo IDBrasil	Visitas Educativas Agendadas	Estudantes, turistas, públicos em situação de vulnerabilidade social, pessoas com deficiência etc.	Oferta contínua, a partir de 2022	99.840
	Visitas Educativas ao Público Espontâneo	Famílias, visitantes espontâneos dos finais de semana	864 visitas	34.560
	Projeto Espaço Dente de Leite	Primeira infância (bebês de 0 a 3 anos e seus cuidadores)	108 dias	5.400
	Projeto Revivendo Memórias	Pacientes com perda de memória (Alzheimer e outras doenças)	27 encontros	270
Novos projetos propostos	Projeto Abertura Especial Noturna	Pessoas com transtorno do espectro autista e cuidadores Alunos de EJA	70 dias de abertura noturna especial	2.800
	Projeto Educativo na Praça	Freqüentadores e trabalhadores da Praça Charles Miller	206 horários com atividades	6.480
	Projeto Fim de Expediente	Professores, educadores, gestores e coordenadores da	23 encontros	2.300

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
162





	Projeto Territórios do Futebol	rede escolar Comunidades das periferias da Região Metropolitana de São Paulo	18 ações	900
Total de público presencial potencialmente mobilizado				152.550

C. PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES COM PÚBLICO VIRTUAL

Este tópico apresenta os projetos desenvolvidos especialmente para o público virtual, no sentido de consolidar a atuação híbrida do Museu do Futebol. Trata-se de propostas inovadoras dentro da gestão do Núcleo Educativo, iniciadas no contexto do fechamento dos museus devido à pandemia da Covid-19 e que terão continuidade no novo ciclo de gestão, uma vez que o contexto de restrições a ações presenciais permanece, sendo provavelmente mantido no curto prazo. Principalmente, o IDBrasil acredita na potência dos projetos ao público virtual como meio para democratizar o acesso à cultura e ampliar o público do Museu do Futebol em outras cidades e estados do território nacional e internacional.

Os projetos aqui indicados visam ao cumprimento dos Desafios 9 (elaborar estratégias para a ampliação e diversificação de ações do museu em ambiente virtual) e 1 (ampliar as estratégias de mobilização de públicos, incluindo ações em ambiente virtual), indicados no Edital de Chamamento.

As ações incluem diferentes formatos de ações e focos em estudantes, professores, profissionais da cultura e acessibilidade e o público jovem, a partir das ações do Comitê de Jovens indicado no item A do Programa Educativo. A troca com o público virtual incluirá sempre o incentivo à visitação presencial.

C1. Projeto Interações Educativas

O projeto "Interações Educativas" constitui-se de uma experiência de mediação virtual entre o público e o educador, no caminho de estabelecimento de um modelo de museu híbrido. Voltado principalmente ao público escolar, uma vez que crianças e adolescentes estão em um contínuo processo de construção de uma identidade social e cultural, o projeto visa adaptar continuamente os meios de aprendizado da educação não-formal agora em ambiente digital. Nesse sentido, o projeto atende a uma demanda curricular da qual faz parte a necessária vivência dos alunos em ambientes não escolares, de modo a completar a sua formação como estudantes e também como cidadãos a partir de conhecimentos adquiridos fora dos muros da escola.

Com base em um roteiro previamente construído em parceria com o responsável da turma e baseado no acervo do Museu do Futebol, o objetivo é tornar a experiência do aprendizado, no ambiente digital, prazerosa, educativa, lúdica e leve, relacionando os conteúdos interdisciplinares do acervo com as disciplinas, competências e habilidades trabalhadas na matriz curricular escolar.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
163





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

Com agendamento prévio, as visitas virtuais têm duração de 1h a 1h30. Cada grupo é composto de, no mínimo, 10 e, no máximo, 25 pessoas e mais um responsável da instituição educacional, de preferência um professor ou coordenador. As solicitações de visita ocorrem mediante preenchimento de um formulário, que está disponível no site do Museu do Futebol, com dados da escola e do responsável, informações sobre a turma e os conteúdos que estão sendo trabalhados em sala de aula, além da indicação de preferência para dias e horários da visita. Feito isso, a equipe do Núcleo Educativo entra em contato com a escola para confirmar o agendamento em datas e horários disponíveis.

Para os próximos anos, o Núcleo Educativo realizará o projeto priorizando o atendimento a escolas de fora da cidade de São Paulo, considerando que esta proposta contempla o retorno das visitas escolares presenciais a partir de 2022. Dada a incerteza desse cenário, o IDBrasil trabalhará com flexibilidade para adaptar o plano e eventualmente ampliar a capacidade de oferta do Projeto Interações Educativas, caso o retorno das ações com grupos presenciais tenha de ser adiado.

Em 2024, considerando a inauguração da nova exposição de longa duração, foi projetada uma diminuição temporária da quantidade de encontros virtuais, de modo a privilegiar o atendimento de público presencial, uma vez que a nova exposição deverá atrair uma quantidade significativa de público interessado em visitar e revisitar o museu.

Para o cálculo de capacidade, foi considerado o número limite de participação em cada um dos encontros, ou seja, 25 pessoas. Este número tem como premissa a manutenção da qualidade do encontro, visando à possibilidade de o educador interagir com todos os participantes de maneira confortável a todos no ambiente digital.

PROJETO INTERAÇÕES EDUCATIVAS público escolar virtual							
Capacidade	2021 Jul-Dez	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
Número de horários disponibilizados	480	384	384	192	384	192	2.016
Número de participantes virtuais (máx. 25 por horário)	12.000	9.600	9.600	4.800	9.600	4.800	50.400

C2. Projeto Revivendo Memórias #EmCasa

Desenvolvido em parceria com o pesquisador Carlos Chechetti, o projeto Revivendo Memórias nasceu com o propósito de trabalhar com idosos com Alzheimer a ativação da memória afetiva por meio do futebol. Em 2019, foi realizada uma série de visitas

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
164





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

educativas no Museu do Futebol por pacientes com Alzheimer e seus cuidadores, com resultados bastante positivos. **Com o fechamento do museu por conta da pandemia, em 2020, a equipe se viu no desafio de pensar em novos projetos e transformar as ações já existentes, trabalhando de casa e utilizando a tecnologia como ferramenta. Dessa forma, o Revivendo Memórias foi transformado no Revivendo Memórias #EmCasa seguiu ativo, por meio de encontros virtuais, ampliado para outros idosos, pessoas com deficiência, casas de repouso e instituições sociais.** Nesse momento, que ainda é de restrições sociais, os encontros virtuais com os educadores têm como principal objetivo combater a solidão, os medos, receios e a ansiedade, trabalhando com perfis de público que estão afastados de seus familiares e amigos por fazerem parte dos grupos de risco do coronavírus.

A experiência adquirida com este projeto demonstrou a habilidade e competência da gestão do IDBrasil na implementação de uma tecnologia social de baixo custo para atender a uma demanda social, oferecendo um serviço com impacto comprovado não somente pelas avaliações positivas levantadas ao longo dos atendimentos, mas pelo contínuo interesse destes perfis em continuar participando dos encontros remotos. Nesse sentido, a expertise com atendimentos virtuais, via plataformas de videochamadas, seguirá como uma das frentes de atuação do Programa Educativo, oferecendo a possibilidade de interação com públicos que, pela distância ou pelo contexto da pandemia, não poderiam desfrutar presencialmente de uma visita às exposições do Museu do Futebol.

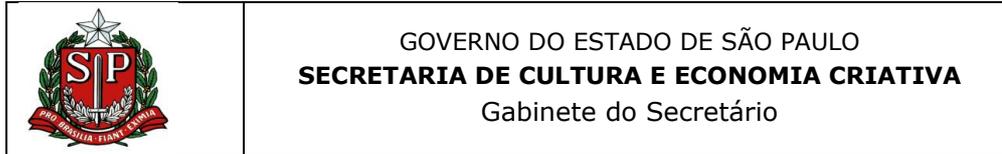
Em 2021, com o contexto da pandemia ainda vigente, o Núcleo Educativo seguirá priorizando os encontros virtuais. A partir de 2022, prevendo uma gradual normalização das atividades, será proposta uma pequena redução nos atendimentos, sem deixar de dar prioridade ao público-alvo do projeto. Assim como no projeto Interações Educativas, em 2024, considerando a inauguração da nova exposição de longa duração, também foi projetada uma diminuição temporária da quantidade de encontros virtuais, de modo a privilegiar o atendimento de público presencial.

Para a metrificação de um projeto como o Revivendo Memórias #EmCasa, é importante considerar, principalmente, o número de encontros realizados, uma vez que é da natureza desta ação a realização de atendimento recorrentes. Considerando os dados levantados a partir de 2020, conseguimos mensurar uma participação média de 3,3 pessoas por encontro. Nesse sentido, também vale ressaltar que os encontros são divididos em duas tipologias: individuais, voltados para idosos ou pessoas que moram sozinhas ou, no máximo, com um(a) companheiro(a) ou acompanhante; e institucionais, voltados para idosos que estão institucionalizados em casas de longa permanência, ou ainda, pessoas com deficiência que frequentam centros de convivência.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 165





PROJETO REVIVENDO MEMÓRIAS #EM CASA público de idosos virtual							
Capacidade	2021 Jul-Dez	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrat o
Número de horários disponibilizados	480	384	384	192	384	192	2.016
Número de participantes virtuais (média de 3 pessoas por atendimentos)	1584	1267	1267	633	1267	633	6.651

C3. Projeto Muito Além do Futebol: série de cursos e oficinas a distância

Para o novo ciclo da gestão, o Núcleo Educativo vai desenvolver uma nova série de cursos de curta duração e oficinas a serem oferecidos em formato de Educação à Distância (EAD). As possibilidades de trabalho educativo envolvendo o futebol e as questões sociais de desigualdade de gênero, discriminação racial, violências e preconceitos, direitos humanos e outros apontados no Edital, bem como a acessibilidade e inclusão em espaços culturais, serão os pilares temáticos do projeto. Outro tema a ser abordado é a relação dos esportes com a saúde mental e emocional, especialmente diante do contexto atual da pandemia da Covid-19. Desse modo, o novo projeto visa ao atendimento do **Desafio 3**, indicado no Edital de Chamamento.

É importante ressaltar que o Museu do Futebol é uma instituição pioneira na introdução de debates mais amplos sobre esses temas e na perspectiva de como, a partir do futebol, é possível abordá-los por meio de ações culturais e educativas. O novo projeto visa a estruturação de novos formatos para trabalhar com as temáticas, usando o acervo e conhecimento acumulado pelo museu. **O Núcleo Educativo irá trabalhar em conjunto com o Centro de Referência do Futebol Brasileiro, considerando o papel deste nas pesquisas e produção de conhecimento relacionado às práticas e formas de vivenciar e significar o futebol, referenciando-as para o acervo da instituição.**

A pesquisa e as ações do Centro de Referência permitiram que o Museu do Futebol se aproximasse de grupos – institucionalizados ou não – que atuam nas questões sociais que serão o foco da temática do projeto. Alguns desses grupos participaram de visitas e outras atividades educativas no museu e a proposta é que eles possam ser protagonistas nos cursos, por meio de relatos e trocas de experiências práticas nos seus campos de atuação social. Além da parceria com esses grupos, serão buscados novos parceiros institucionais para ampliar o impacto do projeto junto a diferentes públicos.

Para a elaboração da grade curricular dos cursos e oficinas, será contratada consultoria de profissional especializado que vai atuar junto às equipes do Núcleo

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
166





Educativo e do Centro de Referência do Futebol Brasileiro para compreensão dos recortes possíveis dentro dos temas propostos e as possibilidades de uso do acervo do Museu do Futebol. Os públicos esperados para esta ação são: professores, educadores, profissionais que atuam em projetos de assistência social, saúde, esporte e cultura.

C3.1. Cursos de curta duração (duração: 20h)

Com oferecimento de certificado. Aulas síncronas on-line para alunos previamente inscritos. Turmas com capacidade para até 100 alunos. Total de 8 aulas, com 2 horas de duração, e 4 horas para atividades didáticas. As atividades didáticas são encontros com grupos menores (de até 25 alunos) para permitir debates e interações mais aprofundadas.

Os cursos têm como principal objetivo oferecer aulas expositivas que tragam dados e formas contemporâneas de abordagem dos temas escolhidos para os cursos. Tendo em vista a densidade conceitual dos temas, as aulas explicativas são importantes para introduzir e alinhar a forma de abordagem do tema. Especialistas nos temas serão convidados a ministrar as aulas a partir da mediação do Educativo.

Outro aspecto que o curso irá privilegiar será a exploração desses temas a partir do acervo do Museu do Futebol. Compreendendo o acervo como um conjunto de referências que abordam o futebol do ponto de vista do patrimônio imaterial, serão selecionados histórias, personagens, eventos e projetos de ação social contemporâneos que ajudem nas reflexões propostas. A participação dos próprios agentes de ação social no curso é um modo de ampliar o conhecimento e a interlocução com diferentes atores. A parceria com grupos, coletivos e instituições é crucial para a formação das grades curriculares e para o engajamento dos públicos nos cursos. As aulas vão ser organizadas a partir de apresentações dos próprios grupos, seguida de trocas mediadas pelo Educativo e equipe do Centro de Referência. Os cursos ficarão gravados para acesso dos inscritos e da equipe do museu. Parte das aulas vão ser disponibilizadas ao público geral após a sua realização, por meio das redes sociais do Museu do Futebol.

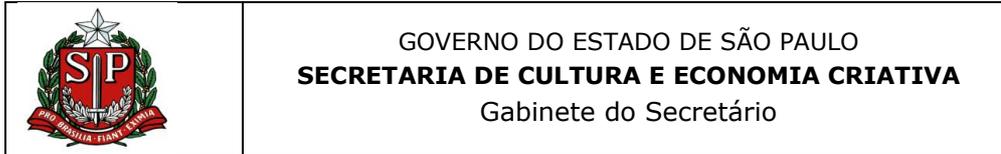
C3.2. Oficinas de cocriação (duração: 3h)

Com oferecimento de certificado. Encontros síncronos on-line para alunos previamente inscritos. Turmas com capacidade máxima de 20 alunos, para permitir interação e debate. As oficinas são encontros pontuais para públicos que já atuam nos temas indicados. O objetivo é propiciar um ambiente de interação com as temáticas acima relacionadas de modo que os participantes possam prototipar ações coletivas e projetos em grupo, usando o acervo do Museu do Futebol e com a mediação do Núcleo Educativo. Os resultados serão divulgados no site do museu.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 167





PROJETO MUITO ALÉM DO FUTEBOL						
Cursos e oficinas a distância						
Número de ações	2022	2023	2024	2025	2026	Total Contratado
Curso (no de cursos oferecidos)	1	4	4	4	2	15
Oficinas (n. de oficinas oferecidas)	4	8	8	8	4	32
TOTAL DE AÇÕES						47
Vagas ofertadas	2022	2023	2024	2025	2026	
Curso	100	400	400	400	200	1.500
Oficinas	80	160	160	160	80	640
TOTAL DE VAGAS OFERTADAS						2.140

C3.4. Curso de Acessibilidade EAD

Nos últimos 12 anos da gestão do Museu do Futebol, um dos pilares fundamentais de atuação do Programa Educativo foi a acessibilidade. Tornar o museu um espaço cada vez mais acessível e inclusivo sempre foi um objetivo compreendido como premissa para as ações propostas ao público. Para tanto, o IDBrasil desenvolveu projetos e ações reconhecidos e premiados nesta área, projetando pessoas com deficiência como protagonistas das mudanças atitudinais, comportamentais e espaciais dentro do museu, reforçando o compromisso do Núcleo Educativo com a acessibilidade.

Após tantos anos na promoção da acessibilidade como política e como prática dentro do Museu do Futebol, vislumbra-se a maturidade institucional de comunicar os conhecimentos e experiências adquiridos de maneira sistemática e organizada, em um curso de acessibilidade à distância. Este curso terá como principal objetivo a sensibilização do olhar para transformar os respectivos ambientes dos participantes em um espaço acessível, inclusivo e, sobretudo, acolhedor. Com uma carga horária total de 20h, o curso abordará os seguintes aspectos sobre acessibilidade:

- Conceitos-chave de acessibilidade e inclusão.
- A importância do acolhimento na recepção aos diferentes perfis de público.
- Especificidades no atendimento a pessoas com deficiência e outros públicos.
- Construção de práticas acessíveis em parceria com seus respectivos públicos-alvo.
- Desenvolvimento de materiais lúdico-pedagógicos acessíveis.
- Elaboração de projetos de residência.
- A importância de relatórios e registros no processo de acessibilização dos espaços.
- Recursos criativos para acessibilidade.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
168





Tendo esses pontos em vista, o curso terá como principais público-alvo educadores de museus, professores e agentes de turismo. Demais interessados serão bem-vindos. Nesse aspecto, a oportunidade do contato e convivência diretos com pessoas com deficiência trouxeram ao Núcleo Educativo a expertise do lidar com este perfil de público seguindo uma metodologia de trabalho que agora poderá ser replicada para outros espaços, como escolas, centros culturais, museus, entre muitos outros. O curso será dividido em 8 dias, com carga horária de 2h/dia e mais 4h de leituras, atividades complementares e produção de materiais. O objetivo é que, ao final do curso, os participantes desenvolvam, em cocriação, um produto/roteiro/projeto acessível e inclusivo, colocando em prática os conhecimentos adquiridos na formação.

CURSO ACESSIBILIDADE EAD						
Capacidade	2022	2023	2024	2025	2026 Jan-Jun	Total do contrato
Número de turmas	1	1	1	1	1	5
Vagas ofertadas	50	50	50	50	25	225

Síntese dos Programas, Projetos e Ações para o público virtual

Ao final do contrato, o IDBrasil almeja o alcance de **59.416** pessoas com as ações educativas para públicos virtuais. Por meio de quatro projetos, dois deles novos na instituição, os públicos de interesse a serem mobilizados para a instituição são:

- Estudantes, professores, gestores e profissionais da rede escolar.
- Idosos em casas de repouso.
- Profissionais da área de cultura, educação, assistência social, saúde e esporte.

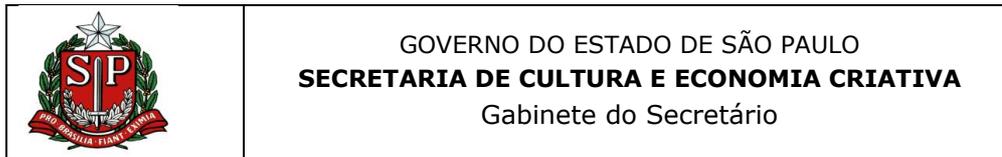
O quadro abaixo sintetiza os projetos, públicos e quantidades de ações.

PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES COM PÚBLICO VIRTUAL				
Síntese dos públicos e ofertas – 2021 (Jul-Dez) a 2026 (Jan-Jun)				
Nome		Públicos de interesse	Número de ações total do contrato	Público máximo estimado total do contrato
Ações já realizadas pelo IDBrasil	Projeto Interações Educativas	Estudantes	2.016	50.400
	Projeto Revivendo Memórias em Casa	Idosos (morando só ou em casas de repouso)	2.016	6.651
Novos projetos propostos	Muito Além do Futebol: cursos e	Professores, educadores, profissionais que atuam em projetos de assistência	47	2.140

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
169





	oficinas em EAD	social, saúde, esporte e cultura		
	Curso Acessibilidade em EAD	Profissionais de educação, museus e instituições culturais	5	225
TOTAL de público virtual potencialmente mobilizado (ações síncronas)				59.416

D. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDO EDUCATIVO

A equipe do Núcleo Educativo vem amadurecendo e aprimorando o desenvolvimento de novos conteúdos educativos, especialmente para o ambiente virtual, de forma a constituir uma atuação híbrida no Museu do Futebol. Ao longo do ano de 2020 e 2021, o Educativo adaptou jogos realizados presencialmente para serem feitos em casa, publicados na página educar.museudofutebol.org.br. Os vídeos e textos com as informações e instruções de como jogar em casa foram aceitos com sucesso pelo público e mostraram um caminho promissor. Além disso, a equipe já colabora sistematicamente desde 2016 com a criação de conteúdo para as postagens nas redes sociais. Atualmente essa produção é apresentada no perfil do Núcleo Educativo dentro da plataforma Medium mas, junto com a equipe de Comunicação, estão sendo planejados conteúdos para a plataforma TikTok, rede social preferida hoje entre os jovens.

A produção de conteúdo e material educativo será uma frente a ser consolidada no novo ciclo de gestão do Museu do Futebol. A reformulação da equipe visa a criação de uma assistência de conteúdo e a possibilidade de trazer educadores seniors para colaborar com esse objetivo. Será desenvolvido um módulo educativo no site (detalhado a seguir no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional), que abrigará os novos conteúdos digitais.

Os tipos de produtos a serem desenvolvidos são:

D1. Roteiros temáticos

Os roteiros de visita são um instrumento básico criado pelos educadores e em constante aprimoramento e criação. Além dos recortes no tema, são pensados a partir de critérios como perfil etário e social. Diante da ruptura temporária das atividades presenciais em grupo, esses instrumentos que antes eram conhecidos apenas no momento da interação entre o educador e o público agora serão adaptados e editados de modo a serem oferecidos no site do Museu do Futebol, incentivando que sejam usados pelo público espontâneo, em especial famílias ou grupos pequenos que convivem e que estejam visitando o museu durante as restrições impostas pelos protocolos de prevenção à Covid-19. O protocolo atual estabelece um percurso único e um tempo médio de visita. Dessa maneira, os roteiros podem auxiliar o visitante a um passeio diferente e adaptado ao novo contexto.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
170





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

A partir da possibilidade de retorno do atendimento a grupos, os roteiros também servirão a pessoas que desejam uma visita diferenciada, a partir de um material guia, com uma proposta de diálogo. Um exemplo recente é o guia para visitantes estrangeiros, elaborado em inglês.

Os educadores serão responsáveis pela seleção dos temas e apontamentos dos conteúdos usados durante a visita. Serão privilegiados os temas indicados no Edital, que abordam questões sociais urgentes. Haverá a contratação de equipe especializada para transpor o conteúdo para programação digital, uma vez que o objetivo não é produzir apenas documentos textuais, mas propiciar experiências diferenciadas de visita.

Importante considerar que os roteiros privilegiam a mediação em grupo, o diálogo e a reflexão. São diferentes – ainda que complementares – dos audioguias, voltados a uma experiência mais individual da visita.

D2. Concepção e organização do livro: *Diálogos em Campo: Experiências Educativas em tempos da pandemia*

Motivados pela experiência de adaptação imposta pela pandemia de Covid-19, a equipe do Núcleo Educativo do Museu do Futebol, com a cooperação do Prof. Dr. Fernando José de Almeida, membro do Conselho Consultivo do IDBrasil, **propõe organizar um livro dedicado a reflexões sobre os aprendizados possibilitados pelas novas práticas no âmbito da educação museal.** É um convite para iniciar um positivo diálogo com os profissionais de museus e outros especialistas que não querem se ver paralisados com o trauma causado pelo isolamento e distanciamento social, pela insegurança e pelo imponderável. É também um convite para pensar em quebras de paradigmas, tanto na educação, nos museus e na sociedade quanto em nossos comportamentos e, por meio desse diálogo, debater reflexões e práticas museológicas, culturais e educativas.

Será uma coletânea com sete capítulos, apresentação e encerramento, com participação de importantes nomes da Museologia brasileira ligados à área de educação em museus. O formato inicial é *e-book* e conta com a parceria já estabelecida para lançamento junto à Editora da PUC-SP. A distribuição é gratuita, por meio de *download* no site do Museu do Futebol. A previsão de lançamento é no 2º semestre de 2021.

D3. Materiais para apoio didático à comunidade escolar

O relacionamento dos museus com as escolas pode se dar de diferentes maneiras. Na proposta do IDBrasil para o Programa Educativo, essa relação consolida-se no programa de visitas (com o oferecimento do maior número de vagas das visitas presenciais ao público escolar, público e privado), no projeto Interações Educativas, no projeto Fim de Expediente nos cursos do projeto Muito Além do Futebol.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 171



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
--	---

Compreendendo que o compromisso com a educação é um dos pilares do Museu do Futebol e que o Núcleo Educativo poderá dar um passo adiante na parceria com a comunidade escolar, será criado, com o apoio de consultorias especializadas, materiais para apoio didático a professores. **O material visa construir possibilidades de se trabalhar as competências e habilidades indicadas nas matrizes curriculares do ensino formal – base na atual e recente BNCC – como pensamento crítico, empatia e cooperação, respeito e cidadania, comunicação, cultura digital e repertório cultural, a partir do acervo do Museu do Futebol.**

Compreende-se que a educação formal mudou, sobretudo no que se refere à compreensão dos currículos e abordagens pedagógicas. No entanto, as escolas, seus coordenadores e professores ainda carecem de recursos que atendam aos novos desafios. É aí que a parceria museu-escola pode ser potencializada, uma vez que a educação museal opera numa abordagem menos relacionada às disciplinas formais.

Produtos

- Elaborar 5 materiais em formato digital (1 novo material por ano entre 2021 e 2026).

Quadro-resumo das ações do Programa Educativo

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Planejar, desenvolver e oferecer atividades educativas de forma virtual	Projeto Interações Educativas	✓	✓	✓
	Projeto Revivendo Memórias #EmCasa	✓	✓	✓
	II Simpósio Revivendo Memórias	✓		
	Projeto Muito Além do Futebol (condicionada)		✓	✓
	Curso de Acessibilidade EAD		✓	✓
	Atividades, dinâmicas e jogos para o público virtual	✓	✓	✓
Planejar e oferecer visitas e atividades educativas presenciais	Visitas educativas para públicos espontâneos		✓	✓
	Visitas educativas agendadas para público escolar (ensino infantil, fundamental, médio e universitário)		✓	✓
	Visitas educativas agendadas para públicos específicos (pessoas em situação de vulnerabilidade social, pessoas com deficiência, turistas etc.)		✓	✓
	Visitas educativas especiais noturnas (públicos de EJA e com TEA)		✓	✓
	Projeto Educativo na Praça	✓	✓	✓
	Espaço Dente de Leite	✓	✓	✓
	Projeto Fim de Expediente		✓	✓
	Projeto Territórios do Futebol		✓	✓

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 172





	Revivendo Memórias (presencial)		✓	✓
	Projeto Escola vai ao Museu: transporte para grupos escolares da periferia (<i>condicionada</i>)		✓	✓
Implementar de projeto de residência	Criação do Comitê Jovem (publicação do edital de seleção - bianual)	✓		
	Criação do Comitê Jovem (desenvolvimento das atividades)		✓	✓
Planejar e desenvolver conteúdos educativos	Publicação do livro "Diálogos em Campo: Experiências Educativas em tempos da pandemia"	✓		
	Materiais para apoio didático à comunidade escolar	✓	✓	✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

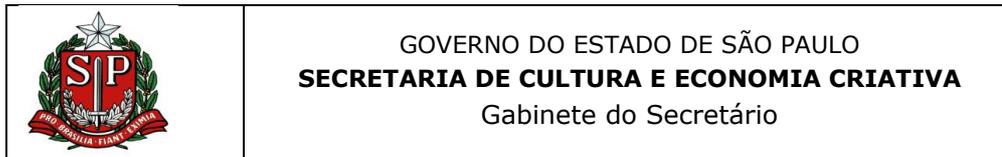
III) NÚMERO E PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA:

Cargo	Número de funcionários	Formação requerida	Regime de contratação (CLT, estagiário etc.)
Coordenador do Núcleo de Ação Educativa	1	Superior completo nas áreas de Ciências Humanas e Sociais. Desejável especialização ou mestrado.	CLT
Assistente de Coordenação do Educativo	1	Superior completo nas áreas de Ciências Humanas e Sociais. Desejável especialização ou mestrado.	CLT
Supervisor do Educativo	1	Superior completo em Artes, Ciências Humanas e Sociais, Educação Física). Desejável nível avançado em segundo idioma e atuação como educador em educação não formal.	CLT
Supervisor de Orientadores de Público	1	Ensino médio completo. Desejável superior completo (Administração /Marketing).	CLT
Assistente Administrativo	1	Ensino médio completo ou superior em andamento. Desejável superior completo.	CLT
Educador	11	Superior completo em Artes, Ciências Humanas e Sociais, Letras, Educação Física). Desejável nível avançado em um segundo idioma.	CLT

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
173





Orientador de Público	9	Ensino médio completo. Desejável superior em andamento.	CLT
Orientador de Público (fim de semana)	4	Ensino médio completo. Desejável superior em andamento.	CLT

* O Diretor Técnico, o Assessor Técnico de Diretoria e o Assessor de Museologia acompanharão o desenvolvimento do programa para assegurar consonância com o Programa de Gestão Museológica e articulação com os demais programas de trabalho.

IV) PÚBLICOS-ALVO: 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, infante-juvenil, terceira idade, turista, vip/patrocinador e institucional.

4.5 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO AO SISEM-SP

I) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Integrar ativamente o Sistema Estadual de Museus de São Paulo, SISEM-SP.
- Disseminar boas práticas e conhecimento técnico tanto da área-meio quanto da área-fim para o conjunto de museus do Estado de São Paulo, por meio da colaboração do seu corpo técnico na elaboração e execução de ações na Capital, Interior e Litoral do Estado de São Paulo.
- Realizar ações de articulação, capacitação, difusão e apoio técnico em instituições museológicas e culturais na Capital, Interior e Litoral do Estado, conforme orientação do Grupo Técnico de Coordenação do SISEM-SP/UPPM/SEC.
- Estabelecer ações de curto, médio e longo prazo para apoio a instituições museológicas
- Participar das Redes Temáticas de Museus de São Paulo, atuando na articulação, levantamento de informações e realização de ações de apoio à área temática afim.
- Propor novas ações que se coadunem com as linhas de atuação do SISEM-SP, em diálogo com o GTC SISEM-SP.
- Promover acordos de cooperação técnica com outras instituições museológicas paulistas e ações de qualificação destinadas para profissionais de museus paulistas.
- Ampliar a visibilidade institucional do museu na RMSP, interior e litoral.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
174





II) ESTRATÉGIA DE AÇÃO:

Nos 12 anos em que o IDBrasil fez a gestão do Museu do Futebol, foram realizadas importantes parcerias com o Sistema Estadual de Museus de São Paulo, resultado da dedicação das equipes do museu e de uma estratégia de ação construída em interlocução constante com o SISEM-SP.

Do primeiro contrato de gestão destacam-se a itinerância das exposições "Ora, Bolas! O Futebol pelo mundo" (2010), em Piracicaba e Praia Grande; "Olhar com outro olhar" (2011), em Araraquara; e "Museu do Futebol Na Área" (2015-2016), em Piracicaba, Taubaté e Santos. Além da circulação das exposições, desde 2011 foram realizadas em média duas visitas técnicas por ano com foco em gestão de acervos, montagem de exposições, manutenção predial, educação e acessibilidade. Workshops e palestras sobre os temas de expertise do Museu do Futebol também foram oferecidos à rede, em São Paulo, no interior e por meio de plataformas digitais desde o início da pandemia - formato que se mostrou mais favorável à capilarização do acesso dos profissionais da comunidade museal paulista e brasileira, e que deve se consolidar na perspectiva de constituição de um museu híbrido.

Uma das ações mais significativas do Museu do Futebol no contexto do SISEM-SP foi a liderança na articulação da **Rede Memória e Esporte**, a partir de 2013, reunindo representantes de museus, centros de memória, instituições culturais, clubes esportivos e interessados no tema. O objetivo no próximo período é manter ativa essa busca com a proposição de uma agenda comum de trabalho, sempre com foco em ampliar as possibilidades de intercâmbio técnico entre profissionais e a divulgação dos acervos, programas e eventos.

Do segundo contrato de gestão, destaca-se a entrada do Núcleo Educativo nas ações do Programa, que, entre 2016 e 2020, promoveu diversos intercâmbios e ações formativas em diversos museus do Estado de São Paulo. No âmbito da Rede Memória e Esporte, em 2016 foi realizado o lançamento do guia digital "Memória Esporte Clube", publicado na página da rede no Facebook. As exposições "Museu do Futebol Na Área" e "Visibilidade para o Futebol Feminino" circularam dentro e fora do Estado entre 2017 e 2018, atendendo significativo público extramuros. Em 2018, destaca-se a reunião sobre a política de acervos do Museu do Futebol, com a presença do SISEM-SP. Em 2018, houve outra importante ação articulada na Rede de Memória e Esporte, quando a equipe do Museu do Futebol liderou as orientações para o projeto - financiado pelo PROAC Editais - de renovação da exposição de longa duração do Museu de Esportes de São José dos Campos (MESJC).

Em 2019, em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação (ABRACOM) e parceiros, e com o SISEM-SP, o Museu do Futebol promoveu uma palestra sobre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Com o fechamento temporário do museu em 2020 devido à pandemia, a equipe rapidamente se mobilizou para a estruturação de um ciclo de webinários formativos, voltados à discussão de possibilidades de atuações museológicas diante do contexto da Covid-19. O evento foi um dos primeiros no país, já em ambiente virtual, e contou com expressiva participação de colaboradores de museus não só do interior de São Paulo, mas de todo o Brasil, inclusive nas apresentações e debates. Ainda em 2020, como parte da programação da Primavera

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 175



SCECDC\202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

dos Museus, a equipe de Comunicação do IDBrasil realizou um Minicurso de Comunicação Digital, aprofundando conteúdos que já tinham sido objeto de uma das palestras do webinar.

Em 2020, ainda como parte das colaborações com a Rede Memória e Esporte e também das ações para a adesão das instituições museológicas no Cadastro Estadual de Museus (CEM), houve o apoio da área técnica do Museu do Futebol em reunião para orientações quanto à necessidade de elaboração de um diagnóstico e o posterior desenvolvimento de um plano museológico para o Museu Pelé, com vistas à integração deste ao Sistema Estadual de Museus. Também em 2020 o Museu do Futebol cedeu seu Auditório e sua infraestrutura tecnológica para a realização do Encontro Paulista de Museus, adaptado para o ambiente virtual.

Com base neste legado, a proposta do IDBrasil para o ciclo de 2021 a 2026 amplia de maneira expressiva a atuação da instituição junto ao SISEM-SP, buscando descentralizar a oferta de sua programação cultural, bem como democratizar os saberes e fazeres museológicos do Museu do Futebol nas suas diversas frentes de atuação.

A partir das diretrizes da Diretoria Técnica e coordenação da Assessoria Museológica – que será o ponto focal de relacionamento do GTC-SISEM – as equipes diretamente responsáveis pelos Programas de Gestão Museológica, Gestão de Acervos, Exposições e Programação Cultural, Educativo, Comunicação e Infraestrutura irão apresentar projetos e serão responsáveis pela execução das ações. Em alinhamento à perspectiva do museu cidadão, o compartilhamento de saberes e o fortalecimento dos intercâmbios técnicos em prol da ampliação e melhoria dos serviços de cultura de São Paulo é uma atuação direta de apoio ao desenvolvimento social.

As ações propostas são resultantes do mapeamento realizado junto às áreas de atividades-meio e de atividades-fim. Uma das estratégias prioritárias será auxiliar os museus da Rede de Museus de Esporte a se cadastrarem e/ou manterem atualizadas as informações no Cadastro Estadual de Museus. **Para isso, a equipe da Assessoria Museológica vai estabelecer contato frequente com Representantes Regionais do SISEM, ampliando a rede de fortalecimento dos profissionais e museus do estado.**

Todas as ações propostas estão em consonância com as linhas de ação do SISEM-SP (comunicação, apoio técnico, articulação, formação e fomento), com as demandas mapeadas junto aos colegiados do SISEM-SP (representações regionais e COSISEM-SP – Conselho de Orientação do SISEM-SP) e com o público-alvo principal do SISEM-SP (museus paulistas e profissionais de museus). Tais ações propostas deverão ser discutidas previamente com o GTC SISEM-SP – Grupo Técnico de Coordenação do SISEM-SP, bem como a sua execução será coordenada junto ao GTC SISEM-SP, de forma a serem realizadas parcerias institucionais com outros museus paulistas, sem que haja sobreposição no planejamento do SISEM-SP.

As estratégias para o Programa de Integração ao SISEM-SP do Museu do Futebol abrangem:

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 176





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

A. GESTÃO MUSEOLÓGICA

- **Disseminar boas práticas 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. A ação é destinada a gestores e colaboradores dos museus, sendo realizada uma palestra e/ou oficina nos temas das boas práticas por ano, a partir de 2022.
- **Promover o Encontro da Rede de Memória do Esporte** - Realizar anualmente, a partir de 2022, encontro de articulação, troca de experiência e planejamento de ações conjuntas com a rede de museus e espaços de memória dedicados ao esporte. A agenda será articulada entre o museu, a SEC, a UPPM e a gestão do SISEM-SP.
- **Disponibilizar o Museu do Futebol como sede para eventos do SISEM-SP** - Manter abertos os espaços do Museu do Futebol e disponibilizar a equipe do IDBrasil para a realização de oficinas, palestras, seminários e workshops pelo SISEM-SP, Rede de Museus de Esportes e demais Redes temáticas. A agenda será articulada entre o museu, a SEC, a UPPM e a gestão do SISEM-SP.
- **Participar em eventos externos de formação para as equipes** - Estar sintonizado com oportunidades de formação e capacitação que aconteçam em outros museus ligados ao SISEM-SP, a fim de verificar a possibilidade e o interesse de participação da equipe do Museu do Futebol (a participação seguirá o cronograma de treinamentos coordenado pelo Recursos Humanos).
- **Divulgar vagas de trabalho no site do SISEM-SP** - Para aprimorar a busca de novos colaboradores, divulgar novas vagas no site do SISEM-SP sempre que necessário.
- **Oferecer o Programa Visite Museu** - Convite e distribuição de ingressos aos colaboradores de museus ligados ao SISEM-SP para visitar o Museu do Futebol sempre que uma nova exposição temporária se inaugura, podendo-se organizar visitas mediadas às exposições do museu, sejam temporárias ou de longa duração. A ação é destinada a colaboradores dos museus, sendo disponibilizados convites à Rede de Museus do Estado de São Paulo, indicados pelo SISEM-SP, a partir de 2021.
- **Promover a proposta de museu híbrido** - Oferecer apoio técnico, por meio de visitas *in loco* e reuniões, para o uso de ferramentas para digitalização de acervos e espaços dos museus. A ação é destinada a gestores e colaboradores dos museus, e terá início em 2022.
- **Virtualização de exposições de museus da Rede SISEM-SP** - O objetivo é colaborar para que museus paulistas – do interior e litoral – possam viabilizar novos produtos e práticas digitais, como tais o tour virtual em 360°. A ação é condicionada e tem previsão de início no terceiro quadrimestre de 2022.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 177





B. EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL

- **Desenvolver formações para a elaboração de projetos museográficos** para exposições de curta, média e longa duração, desde a curadoria até a produção expositiva, por meio de workshops destinados à Rede de Museus de Esporte e outras instituições temáticas. A ação é destinada a gestores e colaboradores dos museus, sendo previstos 1 workshop por ano, a partir de 2022.
- **Desenvolver exposições itinerantes** - Produzir exposições itinerantes para percorrer outros museus da rede paulista, bem como receber exposições provenientes dessas parcerias (meta condicionada apresentada no respectivo programa).

C. ACERVO E CENTRO DE REFERÊNCIA

- **Apoiar a criação e implantação de Centros de Referência** - Desenvolver ações de formação e capacitação de funcionários de museus que participam do processo de implementação de Centros de Referência em suas instituições. As ações serão destinadas às equipes técnicas dos museus e realizadas a partir de 2022.
- **Promover intercâmbios e formação técnica para gestão de coleções digitais** - Promover encontros presencial e/ou on-line de capacitação técnica, com foco nas ações do CRFB. As ações serão destinadas às equipes técnicas dos museus e realizadas conforme disposto a seguir: Gestão de acervos: coleções digitais (2022), Gestão de acervos: desenvolvimento de vocabulários controlados (2023), Gestão de acervos: direitos autorais e conexos (2024), Gestão de acervos: mapeamento e registro de referências culturais (2025).
- **Apoiar o Cadastro Estadual SISEM-SP** - Oferecer a sede do Museu do Futebol para a realização de oficinas, palestras, seminários e workshops, visando capacitar profissionais que atuam em espaços museológicos, sobretudo equipes de museus ligados ao SISEM-SP. Essa ação inclui ainda a capacitação e acompanhamento dos museus do interior de São Paulo, da Rede de Museus de Esportes e demais redes temáticas para preenchimento e atualização do Cadastro de Museus. A ação é destinada a gestores e colaboradores dos museus, sendo realizados 2 atendimentos por ano, 1 por semestre a partir de 2022.
- **Promover encontros da Rede de Memória e Esporte** - Realizar a articulação entre os membros para a realização de 1 encontro anual da Rede entre 2022 a 2025.

D. EDUCATIVO

- **Oferecer capacitação aos museus da rede do SISEM-SP** - Oferecer, por meio do Núcleo Educativo, curso de formação para equipes de orientação de

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 178





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

público e seus supervisores. Geralmente integrantes de equipes terceirizadas ou operacionais, os orientadores são parte importante do atendimento ao público, mas muitas vezes são invisibilizados nas instituições ou têm suas atribuições minorizadas. Dentro do alinhamento da perspectiva de promoção de espaços participativos e mais democráticos, o IDBrasil apresenta proposta inédita voltada a esse grupo de colaboradores. Os temas a serem trabalhados serão customizados com o SISEM e visam abordar o trabalho em museus, os públicos e noções para acolhimento, inclusão e acessibilidade. São propostos 2 cursos por ano, de 4h de duração, a partir de 2022.

- **Realizar webinários com temática sobre a educação em museus** - Realizar, por meio da equipe do Núcleo Educativo, encontros com museus de São Paulo sobre temáticas pertinentes ao trabalho de educação desenvolvido nesses espaços. O tema da acessibilidade e inclusão, um dos destaques do Programa Educativo do Museu do Futebol, será priorizado. A ação é destinada a gestores e colaboradores dos museus e redes temáticas afins, sendo realizados 1 webinário por ano, a partir de 2022.

E. COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- **Mentorear ações em Comunicação Digital** - Apoiar os profissionais dos museus do SISEM-SP por meio de mentorias práticas e personalizadas para as instituições paulistas. Diferente dos cursos e palestras, de ampla abrangência, a ideia com as mentorias é instrumentalizar de maneira mais profunda cada instituição participante para melhorar suas práticas de comunicação digital. Cada ciclo de mentoria será composto de 10 encontros, realizados a cada 15 dias. A ação é destinada às pessoas ou equipes que atuam nas ações de comunicação dos museus, sendo realizado 1 atendimento por ano a partir de 2022. O planejamento do programa e critérios de inscrição e seleção será realizado em 2021 para validação do SISEM-SP.
- **Oferecer Workshop de Captação de Recursos** - Como construir e viabilizar um projeto de captação de recursos com patrocinadores externos? O *workshop* abordará como pode ser feito um Plano de Captação de Recursos, desde a identificação de potenciais parceiros à manutenção do relacionamento visando a sustentabilidade de instituições culturais. A ação é destinada a gestores e colaboradores dos museus, sendo realizados 1 webinário por ano, a partir de 2021.

F. EDIFICAÇÕES E SEGURANÇA

- **Disseminar boas práticas de sustentabilidade e manutenção predial e segurança para a rede estadual de museus** - Realizar oficinas de manutenção predial e uso sustentável de recursos para equipes do SISEM-SP para disseminação de boas práticas da equipe de Operações e Infraestrutura, com a possibilidade de prestar serviços de consultoria a outros pequenos museus que não dispõem de um setor específico de manutenção predial. A

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 179





ação é destinada às equipes dos museus, sendo realizadas 1 oficina por ano, a partir de 2021.

- **Promover oficinas sobre segurança para a rede do SISEM-SP** - Compartilhar boas práticas com os museus da rede paulista de museus, em parceria com a área de infraestrutura da SEC-SP, sobre temas como sistema de emergência e sistema de combate a incêndios. A ação é destinada a gestores e colaboradores dos museus, sendo realizada 1 oficina por ano a partir de 2022.

A avaliação das ações estratégicas acima será realizada por meio de formulário online, a ser tabulado e avaliado pela gestão, indicando os pontos a melhorar.

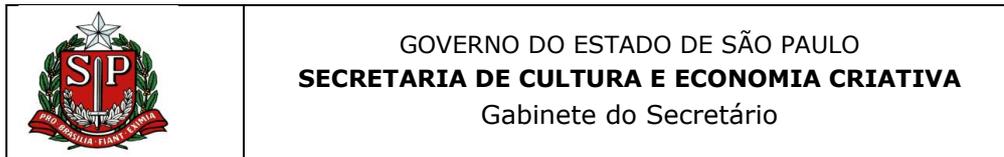
Quadro-resumo das ações do Programa SISEM-SP

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
GESTÃO MUSEOLÓGICA				
Disseminar boas práticas com a rede paulista de museus por meio de palestras e oficinas	Palestras e oficinas com o objetivo de compartilhar boas práticas administrativas adotadas pelo Museu do Futebol		✓	✓
Realizar encontros da Rede Memória e Esporte	Realização de 1 encontro anual (mínimo)		✓	✓
Disponibilizar o museu como sede para eventos do SISEM-SP	Estabelecimento de parceria com a representação regional do SISEM (Capital)	✓		
Apoiar o Cadastro Estadual SISEM-SP	Realização de atendimentos da Rede de para orientação e preenchimento do Cadastro Estadual de Museus		✓	✓
Promover o museu híbrido	Realização de orientações e visitas técnicas para implantação de ferramentas digitais		✓	✓
Virtualização de exposições dos museus da rede SISEM-SP	Digitalização espaços dos museus, em formato tour virtual 360° (condicionada)			✓
EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL				
Oferecer apoio técnico para a elaboração de projetos museográficos	Realização visitas técnicas e workshops		✓	✓
Desenvolver exposições itinerantes	Exposição itinerante "CONTRA-ATAQUE! As Mulheres do Futebol"		✓	✓

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
180





ACERVO E CENTRO DE REFERÊNCIA				
Capacitação em Gestão de Acervos: coleções digitais	Realização de curso		✓	✓
EDUCATIVO				
Oferecer capacitação para a Rede de Museus do SISEM-SP	Realização de atendimentos e capacitações		✓	✓
Realizar webinários com temática educação em museus	Realização de webinários		✓	✓
COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL				
Mentorear ações em Comunicação Digital	Realização de mentorias		✓	✓
Estratégia (cont.)	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Oferecer Workshop de Captação de Recursos	Realização de workshop	✓	✓	✓
EDIFICAÇÕES				
Disseminar boas práticas de sustentabilidade e manutenção predial e segurança	Realização de palestras			✓
Promover palestras sobre segurança em museus (sistema de emergência e combate de incêndios)	Realização de palestras		✓	✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

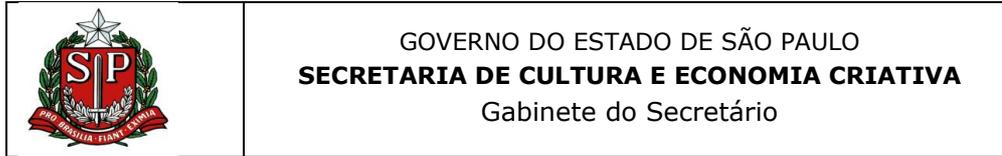
III) NÚMERO E PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA:

Cargo	Número de funcionários	Formação requerida	Regime de contratação (CLT, estagiário etc.)
Diretor Técnico	1	Pós-graduação - Ciências Humanas,	CLT

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
181





		Museologia	
Assessor de Museologia	1	Superior completo. Pós-graduação ou MBA - Gestão Cultural, Gestão de Projetos, Museologia ou correlatos.	CLT
Museólogo	1	Superior completo - Museologia. Desejável pós-graduação nas áreas de Ciências Humanas e Sociais/ Ciências da Informação e /Audiovisual. Registro profissional de museólogo no COREM.	CLT
Assessor Técnico de Diretoria	1	Superior completo. Desejável pós-graduação ou MBA em Gestão de Projetos, Gestão Cultural ou correlatos.	CLT

** Não há equipe específica para o Programa de Integração ao SISEM-SP. O ponto focal será a Assessoria de Museologia e os profissionais acima indicados atuarão diretamente no referido Programa, contando, ainda, com a participação de coordenadores de todos os núcleos em ações específicas.*

IV) PÚBLICOS-ALVO: museus em todo o Estado de São Paulo e seu público, profissionais de museus.

4.6 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

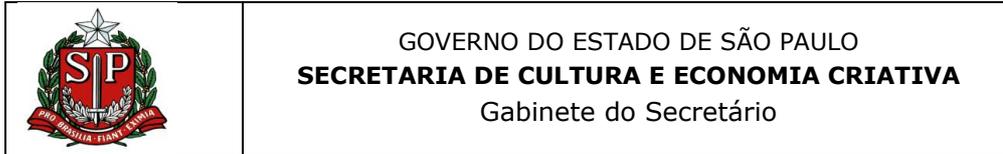
I) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Divulgar amplamente as exposições, a programação cultural, as ações de pesquisa, as ações educativas e os serviços prestados pelo museu, contribuindo para a ampliação do conhecimento e da valorização do patrimônio museológico por parte do público em geral, e para o crescimento do número de visitantes e participantes das atividades desenvolvidas.
- Prestar informações atualizadas sobre a programação e serviços do museu.
- Elaborar publicações diversas, em consonância com os objetivos e em articulação com as demais áreas técnicas do museu, com enfoque educativo, histórico, artístico, técnico e/ou científico-tecnológico, contribuindo para a ampliação do conhecimento geral e específico acerca das linhas de atuação e dos principais temas afetos ao museu.
- Atuar com a comunicação interna, produzir a comunicação visual e implantar/requalificar a sinalização interna e externa do museu.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
182





- Realizar ações de relacionamento com públicos-alvo, prospectar e estabelecer parcerias e, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, estruturar programas de apoio/captação para o museu.
- Fortalecer a presença do museu nos meios de comunicação como equipamento cultural do Governo do Estado de São Paulo de alta qualidade e interesse social.
- Contribuir, de forma integrada com as demais áreas do museu, em especial com núcleo técnico do Programa de Acervo, na elaboração do plano de gestão de riscos.

II) ESTRATÉGIA DE AÇÃO:

O **Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional** é entendido pelo IDBrasil como elemento estratégico para a gestão do Museu do Futebol, não se resumindo à divulgação das atividades finalísticas. Trata-se do programa responsável pela reputação do museu, seu maior ativo intangível, que pode ser compreendido como o vínculo de confiança estabelecido entre públicos e organizações nas esferas cognitiva e racional, bem como resultado do produto da imagem compartilhada pelos diferentes públicos⁴⁸.

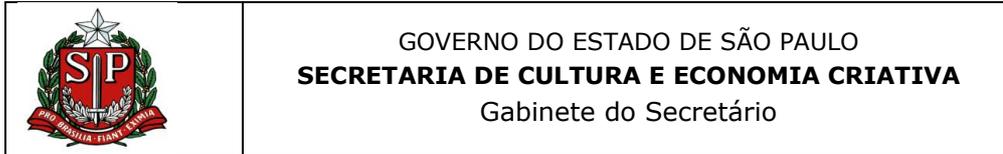
Uma boa reputação é o que faz do Museu do Futebol um orgulho para seus funcionários, atrativo para o público, relevante para a imprensa, com credibilidade junto a pesquisadores, um exemplo de política pública cultural para o Governo do Estado de São Paulo e atrativo para possíveis patrocinadores. Embora intangível, ela é fator preponderante para a conquista de resultados concretos, tais como parcerias com aporte financeiro, que por sua vez possibilitam a ampliação, melhoria na qualidade e diversificação dos serviços prestados pelo museu à sociedade.

Desta forma, **no IDBrasil o Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional participa da tomada de decisões a respeito das atividades finalísticas desde a sua concepção e planejamento, ajudando a identificar oportunidades de potencialização de públicos, ganhos de imagem e sustentabilidade financeira.** Esta tendência se aprofundou durante a pandemia e será de fundamental importância para a consolidação da lógica de museu híbrido.

Além disso, o IDBrasil considera que uma gestão de Comunicação e Desenvolvimento Institucional de excelência deve se organizar em torno de uma estratégia bem definida, que parte do conhecimento a respeito da trajetória do museu e do contexto em que está inserido, da compreensão dos seus diversos públicos, de suas especificidades e da clareza do objetivo almejado.

⁴⁸ Definição da consultora Cristina Panella. Disponível em: <http://crisinapanella.com.br/o-que-e-reputacao/>





Contexto e especificidades

O Museu do Futebol é o único museu esportivo entre os que compõem a rede de equipamentos museológicos da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo. Está localizado em um edifício também com suas especificidades – o Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, o Pacaembu, tombado nas instâncias municipal e estadual –, recentemente concedido para o Consórcio Allegra Pacaembu e atualmente fechado para obras de requalificação.

Este fato traz um desafio de comunicação bastante relevante, que é dissociar o fechamento do estádio do funcionamento do Museu do Futebol, que continuará operando durante a reforma. Vale ressaltar que boa parte do público visitante é atraída pela possibilidade de ver o estádio a partir do museu, e a ausência temporária deste atrativo é um fator de atenção para a satisfação do público, que pode se expressar em meios fechados (pesquisa interna) ou abertos (redes sociais e imprensa). Neste sentido, a comunicação estará atenta à agenda positiva entre o Estádio, o Museu do Futebol e a Praça, que está sendo indicada nos programas de Exposição e Programação Cultural, Educativo e Desenvolvimento Institucional, em atendimento ao **Desafio 7** indicado no Edital de Chamamento. **O alinhamento institucional com a concessionária Allegra Pacaembu também já é feito no nível das equipes de Comunicação, que continuarão em diálogo quanto aos pontos de contato nas atividades das duas instituições.**

A este contexto se soma a imprevisibilidade da pandemia de Covid-19. Sucessivos períodos de abertura e fechamento, com horários diferenciados e sempre mutáveis, além da necessidade de medidas específicas de sinalização para orientação do público, serão pontos de atenção permanente enquanto durar a pandemia.

Sendo um museu dedicado ao esporte mais popular do país, as especificidades da instituição se expressam também por meio de seus públicos.

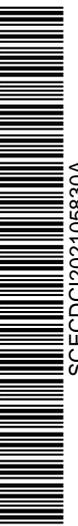
Os públicos do Museu do Futebol

A percepção dos públicos e não-públicos do Museu do Futebol vem de fontes diversas, incluindo pesquisas e conhecimento empírico acumulado ao longo de 12 anos de gestão da instituição. Abaixo, a equipe do IDBrasil mapeou públicos de maior atenção para as ações de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, sobretudo os indicados pela SEC no Termo de Referência do edital. A lista, portanto, não tem o objetivo de dar conta de todos os públicos e stakeholders do museu, sendo apresentados e caracterizados aqui sob o recorte específico das oportunidades e desafios de comunicação. As categorias tampouco são estanques, mas exemplificativas. Um indivíduo provavelmente poderá se encaixar em mais de um ou vários desses perfis:

- **Visitantes presenciais** – Também chamado de “público espontâneo”, são os grupos que não agendados previamente em ações culturais e educativas. Segundo o histórico da pesquisa espontânea de satisfação de público realizada pelo IDBrasil, com mais de 42 mil respostas acumuladas até maio de 2021, 45% dos visitantes foram ao museu por indicação de amigos ou familiares, 84,9% estavam indo pela primeira vez, 94,3% consideraram a visita boa ou

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
184



SCECDCI202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

ótima e 81,2% disseram que recomendariam o passeio e outras pessoas. Ou seja, **os próprios visitantes são os maiores atratores de novos visitantes ao Museu do Futebol**, o que vai ao encontro das práticas contemporâneas de consumo: a opinião de “uma pessoa como eu” vale mais do que propaganda. É um público a ser ativado e fidelizado com ações personalizadas.

- **Não-visitantes** – A pesquisa Cultura nas Capitais, da consultoria J. Leiva (2018), indicou que o público potencial do Museu do Futebol (as pessoas que o conhecem, têm vontade de visitá-lo, mas ainda não o fizeram) corresponde a 40% da população paulistana. Estas pessoas não foram ainda por falta de tempo (36%), de oportunidade (13%), preguiça (8%), falta de companhia (3%), fica longe (3%), é pago (2%), entre outras razões menos citadas. Quanto a este público, a Comunicação e Desenvolvimento institucional tem o papel de quebrar barreiras com a disseminação regular de informações: rotas de transporte público, política de gratuidades e programação cultural nos fins de semana, reforçando o estímulo à visita nos dias em que a “falta de tempo” é menos aplicável. Além disso, retomando ao já exposto no item anterior, esse público pode ser influenciado por amigos e parentes que já visitaram o museu. Cabe, portanto, estimular os públicos visitantes a intensificar a recomendação de visita, por exemplo, por meio do estímulo a avaliações em canais digitais (Google Maps, TripAdvisor, Facebook) ou em suas próprias redes sociais.
- **Públicos virtuais** – São as pessoas que acessam e interagem com conteúdos do Museu do Futebol por meio da internet – seja no site, no banco de dados do CRFB ou nas redes sociais, onde a instituição acumulava quase 160 mil seguidores em abril de 2021. A pandemia de coronavírus aumentou a importância desse público para a instituição, ao mesmo tempo em que revelou caminhos possíveis para intensificar essa relação. O público digital é composto por “visitantes” que experienciam o consumo de conteúdo de outra maneira – uma importantíssima mudança de chave à anterior noção de que a comunicação na internet tinha como objetivo principal atrair à visita presencial. Embora o contato com o espaço físico tenha importância crucial, uma visão híbrida agora se impõe – há públicos que talvez nunca tenham a oportunidade de estar no espaço do museu, mas que não são menos importantes. A instituição deve aprimorar a atratividade de tudo o que produz digitalmente e buscar, com a produção e divulgação de conteúdos, diversificar sua base de relacionamento digital – do ponto de vista geográfico, de faixa etária, classe e gênero. Se impõe uma visão abrangente de acessibilidade universal, que começa com a adoção de boas práticas de indexação de conteúdos na internet para garantir que estes sejam encontrados pelas principais ferramentas de busca.
- **Pessoas com deficiência** – Conteúdos acessíveis, seja no espaço físico ou digital, devem ser um princípio de todo o trabalho desenvolvido pelo Museu do Futebol. Atendendo ao **Desafio 4** indicado no Edital de Chamamento, será premissa das ações digitais a adoção de Libras, legendas e audiodescrição em *lives* e vídeos, descrição de imagens em sites e redes sociais, ferramentas para navegação acessível, entre outras.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 185





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- **Mulheres** – Ainda segundo a Pesquisa Cultura nas Capitais, o Museu do Futebol tinha, na época em que foi feito o levantamento (2017), um público masculino acima da média dos demais museus de São Paulo (63%, contra 50% nas demais instituições). Embora a balança de gênero tenha se equilibrado momentaneamente durante a exposição "**CONTRA-ATAQUE!** As Mulheres do Futebol" (2019)⁴⁹, o público de seguidores das redes sociais continua majoritariamente masculino. Ou seja, as mulheres são um público potencial relevante, presencial ou digital, que pode ser atraído com a intensificação do posicionamento já adotado pela instituição de dar mais visibilidade ao futebol feminino e às questões de gênero relacionadas ao esporte.
- **Torcedores** – A relação afetiva desse público é mais intensa com o clube do que com o futebol como esporte. Atraí-lo demanda a realização de ações que valorizem especificamente cada time e atenção redobrada às dinâmicas de rivalidade. Ações em parceria com os clubes tendem a ter mais chances de sucesso. Ressalte-se que esta realidade muda bastante quando se fala do futebol feminino, onde as paixões estão se estabelecendo sobre outras bases – de maior ativismo pela valorização do esporte em si – e outras rivalidades.
- **Adolescentes** – São um não-público relevante do museu, tanto presencial quanto digitalmente. Nas redes sociais, os seguidores do Museu do Futebol com idade entre 13 e 17 anos chegam a apenas 2% do total, número bastante baixo, considerando que se trata de uma faixa etária altamente conectada e que nasceu em um mundo com uso consolidado da internet. Tornar esse grupo um público efetivo é um dos grandes desafios desse ciclo de gestão. A estratégia do **Comitê Jovem** proposta pelo IDBrasil é uma das apostas na aproximação com esse perfil, buscando trazê-lo para a criação de atividades de programação educativa, cultural e exposições.
- **Imprensa** – Em que pese o crescimento da importância das redes sociais, a imprensa e os veículos de comunicação de massa ainda têm importância preponderante para a gestão da reputação do museu e para a atração de novos públicos. Segundo pesquisa da Febraban, 57% dos brasileiros, na média de toda a população, se informam pela TV aberta. A relação do Museu do Futebol com a imprensa é profunda: os jornalistas não são apenas parceiros estratégicos de divulgação, como protagonistas frequentes da programação cultural, das pesquisas e das exposições – é bastante expressivo o uso da imprensa como fonte de informações e imagens para muito do que o Museu do Futebol apresenta ao público. O que o IDBrasil propõe para este ciclo, conforme será especificado mais adiante, é o aprofundamento dessa relação.
- **Influenciadores e criadores de conteúdos digitais** – São hoje um canal de extrema relevância para o relacionamento do Museu do Futebol. Os influenciadores e criadores de conteúdos digitais em geral atuam em nichos muito específicos, sendo possível, através deles, chegar a públicos

⁴⁹ Dados extraídos da pesquisa de público espontânea realizada continuamente no espaço do museu.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

diversos, tais como mães e pais de crianças pequenas interessados em dicas de passeio, interessados em turismo, ativistas do futebol feminino, torcedores clubistas, pesquisadores de futebol, colecionadores, futebolistas LGBTQIA+, atletas com deficiência, dentre inúmeros outros. Diferente da grande mídia, os influenciadores têm o efeito semelhante da percepção de “uma pessoa como eu” que se confere a amigos e a familiares, sendo um público altamente estratégico para mobilização de visitantes presenciais e digitais do Museu do Futebol, bem como para o gerenciamento da reputação institucional, sobretudo quanto a temas socialmente relevantes.

- **Parceiros e patrocinadores** - Na qualidade de stakeholders da instituição, serão incluídos nas políticas desenvolvidas no item B, relativo ao desenvolvimento institucional.

O que pensa o público

Organizada pelo ICOM Brasil, a pesquisa Desafios em tempos da Covid-19⁵⁰ (2020) foi realizada no contexto da pandemia de coronavírus e buscou ouvir profissionais de museus, seus públicos e não-públicos. **A pesquisa mostrou que os públicos gostariam que os museus se tornassem mais digitais, mas sobretudo que isso os fizesse mais acessíveis e mais próximos de suas comunidades.** De acordo com as conclusões da pesquisa, “não existirá futuro para os museus sem a participação de seus públicos”⁵¹. E a boa notícia é que os públicos querem criar esse horizonte junto com os museus durante e depois da pandemia. Considerando que as restrições irão se manter no curto ou médio prazo, é importante destacar que a pesquisa mostra que os públicos veem os museus como lugares seguros em relação aos protocolos.

Outro trabalho, realizado em março de 2020 pelo Núcleo de Comunicação, identificou 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 apontam 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 do Futebol *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.**

⁵⁰ A pesquisa está acessível neste link: http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/11/20201119_Tomara_ICOM_Ciclo2_FINAL.pdf

⁵¹Idem, p. 30.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Esta convergência aponta claramente para os elementos que configuram o maior ativo reputacional do Museu do Futebol: **o fato de que a instituição 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 proporciona a construção de memórias positivas que são revisitadas com carinho e afetividade. Este é um grande ativo a se trabalhar nas diversas estratégias de comunicação, para todos os públicos.

A pandemia e o futuro híbrido

O fechamento repentino do Museu do Futebol em razão da pandemia aprofundou e consolidou o que já era uma tendência no IDBrasil – o envolvimento da Comunicação não apenas na divulgação das realizações do museu, mas também nas etapas de planejamento, execução e avaliação de resultados. A expertise da equipe deste núcleo foi fundamental para definir as melhores práticas e formatos para garantir que as atividades on-line chegassem efetivamente ao público pretendido em meio ao aumento exponencial de *lives* e exposições virtuais de diferentes instituições culturais que marca o período da pandemia.

Em alinhamento com o Núcleo de Tecnologia da Informação, a Comunicação passou a atuar junto às equipes de Exposições e Programação Cultural, do Educativo e do Centro de Referência do Futebol Brasileiro na definição de canais, dias e horários (no caso das *lives*), formas de acesso, formatos de realização e avaliação posterior dos eventos, em dinâmicas continuamente aprimoradas e que devem continuar evoluindo.

A experiência da pandemia intensificou os olhares da gestão do IDBrasil para a busca de outras formas de alcançar públicos de praças geográficas antes praticamente inacessíveis ao Museu do Futebol. Por isso, os aprendizados deste período continuarão sendo aplicados e melhorados não apenas enquanto durar a pandemia, mas na perspectiva de que formatos híbridos de comunicação com o público devem se manter por suas vantagens próprias na democratização do acesso às experiências geradas pelo Museu do Futebol.

Monitoramento e métricas

Um ponto importante deste cenário é a análise de dados, que se tornou ainda mais relevante a partir do momento em que os pontos de contato com o público na internet tornaram-se cada vez menos circunscritos à divulgação: o atendimento e a fruição cultural nato digitais, que tiveram preponderância absoluta ao longo de toda a pandemia, devem permanecer fortes na perspectiva de museu híbrido. Nesse contexto, é um grande desafio entender como os dados oferecidos pelas plataformas digitais, em geral desenhados para o marketing de consumo, podem ser transpostos para exprimir resultados de fruição cultural. O IDBrasil vem debatendo esta questão internamente, junto com outras organizações sociais e com a própria Secretaria de

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 188





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Cultura e Economia Criativa, e continua dispondo sua equipe para colaborar nessa construção.

Para o novo ciclo do contrato, propomos **a avaliação sistemática de uma camada mais profunda de informações** – como gênero e origem geográfica dos participantes dos eventos digitais; tipo de dispositivo utilizado para participação (celular, computador ou TVs digitais); fluxo de consumo de informação no site institucional (em que página o visitante chega, por onde trafega, quando decide sair); termos de busca que levam o internauta às propriedades digitais do museu; entre outras medidas para promover melhorias contínuas nas ações e conteúdos programados para o ambiente digital, de maneira a proporcionar que se mantenham atrativos, acessíveis e relevantes no oceano de informações disponíveis na internet.

Colaboração e integração com a Secretaria da Cultura

É pressuposto de todo o trabalho do Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional o alinhamento cotidiano à Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Governo do Estado de São Paulo, notadamente por meio de sua Assessoria de Comunicação, visando contribuir para o fortalecimento da rede de museus da SEC e para a compreensão dos diversos públicos para o papel do Governo do Estado de São Paulo na liderança da política cultural no território paulista. O IDBrasil mantém os compromissos já em vigor de compartilhar informações, sugerir pautas conjuntas, participar das ações articuladas pela SEC — como por exemplo Primavera de Museus, Semana Nacional de Museus, Jornada do Patrimônio, Sonhar o Mundo, dentre outras, previstas nas rotinas do Programa.

Objetivo e estratégia

Diante deste contexto, o IDBrasil propõe que o próximo ciclo de gestão do Museu do Futebol tenha como objetivo adicional ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional **fortalecer a reputação do museu em apoio à sua sustentabilidade financeira, diversificação e fidelização de públicos e, ainda, posicionar-se como instituição de referência nacional para questões sobre diversidade e inclusão no futebol.** É um objetivo que complementa aqueles já estabelecidos pela SEC para a gestão do programa e que articula as quatro diretrizes estabelecidas pela UPPM para a rede de museus, como se verá mais claramente na descrição das ações. Atende, ainda, aos **Desafios 1 e 9** indicados no Edital de Chamamento do Contrato de Gestão.

Para atingir o conjunto de objetivos, o IDBrasil propõe a adoção das seguintes estratégias, com os respectivos resultados esperados:

- **Fortalecimento da identidade institucional** – Fortalecer o reconhecimento público do Museu do Futebol como instituição de referência e vanguarda na pesquisa e difusão do futebol como manifestação cultural, bem como exemplo de práticas inspiradoras para o setor museal brasileiro.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 189





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- **Diversificação de públicos** – Ampliar a presença de mulheres, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência, adolescentes, pessoas residentes fora do Estado de São Paulo e outros públicos entre os visitantes presenciais e virtuais do Museu do Futebol.
- **Ampliação do acesso ao conteúdo do Museu do Futebol** – Disponibilizar o conhecimento gerado pelo Museu do Futebol a um maior número de pessoas, com perfis mais diversificados, cuidando não apenas para que estejam disponíveis, mas que sejam facilmente encontráveis.
- **Aliança com públicos estratégicos** – Fortalecer a relação com a imprensa, influenciadores e criadores de conteúdo, parceiros, patrocinadores e visitantes do Museu do Futebol – aqui entendidos como público estratégico por seu poder de influenciar visitas de outras pessoas.
- **Laboratório da Mídia Esportiva** – Auxiliar na qualificação da cobertura esportiva brasileira para questões relacionadas à diversidade e ética profissional. A dinâmica desta estratégia será detalhada a seguir.
- **Apoio ao eixo de Financiamento e Fomento** - Realizar **parcerias**, a partir da consulta e escuta às áreas finalísticas e áreas meio, visando à economicidade de recursos e à cooperação técnica com o poder público e instituições culturais, de ensino e de assistência social; e ao **relacionamento ativo com patrocinadores e parceiros** atuais e potenciais, clientes de locação de espaços para eventos e doadores pessoas físicas.
- **Internacionalização** da atuação do Museu do Futebol, buscando a articulação de ações em parceria com consulados e embaixadas e a criação de conexões com uma rede internacional de museus e clubes de futebol.

As ações propostas no nível tático serão apresentadas a seguir de maneira segmentada apenas para fins de organização, mas várias das ações atendem transversalmente mais de uma estratégia – notadamente, as linhas “diversificação de públicos” e “ampliação de acesso aos conteúdos do Museu do Futebol” têm inúmeros pontos de troca e são praticamente indissociáveis. Na lista abaixo, estão incluídas ações novas, ações transversais e ações rotineiras ou que serão incorporadas como uma rotina, aqui indicadas para contextualizar de que maneira serão realizadas de maneira a auxiliar na materialização da estratégia - por esse motivo, nem todos os itens têm metas especificadas. Na primeira parte do plano, serão apresentadas as ações com maior preponderância do componente Comunicação; na segunda, as com foco mais voltado ao Desenvolvimento Institucional.

A. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

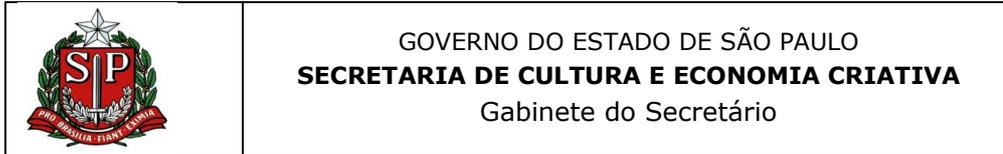
As ações propostas pelo IDBrasil para o próximo período de gestão foram desenhadas levando em consideração a estratégia já exposta, conforme especificado a seguir.

A1. Ações de fortalecimento da identidade institucional

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 190





O Museu do Futebol vem progressivamente se posicionando como uma voz relevante no tratamento de temas que vão além do futebol, catalisando discussões sobre questões sociais contemporâneas como feminismo, igualdade de gênero, inclusão de pessoas com deficiência, questões sobre raça, lutas contra as desigualdades sociais e participação de pessoas LGBTQI+ no mundo do futebol. Para o novo ciclo, este perfil deverá ser fortalecido como identidade institucional, trabalhando-se a coerência da marca para público interno, externo e parceiros.

A1.1. Política de Comunicação do Museu do Futebol

Baseada nas premissas do Plano Museológico, do Código de Ética do IDBrasil e do trabalho de Branding a ser realizado no novo ciclo (aprofundado no item a seguir), a proposta é elaborar uma Política de Comunicação do Museu do Futebol, de forma a consolidar os preceitos éticos que amparam todo o relacionamento do museu com os diferentes públicos e nos mais variados canais, sendo uma ferramenta fundamental para o atendimento ao **Desafio 3** do Edital de Convocação Pública. Constará da Política de Comunicação a parametrização de princípios e práticas visando à acessibilidade universal dos conteúdos, eventos e relacionamentos realizados pelo Museu do Futebol.

Procedimentos, produtos e resultados

- Constituir um grupo de trabalho interno e entre áreas para elaborar a política de comunicação em 2022. Consolidá-la e divulgá-la para o público interno.

A1.2. Plano de Comunicação da Nova Exposição de Longa Duração

Será elaborado com intuito de sistematizar as estratégias de comunicação da nova exposição a partir de seus diferentes públicos, desde o momento de seleção do projeto até a abertura. Incluirá ações exclusivas de mobilização para mídias digitais.

Procedimentos, produtos e resultados

- Plano macro desenvolvido até o final de 2021, quando tem início a produção da nova exposição, e atualizado anualmente até a inauguração total em 2024.

A1.3. Branding do Museu do Futebol

Branding é um processo sistêmico e contínuo de gestão das marcas, que as coloca no centro das decisões institucionais. O Branding tem como objetivo criar uma relação de valor entre marcas e pessoas, tornando-as relevantes. Também se configura como um conjunto de diretrizes estratégicas e inspiradoras que deverá guiar a tomada de decisão para reforçar o posicionamento e a personalidade do Museu do Futebol. Como ferramenta, ajuda a comunicar o papel do museu no mundo, deixando-o claro para todos os públicos e indicando caminhos para disseminá-lo e discuti-lo.

Um trabalho inicial de análise já foi realizado junto à equipe interna, de oficinas realizadas com os vários departamentos do museu com um profissional experiente em branding da equipe do IDBrasil, identificou-se que a *persona* do Museu do Futebol

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 191





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

está nos pólos arquetípicos da **coletividade, conexão e descoberta**. Seu tom de voz apresenta as características **apaixonado, convidativo, diplomático, divertido, empolgado, habilidoso, audacioso e provocador**. O documento detalhando estes atributos passará a nortear a comunicação do museu a partir do segundo semestre de 2021.

Adicionalmente, apoiando o atendimento ao **Desafio 2**, o IDBrasil propõe atualizar o branding a partir do processo de renovação da exposição de longa duração, que certamente trará novos *inputs* ao posicionamento do museu. Desta forma, a nova mostra será o elemento irradiador de como o Museu do Futebol passará a se apresentar, de maneira coesa, em todas as suas instâncias de atuação.

Procedimentos, produtos e resultados

- Finalização do diagnóstico inicial do branding do Museu do Futebol e implementação nos diversos canais de comunicação, a partir do segundo semestre de 2021.
- Realizar novas oficinas de diagnóstico em paralelo ao desenvolvimento da nova exposição de longa duração, de maneira a incorporar as discussões realizadas à personalidade da marca Museu do Futebol. Dessa forma, o Branding deverá estar finalizado em 2025, após a inauguração da nova exposição.

A1.4. Comunicação interna

A ser desenvolvida em conjunto com o Eixo 2 do Programa de Gestão Museológica, tem o intuito de manter as equipes alinhadas ao propósito institucional e imbuídas dos valores que constroem a imagem do museu, concreta e simbolicamente, além de estimuladas no trabalho diário. Sabe-se que a percepção de propósito no trabalho é o fator que mais contribui para gerar satisfação e estímulo - no caso de uma instituição cultural, parte dessa percepção pode ser construída a partir da circulação das informações sobre resultados sociais gerados pelo museu, em geral menos percebidos por funcionários da área meio e terceirizados. A ação será desenvolvida por meio do aprimoramento da comunicação cotidiana entre as diversas áreas do museu e os colaboradores, por diversos canais, notadamente e-mail e grupos de WhatsApp já internalizados como ferramentas de trabalho. Parte importante do processo de comunicação interna é interpessoal, entre coordenadores e entre cada coordenador e sua própria equipe, dinâmicas que, junto com o RH, o Núcleo de Comunicação vai construir para aprimorar. Apoiando o atendimento ao **Desafio 5** do Edital, a comunicação interna estará alinhada ao trabalho do Comitê Diversidades e Inclusão, contribuindo para a geração de um ambiente de trabalho acessível e inclusivo. Além dessas propostas serão atendidas as rotinas e recomendações do Edital de Chamamento para a comunicação interna do Museu do Futebol.

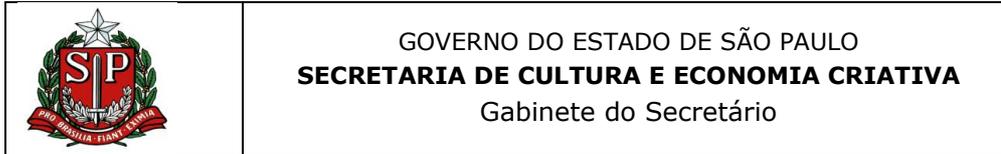
A1.5. Atualização da sinalização interna e externa

A Comunicação acompanhará o desenvolvimento da sinalização que deverá ser elaborada em consonância com a nova exposição de longa duração, incluindo

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 192





possíveis etapas intermediárias, quando o projeto expositivo estiver sendo implementado. Até o fim da pandemia, a Comunicação também estará atenta à necessidade de ajustes na sinalização temporária de orientação de público.

A2. Projetos para diversificação de públicos

Esta estratégia tem objetivos múltiplos: ampliar o público digital e presencial do Museu do Futebol por meio da atração de não-públicos; reforçar a reputação do museu como instituição de referência quanto à diversidade e inclusão, conscientizar todos os públicos para questões não debatidas no dia a dia do esporte, como a participação de mulheres, o racismo no futebol, a inclusão de pessoas com deficiência e o futebol de várzea. As ações propostas visam atender aos **Desafio 1 e 3** indicados no Edital de Chamamento.

A2.1. Produção sistemática de conteúdos audiovisuais

No mundo hiper conectado, os conteúdos em vídeo são os que têm o maior potencial de atratividade e retenção de público, sendo necessário que o Museu do Futebol ofereça produtos audiovisuais de qualidade, em diferentes formatos, nas diferentes plataformas digitais - sobretudo, de forma constante. Esta ação é fundamental para que o museu consiga atrair o público jovem e adolescente, que hoje é um não-público importante, mas também para que consiga disseminar em plataformas diversas o conhecimento gerado nas diversas áreas do museu. Inclui contratação dos serviços, aquisição de equipamentos e assinatura de softwares de edição.

A2.2. Ativação do TikTok do Museu do Futebol

Mais do que um canal de entretenimento, o TikTok está começando a consolidar sua relevância como um dos canais de comunicação preferidos de crianças e adolescentes, e que começa a se estabelecer também no ambiente esportivo - a transmissão ao vivo da Copa do Nordeste 2020 pela plataforma virou um *case* mundial. Os vídeos que são publicados no aplicativo podem chegar a três milhões de visualizações por mês. **Em abril de 2020, quando da efeméride dos 80 anos da proibição do futebol feminino no Brasil, o TikTok atendeu uma sugestão do IDBrasil e lançou a hashtag oficial #DeixaElaJogar que, em pouco mais de um mês, gerou mais de 61 milhões de visualizações.** É intenção da ferramenta, já declarada em reuniões com a equipe do IDBrasil, agregar mais conteúdo de perfil educativo e cultural - sendo esta uma grande oportunidade de o Museu do Futebol ocupar um espaço ainda não suficientemente explorado.

Em linha com a ação anterior, de produção mais sistemática de conteúdos em vídeo, consiste em criar uma estratégia e uma linguagem próprias para o perfil do Museu do Futebol no TikTok, de forma a chegar com mais ênfase no público que consome conteúdos neste canal, principalmente os adolescentes. O **Comitê Jovem**, mencionado no âmbito do Programa Educativo, será um importante gerador de

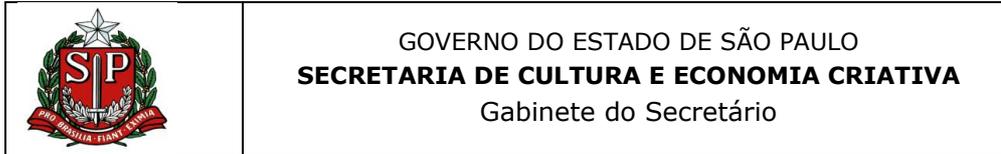
Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
193



SCECDCI202105830A





insights, assim como a equipe do Núcleo Educativo, que poderá transpor os conteúdos hoje pensados em texto para essa nova linguagem.

A2.3. Podcast Futebóis

Os podcasts são um formato de grande audiência nas redes sociais, sendo o futebol e o esporte em geral alguns dos nichos mais relevantes. Atendendo ao **Desafio 3**, a proposta do podcast Futebóis, a ser realizada junto com o Programa de Gestão de Acervos, é fornecer conteúdo voltado à divulgação e debate de formas não-hegemônicas de jogar - futebol de várzea, futebol feminino, futebol adaptado, futebol em aldeias indígenas e outros recortes de raça, gênero e classe. Para além de atrair pessoas que se sintam representadas pelos temas em discussão, o podcast tem também o objetivo de promover a conscientização de outros públicos de forma mais abrangente.

Procedimentos, produtos e resultados

- 5 episódios realizados em 2022.
- 10 episódios realizados por ano em 2023, 2024 e 2025.
- 5 episódios realizados em 2026.

A2.4. Diversidade nas redes sociais

Consiste no aprofundamento da variedade editorial do conteúdo criado para as redes sociais, garantindo maior diversidade de temas e abordagem de interesses de grupos específicos nas páginas oficiais do Museu do Futebol, tais como mulheres, pessoas com deficiência, futebol de várzea, questão racial e outros temas não-hegemônicos no ambiente futebolístico, além da busca por uma maior diversidade regional. Isso será feito sem, contudo, deixar de lado o público "boleiro" e os torcedores apaixonados por seus clubes, grandes consumidores de conteúdo sobre esporte, observando também a agenda de competições e dos grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo FIFA e os Jogos Olímpicos. Em alguns desses nichos é possível observar, a partir de dados demográficos fornecidos pelas próprias plataformas, se as ações estão tendo efetividade: a proporção de homens x mulheres e a origem dos seguidores são dois dos dados que podem ser aferidos nas redes sociais.

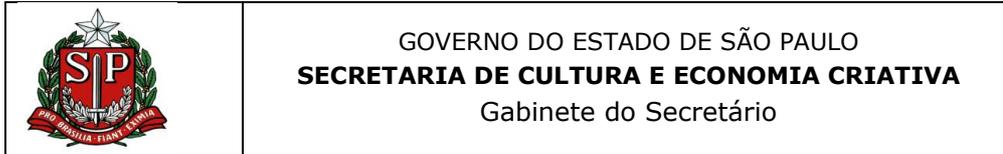
A2.5. Divulgação do Programa de Acessibilidade do Museu do Futebol (PAMF)

Esta ação, que deve retornar com mais força no pós-pandemia, tem o objetivo de atrair mais pessoas com deficiência para visitar presencialmente o museu por meio da divulgação constante dos recursos de acessibilidade para um passeio inclusivo. Inclui o treinamento constante da equipe e projetos integrados, como o Museu Amigo do Idoso, Deficiente Residente e Revivendo Memórias.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 194





A2.6. Campanha Chuteira para Todos

Realizada pela primeira vez em 2019, a campanha de arrecadação de chuteiras usadas será retomada com o fim da pandemia. Os doadores receberão ingressos de cortesia para o Museu do Futebol e os pares arrecadados serão destinados a projetos sócio-esportivos. Além de uma importante ação de serviço à comunidade e de atração de novos públicos, a campanha também é um gancho para divulgação do museu em uma atividade socialmente engajada.

Procedimentos, produtos e resultados

- 1 campanha realizada por ano, após o fim da pandemia, em meses de férias escolares.

A2.7. Parceria com clubes nas redes sociais

Prospecção de oportunidades para transmissão ou realização conjunta de eventos online junto com clubes de todo o país, visando ampliação geográfica da base de seguidores do Museu do Futebol, bem como maior presença de torcedores clubistas entre o público presencial e virtual do museu.

A3. Ampliação do acesso aos conteúdos do Museu do Futebol

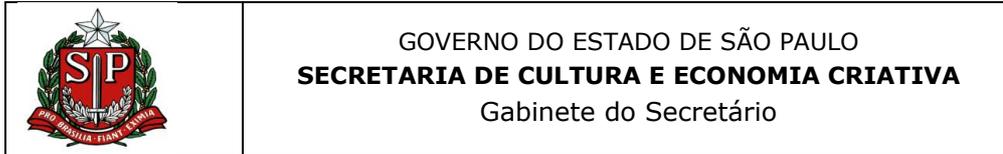
Semelhante à estratégia anterior e realizada em paralelo, tem foco maior sobre os atributos e ferramentas do conteúdo produzido pelo museu, tendo como objetivo movimentar esse repertório em direção à acessibilidade universal. Desta forma, busca-se promover a inclusão comunicacional, beneficiando, neste caminho, todos os públicos.

A3.1 Melhorias na acessibilidade do site institucional

Sendo a acessibilidade um dos pontos chave da gestão museológica do Museu do Futebol, para o próximo ciclo de gestão o ID Brasil propõe estabelecer um processo contínuo de melhorias para acessibilidade dos conteúdos disponibilizados. Essa ação deve ser entendida de maneira abrangente, indo desde o estudo das melhores maneiras de tornar o conteúdo do Museu do Futebol mais fácil de ser encontrado por qualquer usuário até a implementação de ferramentas e práticas que possibilitem o uso amigável por pessoas com diversos tipos de deficiência, atendendo ao máximo possível as orientações do WCAG 2.0⁵². Muitas dessas práticas são invisíveis a quem não tem deficiência e demandam uma grande disciplina da equipe no cotidiano – por exemplo, incluir descrição em todas as imagens utilizadas no site do museu, permitindo que pessoas cegas tenham acesso a este conteúdo por meio de softwares

⁵²Web Content Accessibility Guidelines é uma publicação dos grupos World Wide Web Consortium (W3C) Web Accessibility Initiative (WAI), principais referências em acessibilidade digital no mundo.





de leitura de voz, e zelar para que a navegação possa ser feita a partir do teclado, atendendo assim pessoas com deficiências motoras que não conseguem usar o *mouse* confortavelmente.

Procedimentos, produtos e resultados

- Diagnóstico e contratação de possíveis melhorias nos anos de 2022 e 2024.

A3.2. Melhoria do Search Engine Optimization (SEO)

Esta ação está intrinsecamente ligada à anterior, pois a *encontrabilidade* é um conceito-chave da acessibilidade universal. Ela abrange desde a arquitetura da informação – ou seja, a forma como os conteúdos são organizados dentro do site – até a compreensão das melhores práticas de SEO, linguagem, tagueamentos, referenciamentos e integração

com o banco de dados do CRFB ou outros que vierem a ser implementados. Tudo deve ser pensado para que um internauta encontre um conteúdo no site do Museu do Futebol mesmo que não esteja, *a priori*, pensando no Museu do Futebol como fonte. Esta é uma forma de atrair novos públicos e de melhorar a reputação do museu.

Procedimentos, produtos e resultados

- 3 pessoas da equipe capacitadas para SEO até 2022 (ação incluída no Programa de Capacitação do Eixo 2 do Programa de Gestão Museológica).

A3.3. Implantação do módulo educativo no site do Museu do Futebol

O *website* do Museu do Futebol foi recentemente refeito pelo IDBrasil, sendo transposto para a plataforma WordPress – solução de mercado mais utilizada no mundo, atendendo a requisitos de responsividade, acessibilidade e economicidade. Para este novo ciclo, o IDBrasil propõe o desenvolvimento de um módulo específico em que o Núcleo Educativo possa compartilhar conteúdos multimídia de jogos e atividades voltadas ao público geral ou escolar. A ideia é integrar ao *site* principal do Museu – com melhorias significativas – o que vem sendo feito na página educar.museudofutebol.org.br, criada no contexto da pandemia. Esta ação atende não apenas o público em geral como também professores e educadores em busca de material de apoio para seu trabalho com estudantes, principalmente do ensino fundamental.

Procedimentos, produtos e resultados

- Módulo implementado no terceiro quadrimestre de 2021.

A3.4. Plano de Comunicação para o CRFB

Dada a centralidade do CRFB na pesquisa e desenvolvimento de conteúdos em que se baseiam as ações do Museu do Futebol, o núcleo terá um plano de comunicação específico, que cruzará as estratégias do Programa de Comunicação e

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 196





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

Desenvolvimento Institucional com as do Programa de Gestão de Acervos – notadamente quanto à ampliação do acesso, diversificação para os canais de acesso e compartilhamento do conhecimento. O plano detalhado será integrado ao Planejamento de Comunicação a ser entregue no primeiro quadrimestre do novo contrato.

A ação já parte dos bons resultados de uma experiência recente e vai de encontro ao que está solicitado especificamente para o Museu do Futebol no Termo de Referência do presente chamamento: Em setembro de 2020, o site do Museu do Futebol foi reformulado e passou a disponibilizar de maneira integrada o banco de dados do CRFB que, pela primeira vez, passou a ser indexado nos buscadores da internet. Além desse grande avanço para a acessibilidade da informação, o site passou a incorporar um módulo específico para publicação de narrativas produzidas pelo CRFB a partir de seu acervo, o Histórias do Futebol (disponível em destaque na homepage).

Algumas das ações já pensadas para este plano específico são:

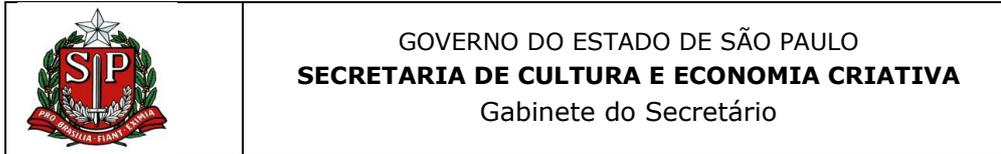
- **Maior visibilidade de conteúdos no site do Museu do Futebol** – Uso intensivo do recém-implantado módulo Histórias do Futebol para publicação de conteúdos do CRFB no site.
- **Campanha no Google Ads** – Otimização do setup de busca patrocinada para aumentar o tráfego de usuários para páginas dedicadas ao CRFB no site do Museu do Futebol, assim como para o Banco de Dados.
- **Ocupação nas redes sociais do museu** – Aumento da frequência de posts oriundos de pesquisas do CRFB de um por semana para dois por semana. Desenvolvimento de uma linguagem editorial para lançamento de conteúdo do CRFB no TikTok, com foco em público jovem.
- **Divulgação das ações previstas pelo CRFB para este ciclo - 1** Edital de Pesquisa do CRFB (desde a fase de seleção até os produtos do trabalho realizado), Projeto Diversidade em Campo, Futebol de Amputados, acessibilização da Biblioteca do CRFB, eventos online, entre outras.
- **Divulgação de fontes de pesquisa para a imprensa** - Oferecimento sistemático da equipe do CRFB como fonte para matérias jornalísticas, ocupando espaço na mídia e visando fortalecer a reputação do Núcleo e, conseqüentemente, do Museu do Futebol.
- **Manual prático de uso de acervos** - Será desenvolvido na forma de uma publicação digital sucinta, para consultas imediatas, esclarecendo fluxo para decisão de uso ou não uso de itens digitais nas ações de comunicação segundo status de cada um quanto a licenciamento de direitos autorais e conexos.

Procedimentos, produtos e resultados

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 197





- Plano detalhado em 2021.

A3.5. Engajamento com ações internacionais nas redes sociais

O Museu do Futebol vai continuar participando ativamente da Museum Week e do Museum Selfie Day, oportunidades de visibilidade e interação com instituições de várias partes do mundo por meio das hashtags universais. O Museum Selfie Day também rende divulgação junto à imprensa brasileira. Esta ação também parte da possibilidade de uso mais intensivo do conteúdo do site do Museu do Futebol, que agora está traduzido profissionalmente para o inglês e o espanhol.

A4. Ações e projetos para relacionamento com públicos estratégicos

O Museu do Futebol tem a capacidade de atrair um perfil que difere do público usual de museus por explorar a temática do futebol de forma potente, que emociona e fideliza os diversos públicos. Dentre eles se destacam as parcerias com as comunidades que existem ao redor do futebol, como jornalistas esportivos, pesquisadores e outros grupos de interesse, incluindo também a imprensa tradicional e os influenciadores digitais, considerados importantes canais de divulgação para públicos de nichos específicos.

Pela capacidade de estimular a visita de outras pessoas, como já relatado anteriormente, o visitante presencial será também considerado um público estratégico.

A4.1. Relacionamento com a imprensa

Consiste na manutenção de relacionamento intenso com jornalistas de veículos diversificados a fim de sustentar a presença do Museu do Futebol na mídia espontânea, com volume e constância. A equipe trabalhará de maneira proativa pautas capazes de conquistar espaço em diferentes editorias e setores, tais como cidades, patrimônio, esportes, cultura, educação, ação social, lazer e infantil, entre outras; e em diferentes tipos de mídia – veículos on-line, impressos, rádios e TVs, esses dois últimos em especial, ante a sua característica própria de emissão indistinta. A realização da Copa do Mundo do Catar, em 2022, é uma oportunidade de oferecer as instalações do museu para matérias não apenas sobre a exposição temporária prevista, mas sobre as torcidas estrangeiras e a história da Seleção Brasileira. O IDBrasil já acumula uma boa base de relacionamento com a imprensa: nesses doze anos de atuação à frente do Museu do Futebol, proporcionou a publicação de mais de 23 mil menções na mídia espontânea sobre a instituição.

A ocupação será feita em consonância com o todo da estratégia de Comunicação, levando em conta a necessidade de divulgar não apenas as exposições e a programação cultural, mas também o trabalho do Núcleo Educativo e do CRFB. O desafio específico desta ação é abrir espaço editorial para divulgar a atuação do Museu do Futebol junto às modalidades não-hegemônicas, tais como o futebol de várzea,

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 198





futebol feminino e futebol adaptado, além de outras ações de acessibilidade e inclusão, sem perder de vista o público “boleiro” apaixonado pelo esporte e por seu clube. Este desafio, além de atender ao objetivo de contribuir para a reputação do museu quanto a estes temas, tem também o efeito esperado de contribuir para a conscientização de um público mais amplo.

Nesta ação há também um grande potencial de atuação em conjunto com o Consórcio Allegra Pacaembu, com quem o IDBrasil já tem conversa a respeito do desenvolvimento de pautas conjuntas para a imprensa.

Procedimentos, produtos e resultados

- 940 matérias publicadas com menções ao Museu do Futebol no segundo semestre de 2021.
- 2.500 matérias publicadas em 2022 - aumento previsto em razão da oportunidade de visibilidade trazida pela Copa do Mundo no Catar.
- 2.200 matérias publicadas em 2023, 2024 e 2025.
- 1.000 matérias publicadas no primeiro semestre de 2026.

A4.2. Programa de parcerias com influenciadores - Esta ação tem por objetivo estabelecer as premissas para realização de parcerias com influenciadores digitais e executar as parcerias ao longo de todo o ano, ampliando o alcance do museu para públicos de nichos específicos. Os influenciadores serão convidados para vistas e ações exclusivas, além de mobilizados para participar em ações digitais do museu – tal como a campanha #MeuRival, contra o machismo no esporte, realizada no Dia Internacional da Mulher de 2021, que impulsionou nas redes sociais relatos de mulheres sobre experiências de discriminação sofridas no esporte para conscientizar o público sobre a questão. Bem executadas – como foi o caso de #MeuRival –, ações com influenciadores podem viralizar e acabar tendo o efeito adicional de chamar naturalmente a atenção da imprensa. As ações presenciais poderão ser realizadas em parceria com os concessionários do café e da loja do museu, bem como com o Consórcio Allegra Pacaembu.

Procedimentos, produtos e resultados

- 3 ações realizadas no segundo semestre de 2021.
- 8 ações realizadas em 2022, ano de Copa do Mundo.
- 6 ações realizadas anualmente em 2023, 2024 e 2025.
- 2 ações realizadas no primeiro semestre de 2026.

A4.3. Otimização de CRM para relacionamento com visitantes

O relacionamento com o público visitante é feito por múltiplos canais, porém de forma mais específica por meio da gestão do CRM (*Customer Relationship Management*, que se refere ao conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no relacionamento com o cliente/público) e envio de e-mails marketing. Para este novo ciclo, além do envio de newsletters, convites e promoções, o IDBrasil vai implementar

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 199





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

a gestão da base com adoção de formulários mais assertivos para permitir automações de envios micro segmentados e personalizados – como nos aniversários de cada visitante e nas datas significativas para seu clube do coração, como conquistas de campeonatos e/ou promoções, de forma a estimular este público a retornar ao museu ou recomendá-lo para amigos e parentes. A gestão otimizada da base atende à necessidade de atenção à Lei Geral de Proteção de Dados. A análise cotidiana de resultados para ajuste de estratégias, notadamente quanto às taxas de entrega e abertura de e-mails, vai garantir que as práticas de uso do e-mail marketing não sejam lidas pelos servidores de entrega como *spam*.

Procedimentos, produtos e resultados

- *Landing page* para novos cadastros e atualização de cadastros, conforme LGPD, implementada até agosto de 2021.
- Higienização da base atual em 2021.
- Implementação de automações ao longo de 2022.

A4.4. SAC 3.0

Estabelecimento de processos de atendimento ao público por meio dos canais digitais, com tempo de resposta máxima de uma hora nos dias de semana, com FAQ (*Frequently Asked Questions*) alinhando as perguntas mais frequentes dos visitantes. Esta ação atende tanto o público presencial – sendo muito comum que as intenções de visita sejam antecipadas por contatos com dúvidas enviados pelas redes sociais – como o público digital.

A4.5. Parcerias de mídia para divulgação do Museu do Futebol

Para o próximo ciclo de gestão será mantida a política de parcerias estratégicas com os veículos de interesse para divulgação do Museu do Futebol, nos formatos tradicionais e digitais, revisando termos e contrapartidas, de forma a ampliar a rede já construída para o museu.

A4.6. Pesquisa de Desenvolvimento de Públicos

A gestão do IDBrasil prima pela satisfação dos públicos diariamente atingidos pelos conteúdos e atividades desenvolvidas pelo Museu do Futebol. Como forma de estar constantemente atualizado em relação à qualidade da experiência dos públicos, o IDBrasil realizará pesquisas sistemáticas de opinião tanto para eventos presenciais, quando for possível retomá-los, quanto para eventos digitais e/ou em formato híbrido, conforme disposto no Programa de Gestão Museológica.

A4.7. Parcerias com agências de comunicação e publicidade - A fim de otimizar o uso de recursos públicos, o IDBrasil negociará o apoio *probono* de agências de

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 200



SCECDCI202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

publicidade e de comunicação em troca de ter o Museu do Futebol em seu portfólio de clientes. Também serão renovadas e ampliadas as parcerias com entidades de classe do setor.

A5. Laboratório da imprensa esportiva

A proposta é fomentar o olhar crítico às práticas da imprensa, gerando uma rede de debates qualificados que possa contribuir para uma cobertura mais atenta às questões contemporâneas, principalmente no que diz respeito à diversidade de raça, gênero, classe social e origem, contribuindo, assim, para o desenvolvimento social e para o fim dos estereótipos nocivos ainda reproduzidos na cobertura jornalística, especialmente a esportiva. Trata-se de uma ação que aprofunda a relação da imprensa com o Museu do Futebol, chamando para a reflexão da atividade profissional no hoje, a partir da leitura crítica de como as narrativas geradas na mídia ou por ela disseminada no passado aparecem no próprio acervo e exposições. Um exemplo claro será tratado na exposição "Tempo de reação - 100 anos do goleiro Barbosa" - 70 anos depois da Copa de 1950, o museu hoje problematiza a forma como a mídia atribuiu aos jogadores negros da Seleção a culpa pela derrota na final para o Uruguai. O que a imprensa esportiva vem fazendo hoje? Como essas notícias serão lidas ao longo dos próximos 70 anos?

A ação será realizada em alinhamento com o CRFB e com apoio de parceiros da imprensa esportiva (veículos e profissionais) e de faculdades de formação de jornalistas e comunicadores. Nas redes sociais, o Museu do Futebol deve passar também a exercer esse olhar crítico à cobertura, apontando problemas e sugerindo boas práticas. Neste sentido, serão realizados debates, palestras e minicursos voltados a debater o papel e a responsabilidade da imprensa esportiva na construção de imagens e reportagens no esporte. Algumas das atividades previstas são:

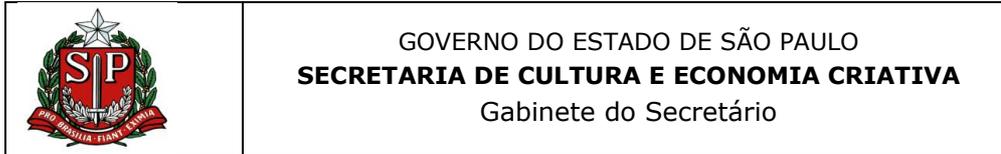
A5.1 Oficinas e seminários de jornalismo esportivo crítico

A proposta é fomentar o olhar crítico às práticas da imprensa por meio de oficinas, cursos e seminários para discutir de forma qualificada uma cobertura esportiva sensível às diferenças de raça, gênero, classe social e de origem geográfica, além dos direitos humanos. Uma das inspirações para o debate é o Minimanual de Jornalismo Humanizado da ONG Think Olga, cuja edição temática sobre "Jornalismo Esportivo" serve como guia de bolso para a imprensa que busca eliminar o sexismo de suas coberturas, pontuando as principais abordagens históricas que reforçam estereótipos nocivos de gênero, como o hábito de chamar as atletas de musas em vez de focar em sua capacidade atlética, e pontua boas práticas que visam uma cobertura pautada na equidade de gênero. Manuais desta natureza, referentes a outros temas, poderão ser produzidos como resultado do Laboratório e dos debates realizados.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 201





A5.2. Concurso de fotografia esportiva profissional

Grande parte do conteúdo disponibilizado pelo Museu do Futebol ao público vem das mãos e lentes de fotógrafos e fotógrafas esportivas. Por meio de concurso anual, o IDBrasil pretende criar um diálogo mais próximo com os profissionais em atividade ou em formação na contemporaneidade, ajudando a divulgar o seu trabalho e trazendo-o para o espaço privilegiado do museu, ao mesmo tempo estimulando o debate sobre a leitura crítica das imagens, e como elas podem construir e desconstruir “verdades” e estereótipos. O concurso será realizado por meio de um edital, que vai regular as etapas de inscrição e seleção. Ao final do projeto, propõe-se a realização de uma exposição virtual com os finalistas do concurso.

A5.3. Concurso de crônicas esportivas

Concurso voltado a escritores amadores, de forma a valorizar e incentivar a produção de conteúdo sobre futebol neste formato de escrita bastante típico do Brasil e intrinsecamente ligado à imprensa, revelando novos talentos. O concurso será realizado por meio de um edital, que pode especificar temas para cada temporada, além de regular as etapas de inscrição e seleção. Ao final do projeto, propõe-se a divulgação dos textos vencedores em publicação online.

A6. Publicações

O Núcleo de Comunicação e Desenvolvimento Institucional coordenará e apoiará os demais departamentos em variados projetos editoriais, estabelecendo parâmetros de qualidade na criação deste tipo de produto. Algumas das publicações já mencionadas ao longo desta proposta, em vários dos programas, são:

- Cartilha de Acolhimento e Integração (Eixo 2 - Plano de Gestão Museológica).
- Cartilha de Boas Práticas - Diversidades (Eixo 2 - Plano de Gestão Museológica).
- E-book/catálogo bilíngue do Projeto Diversidade em Campo (Programa de Gestão de Acervos).
- Publicação digital do Caderno de Pesquisa do CRFB (Programa de Gestão de Acervos).
- Manual de Montagem e Desmontagem de Exposições (Programa de Exposições e Programação Cultural).
- Diálogos em Campo: Experiências Educativas em Tempos de Pandemia (Programa Educativo).
- Manual Prático de Uso de Acervos (Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional - no âmbito do Plano de Comunicação do CRFB, detalhado acima).
- Revista do Museu do Futebol (digital) – publicação digital que reunirá ensaios, artigos e imagens a partir de temáticas do campo museológico. Em 2022, com

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 202





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

o tema Nova Definição de Museu e os 50 anos da Mesa Redonda de Santiago; em 2023, dedicada ao tema Museu Cidadão (Programa de Gestão Museológica).

B. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O IDBrasil entende que as ações de desenvolvimento institucional são transversais à instituição, englobando o estabelecimento de parcerias de diversas naturezas nas esferas pública, privada e terceiro setor.

Na segunda parte deste plano, são apresentadas as atividades de Desenvolvimento Institucional, aquelas que não estão descritas no Eixo de Financiamento e Fomento do Programa de Gestão Museológica, e que abrangem a potencialização e o aumento do alcance das ações da instituição, o fortalecimento da sua imagem e sustentabilidade financeira. São os principais objetivos deste plano:

- Buscar e firmar parcerias, envolvendo escuta e consulta às áreas finalísticas e áreas meio do museu, tendo em vista a economicidade de recursos e a cooperação técnica com o poder público e instituições culturais, de ensino e de assistência social.
- Manter relacionamento ativo com patrocinadores e parceiros atuais e potenciais.
- Promover a internacionalização do Museu do Futebol.

B1. Parcerias

A realização de escutas e consultas junto à equipe do IDBrasil faz parte das responsabilidades da área no sentido de contribuir para a construção de uma rede de parceiros estratégicos para o Museu do Futebol, capaz de atender às diferentes dimensões e os diferentes desafios da instituição. Essas parcerias objetivam a mobilização de público, composição dos eventos da programação cultural, troca de conhecimentos e cooperação técnica entre instituições e os programas do museu, bem como o aumento do conhecimento e da repercussão positiva da instituição - todas elas no âmbito nacional e internacional -, além da economia de recursos.

A OS continuará orientada para atuar em parceria com instituições das mais diversas, envolvendo todos os seus programas e objetivos estratégicos. **O foco na atuação com parceiros será base para o aumento da capacidade institucional para a realização de mais e melhores atividades para a população** envolvendo a iniciativa privada, o poder público e terceiro setor, como veículos de comunicação, fornecedores de bens e serviços para a operação do museu, secretarias de governo e instituições culturais, de ensino e assistência social. **Em anexo, o IDBrasil apresenta os Termos de Intenção de Parceria de 51 instituições com as quais irá estreitar relações no próximo ciclo de gestão para ações envolvendo cooperação técnica e realização de projetos conjuntos.**

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 203





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

A captação de parcerias na forma de bens e serviços também tem sido uma das ações com bons resultados para o Museu do Futebol, com veículos como UOL, Revista Piauí, Rádio CBN, Gazeta Esportiva, além de associações de classe (ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação e ACEESP – Associação de Cronistas Esportivos do Estado de São Paulo), agência de publicidade (Lew Lara\TBWA), entre outras, portfólio que mostra o potencial da prática para a sustentabilidade, ampliação e fortalecimento das ações do Museu do Futebol.

Outros exemplos de atuação em parceria para produção de conteúdo e programação inéditos estabelecidas nos último período e que merecem destaque são: parceria com a Nike para produção de conteúdo sobre futebol feminino, exibido em todos os espaços publicitários do mobiliário urbano da Avenida Paulista, em 2019; campanha intitulada “Museu do Impedimento”, parceria entre o Museu do Futebol e o Google que coletou acervos do período de proibição da prática do futebol feminino no Brasil, culminando na exibição de uma mostra no espaço físico do museu, além de exposições virtuais na plataforma Google Arts& Culture; e a realização do “Panini Day”, o maior evento de troca de figurinhas da Copa do Mundo 2018, com ações no Estádio do Pacaembu e no Museu do Futebol.

Outra forma de otimizar recursos institucionais são acordos de parceria em forma de permuta, que podem envolver empresas fornecedoras de equipamentos tecnológicos, utensílios descartáveis (materiais de higiene e limpeza), manutenção predial (tintas e lâmpadas), segurança predial, veículos de comunicação para divulgação do museu em espaços publicitários e licenciamento de imagens, por exemplo.

O estabelecimento de uma agenda comum entre o museu e a gestão do Estádio do Pacaembu (Consórcio Allegra Pacaembu), em atendimento ao **Desafio 7** do Edital de Chamamento, cuja parceria já foi firmada e será estreitada nos próximos anos, é uma prioridade para o novo ciclo da gestão do IDBrasil à frente do Museu do Futebol. O relacionamento próximo com o Consórcio facilitará o fluxo de informações no período da obra, bem como a construção de estratégias e agendas conjuntas, em especial nas ações na Praça Charles Miller. Outro parceiro do território do museu é a associação de bairro Viva Pacaembu por São Paulo, e faz parte dos objetivos institucionais também estreitar laços com moradores, empresas, frequentadores e promotores de eventos na Praça Charles Miller. **No portfólio está a relação completa do desempenho institucional no estabelecimento de parcerias nos últimos anos.**

B2. Relacionamento ativo com patrocinadores e parceiros atuais e potenciais, clientes de locação de espaços para eventos e doadores pessoas físicas

O trabalho de captação do IDBrasil dedica-se especialmente à fidelização dos patrocinadores e parceiros por meio de um relacionamento ativo, primando pela prestação de contas, pela transparência e pelo diálogo. A eles são enviados relatórios periódicos com os resultados das atividades do museu e das entregas das contrapartidas acordadas. Também são enviadas, mensalmente, as programações de atividades do museu, bem como convites para eventos, a fim de mantê-los sempre

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 204



SCECDCI202105830A





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

informados e engajados. De forma a fidelizar os parceiros e patrocinadores do Museu do Futebol, no próximo ciclo de gestão será criado o **Comitê de Parceiros**, como indicado no Eixo 3 do Programa de Gestão Museológica.

O mapeamento e relacionamento com potenciais patrocinadores são feitos sistematicamente, ou seja, fazem parte da rotina de trabalho da área de Desenvolvimento Institucional, em consonância com os objetivos institucionais e do Eixo de Financiamento e Fomento, que, além das escutas e consultas às equipes, realiza estudos de mercado para a ampliação da base de empresas/instituições, a serem ativadas para patrocínio sempre que oportuno, tendo em vista projetos do museu e apoio institucional.

O relacionamento ativo e mapeamento constante de clientes para locação dos espaços do Museu do Futebol para eventos também faz parte do escopo da atuação da área de Desenvolvimento Institucional em apoio ao Eixo de Financiamento e Fomento, assim como é feito, e pretende-se intensificar, com a busca por doadores pessoas físicas.

B3. Internacionalização

Neste próximo ciclo de gestão, o IDBrasil vai buscar, com mais intensidade, a ampliação de sua atuação para o âmbito internacional. Na ocasião de torneios internacionais, como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, será novamente efetuada a ativação de consulados dos países participantes, como já realizado em 2018, com a vinda de torcidas de diferentes seleções para assistir aos jogos do Mundial da Rússia no espaço do Museu do Futebol. Aos consulados foi dada a possibilidade de exibir manifestações culturais de seus países: o Consulado da Rússia, por exemplo, trouxe um coral, enquanto o Consulado do México apresentou comidas típicas e músicos *mariachis*. Naquele ano, devido à presença das torcidas internacionais, diversos veículos de comunicação elegeram o Museu do Futebol como a base para cobertura da competição.

Pretende-se, também, estreitar a conexão entre o Museu do Futebol e outros museus e clubes de futebol no mundo, abrindo a possibilidade de ações em parceria, como, por exemplo, o recebimento de exposições e/ou ativações, seminários e outras ações no espaço do museu. Como exemplos nesse sentido podem ser citadas as ações do Manchester City em 2018 e 2019, que incluíram a exibição de jogos, de taças e outras atrações com a presença de jogadores brasileiros e internacionais que já fizeram parte do time, mobilizando os torcedores do clube no Brasil. Outro exemplo foi a parceria com a ESPN, em 2017, com a exibição da taça da Premier League e de camisas de craques que fizeram história no Campeonato Inglês. Destaca-se, também, a parceria com o Scottish Football Museum no âmbito do projeto Revivendo Memórias do Núcleo Educativo (Carta anexa).

O Museu do Futebol é frequentemente contactado por embaixadas e consulados para participar de feiras internacionais. Assim, faz também parte do plano de trabalho, no âmbito do programa de Exposições e Programação Cultural, a criação de conteúdo feito especificamente para atender a essas demandas. A instituição já conta com apresentação institucional em inglês. Desde o

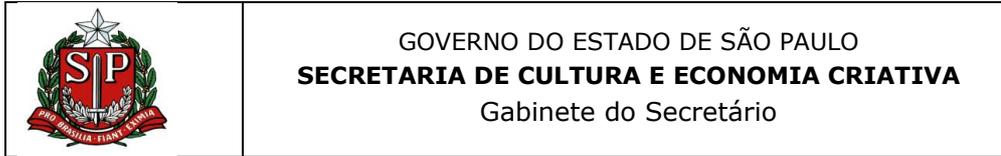
Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 205



SCECDCI202105830A





ano passado, o site institucional conta com tradução profissional para inglês e espanhol de quase todas as suas páginas (as exceções são os conteúdos de eventos da programação cultural e os verbetes do banco de dados do CRFB).

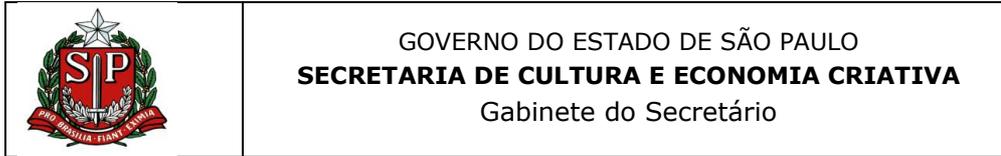
Quadro-resumo das estratégias e ações propostas:

Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Ações de fortalecimento da identidade institucional	Elaborar a Política de Comunicação		✓	
	Plano de Comunicação da Nova Exposição de Longa Duração	✓	✓	✓
	Realização do Novo Branding do museu			✓
Ações com públicos estratégicos	Realização do Programa de Influenciadores	✓	✓	✓
Ações para diversificação de públicos	Criação de difusão do podcast Futebóis		✓	✓
	Realização da Campanha Chuteira para todos		✓	✓
Ações para ampliar acesso aos conteúdos do museu	Atualização do site institucional quanto aos recursos de acessibilidade		✓	✓
	Implantação do Módulo Educativo do site do Museu	✓		
	Elaboração do Plano de Comunicação do CRFB	✓		
Implantação do Laboratório da Imprensa Esportiva	Realização de Oficinas de Jornalismo		✓	✓
	Realização do Concurso de Fotografia Esportiva		✓	✓
	Concurso de crônicas esportivas		✓	✓
Elaborar e dar suporte às publicações impressas e digitais do museu	Publicações diversas: catálogos e folders de exposições	✓	✓	✓
Articular parcerias com agentes nas esferas pública, privada, terceiro setor, consulados e institutos de cultura	Realização de parcerias com agentes públicos e privados, nacionais e internacionais	✓	✓	✓

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
206





Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

III) NÚMERO E PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA:

Cargo	Número de funcionários	Formação requerida	Regime de contratação (CLT, estagiário etc.)
Assessor de Comunicação e Marketing	1	Superior completo em Comunicação Social (Propaganda, Jornalismo ou Relações Públicas) ou Marketing. Desejável pós-graduação ou MBA em Gestão de Marketing ou Gestão de Projetos.	CLT
Assistente de Comunicação	1	Superior em andamento na área de Ciências Humanas (Jornalismo, Letras, Comunicação Social). Desejável superior completo.	CLT
Analista de Comunicação Jr.	2	Superior em andamento na área de Humanas (Jornalismo, Letras, Comunicação Social). Desejável superior completo.	CLT
Estagiário	2	Superior em andamento	CLT
Videomaker	1	Curso técnico ou superior em audiovisual, com experiência anterior na produção de vídeos para redes sociais.	Prestação de serviço

** O Diretor Executivo e o Diretor Técnico, juntamente com o Assessor de Museologia acompanharão o desenvolvimento do programa para assegurar consonância com o Programa de Gestão Museológica e articulação com os demais programas de trabalho.*

IV) PÚBLICOS-ALVO: 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, institucional e imprensa.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
207



Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITÓRIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31. Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51. Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



SCECDCI202105830A



4.7 PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES

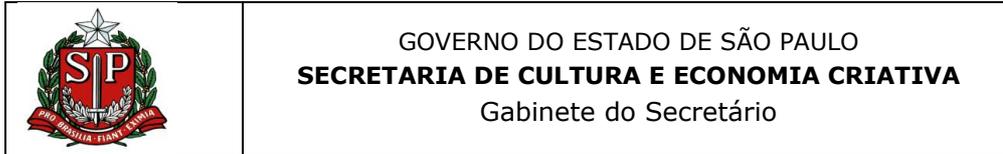
I) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Assegurar o desenvolvimento de manutenções preditivas, preventivas e/ou corretivas, com ações rotineiras, planejadas ou não, incluindo de emergência, definidas em planos de curto, médio e longo prazos.
- Garantir a preservação ou recuperação da edificação, bem como o desempenho eficiente para atendimento aos usuários e guarda do acervo.
- Observar o estabelecido nas normas técnicas, nas legislações, no manual de operação, uso e manutenção da edificação e equipamentos, e nas normas de segurança do trabalho, garantindo condições necessárias à realização com segurança dos serviços.
- Atuar, de forma integrada com as demais áreas do museu, em especial com o núcleo técnico do Programa de Gestão de Acervos, na gestão de riscos.
- Garantir condições de acessibilidade para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida a todas as áreas da edificação, observando o estabelecido nas normas técnicas e legislações e em consonância com o Programa de Gestão Museológica.
- Garantir ações de sustentabilidade e responsabilidade ambiental, prevendo a redução e a otimização de consumo de água, energia e materiais, a diminuição e gestão correta dos resíduos gerados, bem como o descarte adequado, a preservação do ambiente natural e a melhoria do ambiente construído, observando o estabelecido nas normas técnicas e legislações, e em consonância com o Programa de Gestão Museológica.
- Garantir a segurança dos usuários, edificação e acervo, zelando pela prevenção de riscos através do treinamento da equipe e na adoção de procedimentos e práticas rigorosos a serem adotados por todos os usuários, bem como com a manutenção de Brigada de Incêndios e Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros, observando o estabelecido nas normas e instruções técnicas e legislações.
- Prever os recursos financeiros necessários para a realização de serviços contemplados no Programa de Edificações, inclusive em período futuro definido, sempre que possível incluindo uma reserva de recursos destinada à realização de serviços de manutenção não planejada.
- Prover recursos humanos especializados e capazes de atender os diferentes tipos de manutenção e, quando necessário, a contratação de serviços de terceiros, exigindo responsabilidade técnica de empresa ou profissional habilitado e obediência às normas de segurança do trabalho.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 208





II) ESTRATÉGIA DE AÇÃO:

Introdução

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

Este Programa abrange os aspectos que regem a relação entre a instituição, o espaço físico que ocupa e o território onde se situa. Tem papel preponderante na experiência do visitante, sendo responsável pelo contato físico do museu com seus públicos e sua relação com o entorno, a cidade e o meio-ambiente. **Seus objetivos são elaborar, aplicar e monitorar o cumprimento das normativas que regem as atividades próprias d'gestão patrimonial e manutenções (preventivas, corretivas, preditivas, detectivas e autônomas) do museu, além de prover suporte aos outros setores em aspectos relacionados a conforto ambiental, ergonomia, acessibilidade, segurança e sustentabilidade, por meio de intervenções sobre a edificação e seus espaços de convivência.**

O Museu do Futebol está localizado no Estádio do Pacaembu, ocupando uma área de 6.900 m², no avesso das arquibancadas. O Museu do Futebol e o Estádio estão localizados na praça Charles Miller, no bairro do Pacaembu, zona oeste da cidade de São Paulo. O Estádio foi inaugurado em 1940 e tombado em 1998, em conjunto com a Praça Charles Miller e outros elementos que compõem a paisagem arquitetônica do bairro.

A existência do Museu do Futebol no Estádio do Pacaembu contribui para a circulação de pessoas na Praça Charles Miller e amplia suas possibilidades de uso coletivo ao convidar os visitantes a permanecerem naquele espaço, dele se apropriando. Dessa forma, o museu é um elemento de regeneração do espaço público, na medida em que atrai as pessoas para ele. Essa atratividade é mantida com colaboração importante do Programa de Edificações, que responde pela conservação, segurança e acessibilidade dos espaços físicos do museu e de sua relação com o território.

Os valores de **convivência e cooperação**, juntamente com o entendimento acerca da importância da **prevenção e do cumprimento das medidas de segurança** continuarão a ser os pilares da gestão realizada pelo IDBrasil, garantindo o bom funcionamento de todas as operações do Museu do Futebol. Esses valores também estão relacionados à importância que o IDBrasil continuará atribuindo aos princípios de **acessibilidade** que possibilitam o acolhimento de forma inclusiva de todas as pessoas, sem abrir mão de preservar a saúde e a integridade dos públicos interno e externo.

Além da convivência e da cooperação, a **sustentabilidade** é considerada essencial na atuação do IDBrasil para o próximo ciclo de gestão do Museu do Futebol. Isso significa que a conscientização crescente sobre aspectos de preservação ambiental, cidadania e

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 209





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

preocupação com as gerações futuras ocuparão um lugar prioritário na busca por uma atuação que garanta **segurança, qualidade, autonomia, eficiência, eficácia e economicidade de recursos**.

A gestão do IDBrasil é planejada e executada sob uma perspectiva de **salvaguarda da vida, do ambiente e do patrimônio**, com a incorporação de padrões interventivos que buscam minimizar possíveis danos e perdas, priorizando a **prevenção**. Adicionalmente, no período de 2021 a 2026, a gestão do IDBrasil atuará com atenção em duas frentes:

- Interlocução com o Consórcio Allegra Pacaembu para o acompanhamento das obras que estão previstas para iniciar ainda este ano no Estádio, verificando eventuais interfaces com as áreas do Museu do Futebol.
- Acompanhamento dos projetos e implantação da expografia da nova exposição de longa duração, observando oportunidades de modernização do edifício.

A interlocução com o gestor do Estádio do Pacaembu é destacada neste programa devido à necessidade de minimizar possíveis impactos advindos das atividades relacionadas à renovação do Estádio, por se tratar de uma obra civil de grande porte. A gestão do IDBrasil estará atenta aos seguintes aspectos:

- Manter uma comunicação permanente com o Consórcio Allegra Pacaembu, a fim de acompanhar atividades que impactem a operação do museu.
- No caso de alguma atividade impactar o funcionamento do museu, buscar soluções que atendam às duas instituições.
- Acompanhar atividades de segurança nas proximidades (patrimonial, trabalho, visitantes e colaboradores).
- Intensificar a limpeza em áreas comuns.
- Supervisionar as estruturas para verificação de possíveis anormalidades que possam surgir.
- Manter os colaboradores do Museu do Futebol devidamente informados sobre a obra e possíveis interferência sobre as atividades.

Na **gestão da manutenção**, que é o processo de supervisionar o funcionamento dos recursos técnicos e ativos permanentes, como máquinas, equipamentos, instalações e ferramentas, o IDBrasil busca operar de forma a **prevenir a realização de paradas não-programadas de equipamentos, ociosidade e desperdício de recursos financeiros**.

Na **gestão da segurança**, o Programa de Edificações proposto pelo IDBrasil vai se estruturar principalmente na **prevenção de riscos**, alicerçada no treinamento da equipe e na adoção de procedimentos e práticas rigorosos a serem adotados não apenas pelos funcionários, mas por colaboradores, cessionários e fornecedores eventuais. A estratégia adotada pela gestão do IDBrasil se destaca no setor museológico pelo seu pioneirismo e pelo rigor aplicado nas ações de prevenção e

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
210





gestão de riscos. A gestão do IDBrasil no Museu do Futebol foi a primeira da rede paulista a apresentar o AVCB não apenas para a edificação, mas também para cada exposição temporária instalada em seu espaço físico, tornando-a exemplo de atuação e influenciando a legislação estadual quanto ao tema. Assim, para o próximo período o IDBrasil objetiva continuar a atuar para se manter como referência no tema.

Para garantir a efetividade dessas ações, o IDBrasil continuará a investir na realização de campanhas de conscientização e treinamento de pessoal, e a manter atualizados os **manuals de normas e procedimentos de segurança e de normas de ocupação dos espaços** que estabelecem os critérios obrigatórios para realização de qualquer intervenção no Museu do Futebol - incluindo exposições temporárias, eventos ou serviços pontuais.

O programa de edificações atuará por meio dos seguintes **eixos de atuação**:

- A. Manutenção predial
- B. Gestão da manutenção
- C. Segurança patrimonial
- D. Segurança contra incêndio
- E. Limpeza, higienização e conservação
- F. Documentação legal
- G. Seguro multirrisco
- H. Segurança do trabalho
- I. Sustentabilidade ambiental
- J. Acessibilidade física
- K. Projetos e melhorias das edificações
- L. Gestão de riscos

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.
- **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 IDBrasil prevê as seguintes ações estratégicas para este eixo de atuação:

- **Manter equipe fixa, com profissionais especializados** para a manutenção predial e a conservação preventiva da edificação e áreas externas, bem como

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 211





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

para a segurança de toda a propriedade e patrimônio nela preservado, e promover periodicamente, no mínimo duas vezes por ano, ações de capacitação da equipe.

- **Assegurar a manutenção física e a conservação preventiva** das edificações, instalações e equipamentos de infraestrutura predial, **investindo no mínimo 10% do repasse anual do Contrato de Gestão** em ações de operação e em sua manutenção preventiva e corretiva.
- **Contratar empresas terceirizadas para executar serviços de manutenção especializados** nos elevadores, sistema de ar-condicionado, gerador, eletricidade em alta tensão, nobreaks, sistema de combate a incêndio, combate a pragas urbanas e outros itens que exijam conhecimento especializado, conforme a periodicidade de manutenção de cada equipamento. Para garantir que a prestação dos serviços contratados será executada corretamente, seu monitoramento será realizado por colaboradores da equipe local de manutenção do IDBrasil.
- **Acompanhar todas as etapas de elaboração de projetos da nova exposição de longa duração**, de forma a observar, quando couber, oportunidades de modernização das instalações e a garantir que os projetos e a implantação da nova expografia atendam plenamente às condições prediais e de segurança de toda a edificação.
- **Aplicar metodologias ciclo PDCA e 5W2H** para gestão do sistema de planejamento e manutenção predial, com o objetivo de otimizar o desempenho das ações, tarefas e processos implementados, realizando com frequência o acompanhamento das atividades e constante atualização dos procedimentos, de forma a manter a qualidade em cada etapa.

O ciclo PDCA é uma metodologia de melhoria contínua de processos, que significa planejar (**Plan**), fazer (**Do**), checar (**Check**) e agir (**Act**), conforme ilustrado na página a seguir.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 212

Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITÓRIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31. Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51. Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



SCECDCI202105830A



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário



Figura 13 – Ciclo PDCA

- Planejar: é o primeiro passo para a execução da ação.
- Fazer: é a hora de colocar em funcionamento o que foi planejado.
- Checar: é o momento de avaliar se o que foi planejado está sendo cumprido e quais as consequências das medidas adotadas, verificando resultados, acompanhando os indicadores e levantando informações.
- Agir: após avaliar os resultados e a execução do processo, o próximo planejamento pode ser aprimorado, normatizando o que deu certo e corrigindo os erros.

Assim, a aplicação do ciclo PDCA contribui para aumentar a capacidade de aprendizado da OS, desempenhando a gestão com foco na melhoria contínua e trazendo os seguintes benefícios:

- Minimizar desperdícios.
- Reduzir custos.
- Implementar padrões de qualidade mais elevados.
- Melhorar a satisfação dos visitantes com o ambiente do museu.

A metodologia 5W2H é utilizada para a resolução de problemas a partir de um conjunto de perguntas simples:



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
--	---

1W	O QUÊ? (What)	<p>ESCOPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que será feito? • Qual o problema que queremos resolver?
2W	POR QUÊ? (Why)	<p>MOTIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por que precisamos realizar esta ação? • Por que precisamos resolver este problema?
3W	QUEM? (Who)	<p>EQUIPE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem irá realizar a ação? • Quem está envolvido, fornecedores, consultores?
4W	ONDE? (Where)	<p>LOCAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onde a ação será realizada? • Onde os colaboradores envolvidos se reunirão?
5W	QUANDO? (When)	<p>CRONOGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando a ação será realizada? • Quando será a entrega de cada uma das tarefas?
1H	COMO? (How)	<p>METODOLOGIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais softwares/equipamentos/técnicas/ferramentas serão utilizados? • Quais as etapas de execução previstas?
2H	QUANTO? (How much)	<p>ORÇAMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quanto custa a realização desta ação? • Quanto foi estimado no início e o efetivamente gasto?

Figura 14 – Metodologia PDCA

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 prever e apontar eventuais anomalias, bem como direcionar e programar os procedimentos de manutenção preventiva.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 214





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- **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.

Para o próximo ciclo de gestão, o IDBrasil vai continuar a realizar aprimoramentos e melhorias no **Plano de Gestão e Manutenção em Edifícios, desenvolvido e operado no âmbito do Programa de Edificações no último contrato de gestão**. O Plano vigente foi integralmente idealizado e customizado pela própria equipe do IDBrasil, elaborado a partir do 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. A partir das informações constantes do Plano de Gestão e Manutenção em Edifícios, a equipe do IDBrasil realiza o planejamento das atividades técnicas de manutenção, programa sua execução, periodicidade, afere o desempenho de equipamentos e realiza análise de pré e pós-manutenção, para busca de possíveis melhorias para o sistema instalado e também especifica a capacitação técnica adequada para a prestação dos serviços nele descritos, apontando se a própria equipe de manutenção está apta para sua realização ou se deve haver contratação de empresa especializada. Para o próximo contrato de gestão, o IDBrasil prevê o aprimoramento da metodologia atual por meio da **implantação de software especialista em Gestão de Facilities**.

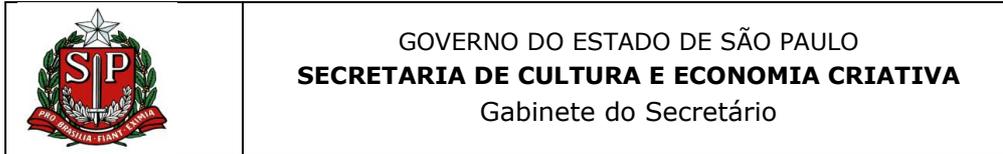
O IDBrasil prevê as seguintes ações relacionadas à gestão da manutenção:

- **Manter atualizado e executar periodicamente o Plano de Gestão e Manutenção em Edifícios, desenvolvido e operado no âmbito do Programa de Edificações no último contrato de gestão**. Deverá incluir, além da edificação, todas as questões relacionadas ao restauro, instalações e infraestrutura predial (luminotecnica; sistema de ventilação, exaustão e climatização; elevadores e plataformas; geradores etc.) e áreas externas, e também previsão detalhada de métodos de trabalho, ferramentas e equipamentos necessários, condições especiais de acesso, cronograma de realização e duração dos serviços de manutenção, conforme recomendações da ABNT (NBR 5674/2012) para Manutenção de Edificações.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 215





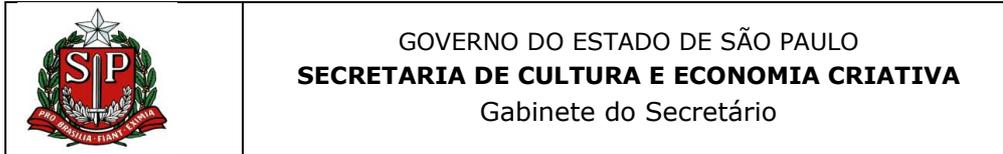
- **Implantar software especialista em Gestão de Facilities**, com o objetivo de aprimorar a metodologia do Plano de Gestão e Manutenção em Edifícios.
- **Contratar empresa especializada em restauro para realização, a cada três anos, de vistoria técnica da edificação** com emissão de laudos sobre as condições dos elementos históricos do edifício, para embasar posterior realização de manutenção da fachada do prédio, no que caiba ao Museu do Futebol considerando as obrigações do consórcio gestor do Estádio do Pacaembu.
- **Implantar programa escritório enxuto (lean office)**, por meio da elaboração de normas de ocupação do espaço, tendo por base os programas de gestão *lean office* e 5S, de forma a evitar desperdícios, manter a organização e padronização do ambiente de trabalho, evitar o acúmulo de material não necessário e promover o descarte consciente e adequado de resíduos e materiais.
- **Implantar biblioteca técnica de equipamentos**
- **Implantar KPIs (indicadores de desempenho) de manutenção**
 - Distribuição de atividades por tipo de manutenção, considerando as especificidades do tipo de instalação ou equipamento: esse indicador se refere à proporção de cada tipo de manutenção realizada, como manutenção corretiva não-planejada, manutenção preditiva, inspeções e engenharia de manutenção, conforme ilustrado como exemplo no gráfico a seguir.



Figura 15 – Distribuição das atividades por tipo de manutenção

- Monitoramento das manutenções preventivas programadas (MMP): esse indicador relaciona o percentual de manutenções preventivas programadas que foram efetivamente realizadas. Sua meta deve ser 100%, o que garante que o plano de manutenção preventiva está sendo cumprido integralmente.





~~MMP: Otimização de processos~~

MMP = 100% → ótimo

MMP < 100% → justificar

- MTBF – tempo médio entre falhas (**meantime between failures**): esse indicador é utilizado para medir o tempo médio entre uma falha e outra, indicado para o acompanhamento mensal individualizado de cada equipamento. O monitoramento desse indicador deve apresentar tendência crescente, o que significa que um bom trabalho de manutenção está sendo realizado.

~~MFB: Infraestrutura~~

C. SEGURANÇA PATRIMONIAL

As ações de segurança patrimonial visam garantir a proteção das pessoas (colaboradores ou visitantes), dos ativos patrimoniais (conteúdos físicos ou digitais), bem como da edificação onde o Museu do Futebol se localiza. De acordo com a estratégia de prevenção de acidentes adotada pelo IDBrasil, sua equipe continuará a desenvolver o **Plano de Gestão de Riscos** do Museu do Futebol, mantendo atualizado este documento que abrange todas as dimensões de segurança exigidas em legislação e aplicáveis ao funcionamento adequado da parte física do Museu (Segurança contra Incêndios, Segurança Patrimonial e Segurança de Uso). O Plano é composto pelos seguintes elementos:

- **Plano de Salvaguarda e Contingência e o Manual de Normas e Procedimentos de Segurança**, composto por três dimensões:
 - Plano físico - Inclui análise da infraestrutura, equipamentos e procedimentos necessários para a operação em condições de baixo risco.
 - Plano operacional - Abrange os procedimentos operacionais com regras específicas de atuação para cada integrante do sistema (funcionários, porteiros, vigilantes e visitantes).
 - Plano de contingência - Define as situações críticas, e os procedimentos a serem seguidos a partir do momento em que uma situação de risco for identificada.
- **Segurança contra roubo e intrusão** - Composto por sistema de CFTV com 78 câmeras para o monitoramento de todo o museu, alarmes de emergência nas portas externas, controle de acesso por meio de cartão de proximidade e botões de emergência na bilheteria. O acesso aos elevadores e a alguns determinados setores do edifício é restrito aos colaboradores que possuem cartões de proximidade cadastrados no controle de acesso. Há também postos de bombeiro civil 12 horas e vigilante brigadista nas 12 horas noturnas.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
217





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

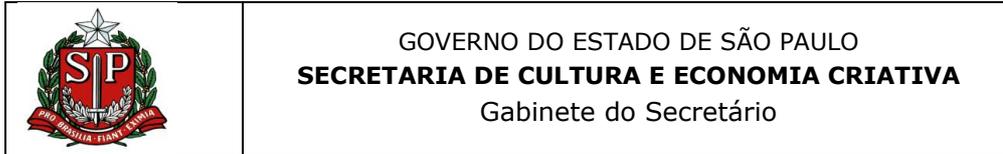
- **Segurança contra vandalismo** - Além do sistema de monitoramento por CFTV descrito acima, o sistema de alarmes perimetrais também auxilia o policiamento localizado no lado interno do museu em dias de jogos no Pacaembu (atualmente suspensos), quando o risco de danos é mais elevado. Há cooperação permanente 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.
- **Sistema de controle e monitoramento** - Além do CFTV, as portas de emergência que dão acesso à área externa da edificação contam com sensores de abertura e uma câmera dedicada. Botões de pânico estão distribuídos entre os colaboradores, para que possam ser acionados imediatamente, em caso de ocorrência. A central de CFTV ocupa um local estratégico dentro da instalação e conta com um auxiliar de monitoramento, que realiza a verificação e vigilância da instalação.

O IDBrasil pretende realizar as seguintes ações para este eixo de atuação:

- **Manter, utilizar e atualizar se necessário, o Programa de Segurança, desenvolvido e operado no âmbito do Programa de Edificações no último contrato de gestão, o Plano de Salvaguarda e Contingência e o Manual de Normas e Procedimentos de Segurança**, desenvolvido 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", com **realização de treinamento periódico, no mínimo semestral, de todos os funcionários**. Estes documentos contêm as instruções sequenciais das atividades e operações necessárias para o serviço de segurança patrimonial, com o objetivo de organizar, oficializar e padronizar as atividades desenvolvidas, facilitar a integração e treinamento dos recursos humanos, reduzir possibilidade de erros e improvisações, gerar uniformização de tarefas, e adequar as ações nele previstas frente às modificações de uso do espaço e características do entorno.
- **Contribuir para a manutenção da ordem e da conservação urbana na vizinhança do museu, seguindo diretrizes do Marco Conceitual da Convivência e Segurança Cidadã⁵³**, através do diálogo e do acolhimento, em cooperação 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 (alinhado ao ODS 16).

⁵³ Fonte: PNUD [Convivência e Segurança Cidadã: reflexões por uma nova abordagem de segurança pública](#)





D. SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO

A gestão do IDBrasil continuará considerando as três dimensões de segurança de forma integrada nos planos de emergência, segurança patrimonial e prevenção de incêndios. Juntos, estes planos compõem a estratégia preventiva e defensiva de acidentes e riscos às pessoas e ao patrimônio, que conta com os seguintes elementos:

- **Plano de emergência** (com base na Instrução Técnica 16/2019, Gerenciamento de Riscos de Incêndio, do CBPMESP) - Estabelece linhas gerais de ação a serem adotadas pelos brigadistas e usuários da edificação, em caso da necessidade de atendimento a emergência e consequente abandono do empreendimento, visando proteger a vida e o patrimônio, reduzir as consequências sociais e os danos ambientais decorrentes e para gerar a resposta mais efetiva e eficiente possível frente a uma situação crítica.
- **Sistema de prevenção e combate a incêndios** - É automatizado e tem capacidade para monitoramento à distância, pela internet. Seguindo recomendação da seguradora, e em atendimento à NFPA 25 (recomendação da *National Fire Protection Association*), a edificação também conta com dreno em fim de linha na rede de chuveiros automáticos (*sprinklers*).
- **Plano de manutenção do sistema de combate a incêndio** - Garante que os equipamentos estejam aptos ao uso eficiente, sempre que solicitados, por meio da realização de manutenções periódicas de todos os equipamentos dos sistemas de segurança e verificação da conformidade com as regras de segurança em relação a recargas de extintores portáteis de combate a incêndio, testes hidrostáticos das mangueiras dos hidrantes, caixas d'água com reserva de incêndio preservadas, sensores de fumaça operantes.
- **Treinamentos e simulados de combate a incêndio** - Previstos nas rotinas do Programa de Edificações, serão realizados anualmente, permitindo a análise da eficiência do Plano e do Manual. Terá a participação do Corpo de Bombeiros e de outras forças de segurança que acompanham e orientam a evacuação completa do prédio durante um dia de funcionamento normal, com público visitante no interior do edifício. Equipes de outros museus, no âmbito do Comitê de Infraestrutura da UPPM, serão convidadas a participar.
- **Brigada de Incêndio do museu** - O IDBrasil mantém no Museu do Futebol uma Brigada de Incêndio treinada, composta por 15 brigadistas, que recebem treinamento anual obrigatório, 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 dois meses.

As ações previstas pelo IDBrasil para a segurança contra incêndio são as seguintes:

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 219





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

- **Renovar o AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros), para a edificação, no prazo concedido pelo Corpo de Bombeiros, atualizando sempre que necessário o projeto de bombeiros⁵⁴** - O Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) é o documento emitido pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo (CBPMESP) certificando que, durante a vistoria, a edificação possui as condições de segurança contra incêndio. É necessário um conjunto de medidas estruturais, técnicas e organizacionais integradas para garantir à edificação um nível ótimo de proteção no segmento de segurança contra incêndios e pânico, previstas pela legislação e constantes no processo, estabelecendo um período de revalidação.
- **Obter AVCB específico para cada exposição temporária** - Para a instalação de cada exposição temporária será apresentado Projeto Técnico para Ocupação Temporária em Edificação Permanente (PTOTEP) junto ao CBPMESP, para emissão de AVCB específico. Todas as exposições temporárias realizadas pelo IDBrasil no Museu do Futebol são, desde 2018, precedidas de obtenção de AVCB. Essa é uma prática que foi implantada em atendimento à solicitação do decreto estadual 63.911 de 10/12/2018 capítulo X. O processo é liderado pela equipe do IDBrasil e realizado por empresa especializada em obtenção de AVCB, a fim de garantir maior eficácia. A solicitação deve ser iniciada sempre anteriormente à inauguração das exposições. As etapas são similares às de obtenção de AVCB para o prédio.
- **Manter atualizado o Manual de Ocupação dos Espaços** - O documento trata da instalação de equipamentos em espaços de ocupação temporária (exposições) ou permanente (loja e café) e de eventos de terceiros realizados no museu, e que deve ser revisado a cada modificação da ocupação do espaço. Conterá normas de conduta, cálculos de capacidade de carga elétrica suportada x capacidade elétrica a ser instalada, capacidade de carga das lajes x capacidade a ser instalada, equipamentos permitidos, horários de coleta de lixo, orientações para acondicionamento do lixo, dentre outros. Será composto por *checklists* de instalação e manutenção a serem utilizados por funcionários do Museu para inspeções periódicas.
- **Realizar simulados de combate a incêndio** - Continuarão sendo realizados anualmente os treinamentos e simulações de evacuação do museu e ação das brigadas de incêndio e de primeiros socorros, permitindo a análise da eficiência do Plano e do Manual. Está prevista a participação de brigadistas profissionais capacitados, além da brigada voluntária, composta por parte da equipe de funcionários e terceirizados, devidamente treinados. Terá também a participação do Corpo de Bombeiros e de outras forças de segurança. O simulado consiste na evacuação completa do prédio durante um dia de funcionamento normal, com público visitante no interior do edifício e equipes convidadas de outros museus, no âmbito do Comitê de Infraestrutura a participarem.

⁵⁴Previsão de renovação para o ano de 2021: junho (contrato de gestão nº 04/2016)





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- **Manter atualizado e dentro do prazo de validade o treinamento da Brigada de Incêndio do museu** - Promover para todos os brigadistas treinamento anual obrigatório, 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 dois meses.
- **Executar o plano de emergência** - Atualização do Plano de Emergência realizada por profissional capacitado, em consonância com a NBR 15219 e o Programa de Segurança do museu.
- **Contratar um sistema integrado de gestão de riscos de incêndio** - A ser revisto a cada mudança de uso do espaço e equipamentos, elaborado com base na Instrução Técnica 16/2019, Gerenciamento de Riscos de Incêndio, do CBPMESP.
- **Articular a implantação do Plano de Auxílio Integrado (PAI)** - Visando ao cuidado com o entorno, elaborar em conjunto com o Consórcio Allegra Pacaembu, um plano conjunto de atuação para prevenção e segurança contra incêndio.
- **Realizar a manutenção periódica dos equipamentos de segurança e prevenção de incêndios (hidrantes, extintores em suas diversas classes etc.), garantindo boas condições de uso e prazo de validade vigente** - Continuará sendo realizada por empresas especializadas a serem contratadas, conforme periodicidade prevista no manual do usuário e normas vigentes. Como todos os serviços terceirizados, este também será supervisionado pela equipe local de manutenção.
- **Manter atualizado o Plano de Abandono** - Contendo protocolos de evacuação e abandono da edificação a serem seguidos assim que alertas e alarmes sejam acionados, tal como a saída imediata pelos locais estratégicos, obedecendo à sinalização de emergência, além de procedimentos de evasão, rotas de fuga e locais seguros para refúgio.
- **Ignifugação de elementos do auditório** - Aplicação de produto capaz de retardar chamas em 90 minutos, de forma a garantir maior segurança ao espaço que é muito usado em eventos externos.
- **Implantar chuveiros automáticos (sprinklers) no auditório e da exposição temporária** - Visando à segurança dos espaços e usuários.
- **Implantar automação e sonorização ao sistema de combate a incêndio com vistas a agilizar o alarme e os necessários movimentos de evacuação.**
- **Elaborar facility report para eventos e exposições** - Com vistas à segurança e uso regulado dos espaços.

Rua Mauá, 51 – Luz – São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 221





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

E. LIMPEZA, HIGIENIZAÇÃO E CONSERVAÇÃO

A manutenção de rotinas e procedimentos de trabalho documentados e a realização de treinamentos periódicos para as equipes de limpeza são consideradas pelo IDBrasil como 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. As ações propostas pelo IDBrasil são as seguintes:

- **Revisar permanentemente os protocolos de prevenção e combate à Covid-19** - Com o objetivo de identificar constantemente as atualizações necessárias para a manutenção da eficácia do plano de ação.
- **Realizar ações de higienização e prevenção da Covid-19** - A limpeza 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. Incluem químicos, máquinas e procedimentos. A principal diferença entre limpeza e higienização, é que a limpeza é o ato de remover detritos e sujeiras na superfície, enquanto a higienização inclui além da limpeza, a desinfecção, isto é, a eliminação de microorganismos depois que a superfície já foi limpa, sempre realizada nesta ordem. O IDBrasil segue as melhores práticas de prevenção contra a Covid-19, disponibilizando 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. A desinfecção de pisos é realizada em toda a área do Museu do Futebol, com auxílio de bomba de desinfecção que espalha um desinfetante (amônia quaternária de 5ª geração com efeito residual de até 72 horas). As equipes de limpeza são treinadas para realizar o processo de higienização seguindo as normas de segurança exigidas, protegidas por EPIs adequados a esta tarefa.
- **Executar programação periódica de combate a pragas - descupinização, desratização, desinsetização e ações para adoção de barreiras físicas impeditivas de pouso e nidificação de pombos na edificação** - Aplicação sistemática de medidas de controle de pragas, de acordo com a legislação vigente, a ser realizada a partir da seleção de métodos 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.
- **Atualizar o plano de limpeza dos espaços internos**, conforme orientação dos manuais de conservação da edificação, que estabelecem a periodicidade dos procedimentos de limpeza e orientam o treinamento da equipe de limpeza.
- **Realizar treinamento das equipes de limpeza** - A partir das orientações do Plano de limpeza dos espaços internos, a ser revisto a cada nova exposição temporária ou mudança na exposição de longa duração.

Rua Mauá, 51 - Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 222





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
Gabinete do Secretário

- **Verificar periodicamente a potabilidade da água** - Realizada por meio de análises laboratoriais a partir de amostras da água e atividades de limpeza e manutenção do sistema hidráulico da edificação, de acordo com a legislação vigente.

F. DOCUMENTAÇÃO LEGAL

A gestão do IDBrasil continuará cumprindo todas as exigências legais e manterá em dia toda a documentação legal requerida nas esferas municipal, estadual e federal, incluindo documentos administrativos, técnicos, de manutenção, de operação, estabelecidas por ABNT NBR 14037/2011, ABNT NBR 5674/2012 e IBAPE/SP (Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia de São Paulo). As ações propostas são:

- **Promover a regularização cadastral das edificações, com elaboração de todos os projetos e laudos técnicos solicitados pelos órgãos públicos para obtenção e manutenção do Alvará de Funcionamento de Local de Reunião⁵⁵ junto à prefeitura do município.** O Alvará é uma licença concedida pela Prefeitura de São Paulo, com validade de um ano, que autoriza a localização e o funcionamento de estabelecimentos comerciais, industriais, agrícolas, prestadores de serviços, bem como de sociedades, instituições, e associações de qualquer natureza, vinculadas a pessoas físicas ou jurídicas. De posse do AVCB, o IDBrasil contrata escritório especializado para solicitar a renovação do Alvará de Funcionamento de Local de Reunião.
- **Monitorar continuamente a documentação predial a ser cumprida,** incluindo laudos, atestados, ARTs/RRTs/TRTs para todos os projetos e execuções, quando for o caso.

Na tabela a seguir estão listados todos os documentos que serão acompanhados e registrados pela gestão do IDBrasil.

⁵⁵Previsão de renovação para o ano de 2021: junho (contrato de gestão nº 04/2016).





Item	Grupo	Subgrupo	Descrição	Norma e Legislação	Documentação	Periodicidade
1	Alvará	Alvará de funcionamento	Alvará de funcionamento	Lei Municipal 15.855/2013	Licença	Periódico
2	AVCB	AVCB	Formação de Brigada de combate a incêndio	ABNT NBR 14276/2020***IT17/2019***IT01/2019 anexo J	ART E Atestado	Anual
3	AVCB	AVCB	Teste hidrostático de mangueiras de combate a incêndio	IT 22 CBPMESP***ABNT NBR 12779/2004***ABNT NBR 11861/1998	Atestado	Anual
4	AVCB	AVCB	Manutenção de extintores de combate a incêndio	ABNT NBR 12962/1998***IT 21 CBPMESP	Atestado	Anual
5	AVCB	AVCB	Atestado do emprego de materiais de acabamento e revestimento	IT 10 CBPMESP	ART E Atestado	Anual
6	AVCB	AVCB	Atestado de funcionamento dos equipamentos de segurança contra incêndio	Lei municipal 32963/93 São Paulo	ART E Atestado	Anual
7	AVCB	AVCB	Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros para análise das instalações e documentação	Decreto Estadual 63911 de 10/12/2018	AVCB	Anual
8	Climatização	Sistema de Climatização	Equipe de manutenção, documentação técnica e conservação das instalações de ar-condicionado, ventilação e exaustão, PMOC	NBR 13971/2014*** Portaria 3.523 do MS	ART, PMOC	Anual
9	Climatização	Ar e ambiente	Análise laboratorial da qualidade do AR e Ambiente por amostragem	NBR 13971/2014*** Portaria 3.523 do MS*** RE 09 ANVISA 16/1/2003 lei fed. 13589 de 04/1/2018 MS	Laudo Técnico	Semestral
10	Climatização	Distribuição de ar	Higienização da rede de dutos	Portaria 3.523 MS de 28/08/1998	ART, PMOC e Relatório Técnico	Anual
11	Elétrica	Cabine de entrada de energia elétrica	Manutenção anual da Cabine Primária: disjuntores MT, terminais, barramento, aterramento, medição, ôhmica do transformador.	ABNT NBR 14039/2005	ART e Laudo Técnico	Anual

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000

www.cultura.sp.gov.br

224



Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITORIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31.
Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51.
Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



SCECDCI202105830A



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

12	Elétrica	Instalações Elétricas	Medição Termográficas das instalações elétricas	ABNT NBR 5419/2015***ABNT NBR 16292/2014***ABNT NBR 15572/2013	ART, Laudo Técnico e Relatório	Anual
13	Elétrica	Alimentação de energia emergencial	Manutenção de no-break	ABNT NBR 15204/2005	ART e Relatório Técnico	Anual
14	Elétrica / Gerador	AVCB	Gerador de energia de emergência - Inspeção anual de conformidade dos moto-geradores de energia	ABNT NBR ISO 8528/2014***ABNT NBR 10898/99	ART E Atestado de abrangência de cargas	Anual
15	Elétrica / Laudo	AVCB	Inspeção da condição da segurança das instalações elétricas	ABNT NBR 5410/2004***ABNT NBR 14039/2005*** NR-10	ART, Laudo Técnico e Relatório	Bienal
16	Elétrica / Para Raios Laudo	AVCB	Inspeção anual e medição ôhmica, sistema de proteção contra descargas atmosféricas	NBR 5419/2015*** CBPMESP	ART, Laudo Técnico e Relatório	Anual
17	Elevadores Plataformas	Sistema de Elevação	Equipe de manutenção, documentação técnicas e conservação dos sistemas de transportes verticais de cargas e passageiros	LM nº 10.348/87 ***ABNT NBR 13994/2000	Plano de Preventiva	Anual
18	Elevadores Plataformas Laudo	Sistema de Elevação	Entrega da RIA - relatório de inspeção anual	Lei municipal 10.348 de 04/09/1987	ART E RIA	Anual
19	Hidráulica	Análise físico-química da água potável	Análise laboratorial da potabilidade da água por amostragem	Portaria nº 2.914 MS***Portaria DAEE nº 2.292*** Resolução SS 65 VS	Laudo Técnico	Semestral
20	Hidráulica	Reservatório da água potável	Limpeza dos reservatórios de água	Decreto Estadual 12.342 de 27/9/78***I COMUNICADO CVS 006 e 36.	Laudo/ Certificado Técnico	Semestral
21	Hidráulica	Sistema de Esgoto Predial	Limpeza da caixa de gordura	ABNT NBR 8160/1999	ART e Laudo Técnico	Semestral
22	Hidráulica	Reservatório de água potável	Impermeabilização dos reservatórios de água	ABNT NBR15.575-1/2013	ART e Relatório Técnico, Garantia	5 anos
23	Hidráulica	Higienização de bebedouros	Limpeza, higienização e troca de filtros e pré filtros	Comunicado CVS nº06 de 12/01/2011	Certificado	Semestral

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000

www.cultura.sp.gov.br

225



Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITORIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31.
 Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51.
 Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/signaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

24	Predial	Laudo de ruídos	Licenças	ABNT NBR 10151/2019***ABNT NBR 10152/2017	ART, relatório técnico	Anual
25	Predial	Manutenção Predial	Equipe de manutenção, documentação técnica e conservação das instalações Prediais.	ABNT NBR 5674:2012	ART Manutenção Civil e Hidráulica, Plano de Manutenção	Anual
26	Predial	Seguro multirriscos	Seguro predial e civil	Plano de segurança e riscos	Apólice	Periódico
27	Predial	Manutenção Predial	Manutenção Predial	Manual do proprietário	Manual	Na entrega do prédio ou suas modificações
28	Predial	Plano de Manutenção	Plano de Manutenção	Plano de Manutenção	Plano	Atualizar quando de modificações nas rotinas
29	Predial	AMLURB	Cadastro eletrônico grande gerador de resíduos sólidos	Artigo 141 da Lei Mun.13.478/2002	Taxa	Anual
30	Predial	Certificado de Acessibilidade	Certificado de Acessibilidade	Lei 16642/2017 art. 39,40,41,42	Certificado	Única
31	Predial	Relatórios de acompanhamento	Relatórios de manutenção preventivas e corretivas	IBAPE/SP ***ABNT NBR 14037/2011	Mensal	Conforme realização dos serviços



G. SEGURO MULTIRRISCO

O IDBrasil continuará considerando prioritária a gestão de riscos, e buscará identificar, mapear e gerenciar os diversos riscos que possam existir nos espaços onde o museu atua, sejam eles físicos ou digitais, de forma a minimizar acidentes e perdas. A principal ação proposta nesse sentido será:

- **Renovar anualmente, dentro do prazo de validade, os seguros contra incêndio, danos patrimoniais, responsabilidade civil e outras coberturas pertinentes, em valores compatíveis com a edificação e uso e entregar cópia das apólices de seguros a cada contratação, renovação ou alteração das condições de cobertura.** Os seguros deverão conter avaliação de técnico especializado para indicação do Valor de Risco e Limite Máximo de Indenização para cobertura de risco patrimonial, incluindo os referenciais relativos à edificação, equipamentos e mobiliário (MMU).

H. SEGURANÇA NO TRABALHO

Este item se refere às atividades de gestão que o IDBrasil irá realizar com o objetivo de manter as operações no Museu do Futebol em conformidade com as normas de segurança no trabalho, realizadas em conjunto com o núcleo de Recursos Humanos. Abrange a atualização de procedimentos de segurança do trabalho, como instruções para trabalhos em altura, trabalho com eletricidade e trabalho a quente (corresponde a todo processo 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).

O IDBrasil segue rigorosamente todas as NRs (normas regulamentadoras) do antigo Ministério do Trabalho e Emprego, atual Secretária Especial de Previdência e Trabalho. Para a gestão do IDBrasil, a segurança no ambiente de trabalho é um dos valores da organização, estando o tempo todo presente na rotina dos colaboradores, reduzindo riscos e acidentes. O Núcleo de Operações e Infraestrutura realiza constantemente ações e procedimentos com o objetivo de diminuir as possibilidades de acidentes e doenças no ambiente de trabalho e de preservar o ambiente físico da instituição. Assim, para toda atividade/serviço não rotineiro realizado no espaço do Museu do Futebol são definidas e implantadas permissões de trabalho, utilização obrigatória de EPIs e análise de riscos. Estes são pré-requisitos para liberação de serviços elétricos, em altura e trabalhos a quente, por exemplo. O cumprimento destas normas de segurança é obrigatório para todos os colaboradores e prestadores de serviço que atuam no museu, inclusive para serviços terceirizados em montagens de exposições, eventos e outras atividades.

Estas são as principais atividades realizadas no Museu do Futebol regidas pelas normas de segurança do trabalho:

- Educação e treinamento dos trabalhadores.
- Orientação do uso e da higienização de EPIs.





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
 Gabinete do Secretário

- Planejamentos de sistemas de trabalho que antecipem riscos.
- Prevenção de acidentes.
- Investigação de causas e relações em doenças ocupacionais ou de trabalho.
- Inspeções das condições de trabalho.
- Instrução de trabalho e análise preliminar de riscos para:
 - Trabalhos em equipamentos elétricos.
 - Trabalhos em altura.
 - Trabalhos a quente (corte e solda).
 - Ferramentas cortantes.

O IDBrasil prevê as seguintes ações para este eixo de atuação:

- Manter procedimentos que atendam às normas regulamentadoras (NR) relativas à segurança do trabalho.
- Contratar empresa especializada para elaboração de projeto de automação da rede elétrica e instalação de pontos de ancoragens, atendendo à Norma Regulamentadora 35, que trata de trabalhos em altura

I. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Este item abrange ações que promovem a gestão sustentável das operações, o uso racional de recursos hídricos e energéticos e a mitigação das emissões de carbono e gases de efeito estufa e realizar a gestão adequada dos resíduos.

O IDBrasil vem atribuindo cada vez mais importância à sustentabilidade como um dos pilares de sua gestão. Com o objetivo de fortalecer essa visão internamente, está implantando o **Comitê Interno de Sustentabilidade**, cuja função é deliberar sobre as diversas dimensões da sustentabilidade (ambiental, cultural, social e econômica) presentes em sua atuação, em consonância com as discussões propostas pelo Ibermuseum e pelo Sistema Estadual de Museus de São Paulo. O programa de edificações atuará integrando diretamente as diretrizes do comitê em suas práticas.

Quanto à gestão sustentável das operações, o IDBrasil atuará por meio das seguintes ações:

- **Zelar pela sustentabilidade ambiental contemplando, no mínimo, ações para minimização de gastos com água, energia elétrica, materiais técnicos e de consumo e implantar coleta seletiva.**
- **Implantar gerenciamento de resíduos sólidos** (alinhado ao ODS 12, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).
- **Contratar consultoria especializada para elaboração e implementação do Programa CarbonFree**, cujo objetivo é compensar os Gases de Efeito Estufa (GEE) emitidos no decorrer das operações normais do Museu do Futebol (alinhada ao ODS 12, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).
- **Manter programa de eficiência energética** - Elaboração de estudos sobre possibilidades de eficiência da operação, por meio da substituição de

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
 CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
 www.cultura.sp.gov.br
 228





equipamentos elétricos e eletrônicos em favor de aparelhos mais eficientes quanto ao consumo de energia e água, resultando na racionalização de seu uso. A efetiva implantação do programa será condicionada à captação de novos recursos (alinhada ao ODS 12, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).

- **Contratar projeto de automação da telemetria do consumo de água**, com o objetivo de racionalizar o uso da água e aprimorar o controle sobre os gastos, sem prejuízo aos serviços hidráulicos necessários ao bom funcionamento da edificação (alinhado ao ODS 6, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).
- **Trocar as caixas de descarga dos banheiros por descargas ecológicas** (alinhado ao ODS 6, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).
- **Implantar reuso de água para limpeza externa** (alinhado ao ODS 6, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).
- **Elaborar estudo de viabilidade para a certificação ambiental selo ACQUA-HQE** - O Processo AQUA-HQE é uma certificação internacional de construção sustentável que avalia a qualidade ambiental do edifício, classificando suas práticas de gestão e operação com base em 14 categorias de preocupação ambiental. A realização do processo de certificação permite que se defina um padrão de desempenho para o planejamento, a operacionalização e o controle de todas as etapas do desenvolvimento de um sistema de gestão específico para o edifício.
- **Implantar 2º gerador de energia elétrica.**
- **Elaborar estudo de viabilidade para adesão ao Mercado Livre de Energia Elétrica** (alinhado ao ODS 7, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).
- **Implantar dispositivos IOT (iluminação inteligente)** (alinhado ao ODS 7, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).

J. ACESSIBILIDADE FÍSICA

A acessibilidade continuará a ser uma das premissas de atuação do IDBrasil, que continuará a manter sua atuação considerada exemplar no âmbito da Rede Paulista de Museus, sendo certificada com diploma de 5 estrelas pela Prefeitura de São Paulo. No âmbito do Programa de Edificações, a equipe continuará pensando em soluções para acessibilidade em consonância com os demais programas de trabalho, de forma a manter a excelência da atuação do IDBrasil, executando a gestão e o cuidados com os recursos de acessibilidade física e arquitetônica (rampas, escadas rolantes, elevadores, piso podotátil, cadeira de rodas). As ações previstas são: **Manter e promover condições de acessibilidade física para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, em conformidade à norma ABNT NBR 9050 que rege a matéria.**





- **Contratar consultoria para elaboração de projeto para aprimorar a acessibilidade do auditório** (alinhado ao ODS 4, Eixo 7 do Programa de Gestão Museológica).

K. PROJETOS E MELHORIAS DAS EDIFICAÇÕES

Com o objetivo de manter o nível de qualidade das instalações do museu, o IDBrasil continuará buscando novas possibilidades de aprimoramento e otimização da edificação. As ações propostas para este item são as seguintes:

- **Realizar estudo e contratação de projetos para a revisão dos usos e fluxos dos espaços internos e externos do museu** com o objetivo de identificar adequações que possam melhorar o conforto ambiental.
- **Contratar um projeto de retrofit de iluminação do piso da fachada, das áreas administrativas e banheiros.**
- **Implantar gerenciamento da iluminação inteligente da área administrativa e banheiros.**
- **Implantar automação do sistema de combate a incêndio**, com sistema de controle centralizado em apenas um servidor e local.
- **Modernizar equipamentos de segurança eletrônica** através da aquisição de equipamentos com novas funcionalidades e recursos, como:
 - automação portas de aço;
 - integração de todos os sistemas automatizados;
 - modernizar o sistema de CFTV.
- **Estruturar a sala de guarda de objetos da Museologia, visando maior segurança e melhores condições de salvaguarda.**

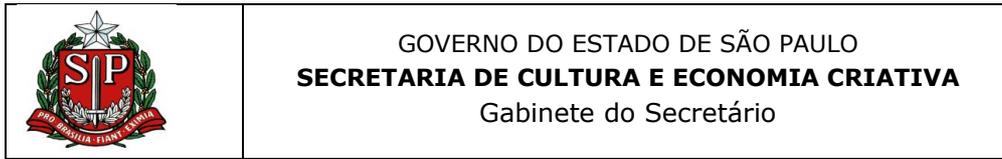
Com o objetivo de manter o nível de qualidade das instalações do Museu, o IDBrasil continuará buscando novas possibilidades de aprimoramento e otimização da edificação. As ações propostas para este item são as seguintes:

- **Implantar iluminação DALI no auditório.**
- **Automação sistema elétrico.**
- **Automação sistema de ar-condicionado e implantação de sistema ativo de purificação de ar-condicionado.**
- **Implantação de QTA (quadro de transferência automática).**

L. GESTÃO DE RISCOS

- Elaborar, de forma integrada com as demais áreas do museu, em especial com núcleo técnico do Programa de Acervo, o Plano de Gestão de Riscos.

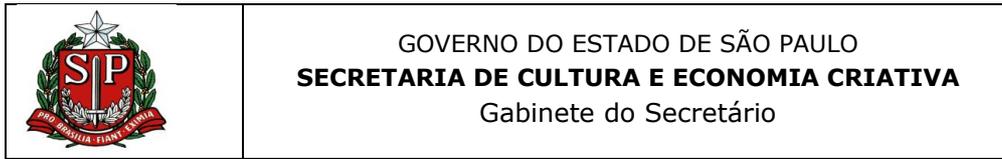




Quadro-resumo das ações previstas:

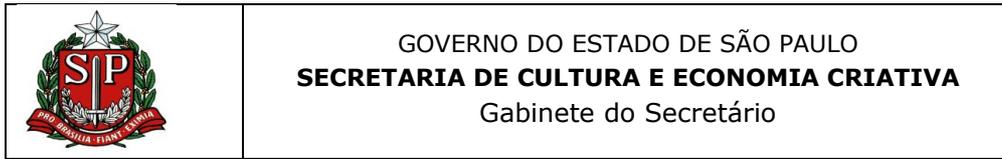
Estratégia	Ação	2021	2022	2023 a 2026
Gestão da manutenção	Palestra sobre práticas de sustentabilidade, manutenção predial e segurança (<i>Programa de Integração ao SISEM-SP</i>)		✓	✓
	Implantar software especialista em Gestão de Facilities			✓
	Atualização das plantas <i>as built</i>			✓
	Contratar empresa especializada em restauro para realização de vistoria técnica da edificação			✓
	Implantar programa escritório enxuto (<i>lean office</i>)		✓	
	Implantar KPIs (indicadores de desempenho) de manutenção	✓		
	Implantar biblioteca técnica sobre todos os equipamentos	✓		
	Automação portas de aço			✓
Segurança patrimonial	Estudo de viabilidade da integração dos sistemas automatizados			✓
	Modernizar o sistema de CFTV			✓
	Renovar o AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros), para a edificação, no prazo concedido pelo Corpo de Bombeiros	✓	✓	✓
Segurança contra incêndio	Implantação do PAI (plano de auxílio integrado) Estádio do Pacaembu		✓	
	Ignifugação de elementos do auditório			✓
	Implantar chuveiros automáticos (sprinklers) no auditório		✓	
	Implantar chuveiros automáticos (sprinklers) na exposição temporária		✓	
	Implantar automação para sistema de combate a incêndio			✓





Estratégia (cont.)	Ação	2021	2022	2023 a 2026
(cont.) Segurança contra incêndio	Implantar sonorização ao sistema de combate a incêndio		✓	
	Facilityreport para eventos e exposições			✓
	Promover a regularização cadastral das edificações, com elaboração de todos os projetos e laudos técnicos solicitados pelos órgãos públicos para obtenção e manutenção do Alvará de Funcionamento de Local de Reunião junto à prefeitura do município		✓	✓
Documentação legal	Renovar anualmente, dentro do prazo de validade, os seguros contra incêndio, danos patrimoniais, responsabilidade civil e outras coberturas pertinentes		✓	✓
Seguro Multirisco	Automação (telemetria, consumo do sistema hídrico)		✓	✓
Segurança do trabalho	Instalação de pontos de ancoragens, atendendo à NR 35		✓	
	Implantar gerenciamento de resíduos sólidos (condicionada)			✓
	Implantar reuso de água para limpeza externa (condicionada)		✓	
Sustentabilidade ambiental	Implantar projeto CarbonFree		✓	
	Implantar 2º gerador de energia elétrica		✓	
	Estudo de Viabilidade para Adesão ao Mercado Livre de Energia Elétrica (condicionada)			✓
	Trocar as caixas de descarga dos banheiros por descargas ecológicas			✓
	Implantar dispositivos IOT (iluminação inteligente) (condicionada)			✓
	Contratar projeto para aprimorar a acessibilidade do auditório (condicionada)		✓	
	Contratar projeto e implantar iluminação DALI no auditório (condicionada)			✓
	Contratar projeto de retrofit de iluminação dos pilares da fachada, das áreas administrativas		✓	





Estratégia (cont.)	Ação	2021	2022	2023 a 2026
(cont.) Sustentabilidade ambiental	Executar retrofit de iluminação dos pilares da fachada, das áreas administrativas			✓
	Implantar gerenciamento da iluminação inteligente da área administrativa e WC			✓
Acessibilidade física	Contratar projeto para aprimorar a acessibilidade do auditório (condicionada)			✓
Projetos e melhorias das edificações	Estruturar da sala de guarda de acervos em trânsito			✓
	Projeto da automação do Sistema elétrico			✓
	Automação do sistema de ar-condicionado			✓
	Projeto e implantação de sistema ativo de purificação de ar-condicionado			✓
	Estudo de viabilidade para implantação PROJETO ACQUA-HQE (condicionada)			✓
	Implantação de QTA (quadro de transferência automática)			✓

Além das estratégias e ações previstas neste programa, o IDBrasil se compromete a cumprir as obrigações de rotinas técnicas e compromissos de informação estabelecidos na Minuta Referencial do Anexo IV, do Contrato de Gestão.

III) NÚMERO E PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA:

Cargo	Número de funcionários	Formação requerida	Regime de contratação (CLT, estagiário etc.)
Coordenador do Núcleo de Operações e Infraestrutura	1	Superior completo em Engenharia ou Administração. Desejável pós-graduação em Gestão Empresarial ou Projetos.	CLT
Assistente de Coordenação Operacional	1	Superior completo na área das Ciências Humanas e Sociais. Desejável pós-graduação.	CLT
Assistente de Serviços Operacionais	1	Ensino médio completo. Desejável superior ou curso técnico (Elétrica/Hidráulica) em andamento.	CLT
Auxiliar de Serviços de Manutenção	3	Ensino fundamental completo. Desejável ensino médio completo.	CLT
Jovem Aprendiz	1	Ensino médio ou superior em andamento.	CLT



	<p>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA Gabinete do Secretário</p>
---	---

** O Diretor Administrativo e Financeiro acompanhará o desenvolvimento do programa para assegurar consonância com o Programa de Gestão Museológica e articulação com os demais programas de trabalho. Este programa conta, também, com profissionais terceirizados para atender a limpeza e segurança do museu.*

IV) PÚBLICOS-ALVO: visitantes e usuários em geral.

Rua Mauá, 51 – Luz - São Paulo/SP
CEP: 01028-900

PABX: (11) 3339-8000
www.cultura.sp.gov.br
234

Assinado com senha por LETÍCIA NASCIMENTO SANTIAGO - COORDENADORA / UPPM - 30/06/2021 às 16:33:48, VITÓRIA ROSA NEAL BOLDRIN - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 16:52:53, MARÍLIA BONAS - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:03:38, RENATA VIEIRA DA MOTTA - MEMBRO EXTERNO / UPPM-MF - 30/06/2021 às 17:08:15 e SÉRGIO HENRIQUE SÁ LEITÃO FILHO - Secretário de Cultura e Economia Criativa / GS - 30/06/2021 às 20:11:31. Autenticado com senha por SUZY DA SILVA SANTOS - Assessor Técnico IV / UPPM - 30/06/2021 às 14:06:51. Documento Nº: 20034324-3280 - consulta à autenticidade em <https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=20034324-3280>



SCECDCI202105830A