UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERUNIDADES EM
MUSEOLOGIA

Paulo José Nascimento Lima

Plano museológico: questões e proposições a partir do estudo de
caso do Museu Lasar Segall

São Paulo
2014

Paulo José Nascimento Lima

Plano museológico: questões e proposições a partir do estudo de
caso do Museu Lasar Segall

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação Interunidades em
Museologia da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Mestre
em Museologia.

Área de concentração: Museologia

Orientadora: Profa. Dra.
Maria Cristina Oliveira Bruno

Linha de pesquisa: Teoria e método da
gestão patrimonial e dos processos
museológicos

Versão original

São Paulo
2014

Nome: Paulo José Nascimento Lima

Título: Plano museológico: questões e proposições a partir do estudo de caso do Museu Lasar Segall

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Museologia.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradecer é importante, pois nenhum trabalho se faz sozinho:

Agradeço primeiramente à Profa. Cristina Bruno que me fez olhar os planos museológicos sob uma outra perspectiva, e também por sua paciência, mesmo quando não fui o orientando que ela merecia.

Agradeço aos professores Marcelo Araújo e Marília Cury pelas excelentes contribuições na banca de qualificação deste trabalho.

Agradeço a Pierina Camargo, pelo incentivo e por todo apoio que me deu desde o primeiro momento, quando essa pesquisa ainda era apenas uma ideia.

Agradeço à minha família que sempre está perto de mim nos momentos de crise e me oferece toda a base que eu preciso para continuar seguindo em frente, em especial a minha mãe querida.

E agradeço também demais amigos, colegas de trabalho que de alguma forma possibilitaram a realização desta pesquisa:

Jorge Schwartz, Marcelo Monzani, Rosa Esteves, Mônica Aliseris, Selene Cunha, Ademir Maschio, Paula Selli, Arlete Miranda, Marcos Rabelo, Rodrigo Soares, Maria Gilenilda Nascimento (Gê), Paulo Pina, Paulo Penna.

Karen Ribeiro, Regina Silva, Cléberson de Moura, Aline Garcia.

Luiz Mizukami, Karina Teixeira, Viviane Wermelinger, Beatriz Cavalcanti, Agda Sardinha, Ana Carolina Ávila.

Mirela Araujo, Mario Tommaso, Thiago Gomes, Ana Karina Rocha, Emanuel Jones, Jorge Torre, Fábio Gabini.

A todos, muito obrigado!!!

Deseja-se que os Museus (com “M” maiúsculo) deixem de ser “templos das musas”, transformando-se em Casas do Povo; que sejam instituições abertas e profanas, passando a intervir de forma ativa no processo das necessárias transformações sócio-artístico-culturais, incorporando, não só de forma mecânica, mas sim de forma dialética, o potencial sensível e criativo das grandes massas.

Maurício Segall

(Uma proposta museológica para um país em desenvolvimento, 1985)

RESUMO

O presente trabalho tem o intento de apresentar questões e proposições na construção de planos museológicos a partir das experiências do Museu Lasar Segall (MLS). No primeiro capítulo é apresentado o histórico do MLS, enfocando seu perfil museológico (escolhas conceituais) e suas práticas de gestão, assim como um paralelo de suas experiências com o pensamento museológico contemporâneo, e ainda um breve panorama com trabalhos acadêmicos que já foram realizados tendo o MLS como objeto. No segundo capítulo é descrito e apresentado o resultado do diagnóstico museológico que buscou mapear as funções e atividades do MLS hoje, sua cadeia operatória museológica, bem como sua relação com a sociedade. No terceiro capítulo, a partir dos anteriores, e permeando uma discussão sobre os processos de planejamento em museus, são apresentadas questões e propostas enfocando a construção de planos museológicos.

Palavras-chave: Museu Lasar Segall, plano museológico, planejamento museológico, museu, museologia.

ABSTRACT

This work aims to present issues and propositions for the museological plan elaboration from the Lasar Segall Museum (MLS)'s experiences. In the first chapter is presented the MLS'history, focusing its museological profile (conceptual choices) and their management practices, as well a parallel of their experiences with contemporary museological thinking, and even a brief overview with academic studies that had been conducted having MLS as a study object. The second chapter describes and presents the results of museological diagnosis that intent to map the MLS' functions and activities nowadays, its museological operative chain as well its relationship with society. In the third chapter, from the previous ones, and permeating a discussion about the planning processes in museums, are presented issues and proposals focusing on museological plan elaboration.

Keywords: Lasar Segall Museum, museological plan, museum planning, museum management, museum, museology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAMLS	Associação Cultural de Amigos do Museu Lasar Segall
BJKS	Biblioteca Jenny Klabin Segall
CNM	Cadastro Nacional de Museus
COM	Cadeia Operatória Museológica
DAEC	Divisão de Ação Educativo-Cultural do MLS
DEMU/IPHAN	Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN
FESPSP	Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
FIESP	Federação das Indústrias de São Paulo
FNpM	Fundação Nacional Pró-Memória
FUNARTE	Fundação Nacional das Artes
IBPC	Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOFOM	Comitê Internacional para a Museologia do Conselho Internacional de Museus
ICOM	Conselho Internacional de Museus
ICOM BRASIL	Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MinC	Ministério da Cultura
MLS	Museu Lasar Segall
MHN	Museu Histórico Nacional
PNM	Política Nacional de Museus
SESC	Serviço Social do Comércio
SPHAN	Secretaria de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (de 1979 - 1990)
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação Ciência e Cultura
UFBA	Universidade Federal da Bahia
ULHT	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	10
1	MUSEU LASAR SEGALL: EXPERIMENTAÇÃO E PIONEIRISMO	17
1.1	Pelo viés conceitual	19
1.2	Pelo viés da gestão	31
1.2.1	A estrutura organizacional e os processos decisórios	42
1.2.2	A questão do planejamento no MLS	47
1.3	A influência de Maurício Segall	49
1.4	O MLS e o contexto museológico contemporâneo	53
1.5	Alguns trabalhos acadêmicos sobre o MLS	66
2	O DIAGNÓSTICO MUSEOLÓGICO DO MLS	75
2.1	Breves considerações sobre diagnóstico em museus	75
2.2	Mapeamento do contexto atual do MLS	76
2.2.1	A experimentação e o pioneirismo ainda permanecem	86
2.3	Análise geral	87
3	QUESTÕES E PROPOSIÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS MUSEOLÓGICOS	89
3.1	Considerações sobre planejamento e plano museológico	89
3.1.1	Plano museológico no Brasil	94
3.1.2	Exemplos de planos museológicos	98
3.2	Os planos museológicos do MLS	107
3.3	Proposições a partir das experiências do Museu Lasar Segall	112
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
	REFERÊNCIAS	116
	APÊNDICES	121
	ANEXOS	133

INTRODUÇÃO

Define-se **Patrimônio** como conjunto de bens fruto das relações do Homem com o meio ambiente e com os demais homens, assim como as interpretações dessas relações. Define-se a **Herança** como a consciência da existência desse Patrimônio, assumido enquanto conjunto de signos que permitem a identificação do indivíduo em relação a si mesmo e ao grupo a que pertence, no tempo e no espaço.¹

As definições acima foram extraídas do documento final do I Encontro Nacional do ICOM BRASIL², realizado em Petrópolis, em maio de 1995. O documento traz ainda pontos gerais que evidenciam os museus como espaços democráticos, pontos de referência regional, difusores de conhecimento, possuidores de função socioeducativa, cuja ação museológica se caracteriza pela transformação do “Patrimônio coletivo” em “Herança Cultural”, onde o processo deve partir de um profundo conhecimento das comunidades a que se dirige³.

Waldisa Rússio⁴, brasileira, museóloga que influenciou o pensamento de inúmeros teóricos, nacional e internacionalmente, também esclarece:

Uma análise, superficial que seja, nos ensina que a caracterização da identidade está diretamente ligada à herança e ao patrimônio cultural. Mais exatamente, a identidade está ligada ao *conhecimento*, à *consciência da herança* (aquilo que recebemos) e do *patrimônio cultural* (o conjunto de bens que se preservam e o conjunto de bens que se realizam, que se constroem no presente), o que supõe, necessariamente, sua preservação e sua comunicação.⁵

Cristina Bruno⁶ enuncia, refletindo sobre essa mesma questão, porém relacionando com a Museologia enquanto área de conhecimento:

¹ ICOM BRASIL. **I Encontro Nacional do ICOM BRASIL** (documento final). Museus e Comunidades no Brasil: realidades e perspectivas. Petrópolis: ICOM BRASIL, 1995. p.9. **(grifos nossos)**

² O *International Council of Museums* (ICOM) foi criado em 1946 no âmbito da Organização das Nações Unidas para Educação Ciência e Cultura (UNESCO), e se apresenta hoje como órgão consultivo em nível internacional para as questões ligadas aos museus e aos seus profissionais. O ICOM BRASIL é a representação brasileira desse organismo internacional.

³ ICOM BRASIL, 1995, p.2-3.

⁴ Waldisa Rússio Camargo Guarnieri aparece citada em diferentes publicações de diversas maneiras. Neste trabalho, optamos por adotar apenas “Waldisa Rússio”.

⁵ GUARNIERI, Waldisa Rússio Camargo. *Museologia e Identidade*. In: BRUNO, Maria Cristina. (org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. p.179.

⁶ Maria Cristina Oliveira Bruno aparece citada em diferentes publicações de diversas maneiras. Neste trabalho, optamos por adotar apenas “Cristina Bruno”.

A Museologia surgiu e tem sido organizada como uma área de conhecimento, justamente para equacionar os aspectos técnicos, teóricos e metodológicos, relativos à constituição, implementação e avaliação dos processos que as sociedades estabelecem para a seleção, tratamento e extroversão dos indicadores da memória, transformando-os em referências patrimoniais e projetando-os em campos constitutivos da herança cultural.⁷

Sendo assim, o que se depreende, em linhas gerais e a partir da visão desses referenciais teóricos, é que o *patrimônio* é fruto da relação do homem com o meio em que vive, e que a *herança cultural* é a consciência coletiva desse patrimônio e de sua representação simbólica na construção de identidades. Nesse contexto a Museologia, uma das diversas áreas que trabalham com os sistemas de administração da memória, promove esse processo de conscientização, tendo no museu o espaço institucionalizado para o desenvolvimento dessa dinâmica.

Dessa forma, para abordarmos questões relativas ao *planejamento museológico*, tema central desta dissertação, é fundamental compreender, primordialmente, os caminhos que a Museologia utiliza para promover essa percepção do patrimônio cultural. Com esse objetivo tecemos algumas considerações sobre seus elos epistemológicos e algumas tendências para o século XXI.

Propondo uma estrutura hierarquizada entre elos epistemológicos da Museologia e seus campos de atuação, Cristina Bruno apresenta a seguinte esquematização (informação verbal)⁸:

1) O **fato museal**, que traz a relação entre as referências culturais, a sociedade e o território, estaria vinculado ao *campo essencial* de ação, uma vez que essa seria a célula matriz da disciplina museológica, podendo existir independente de sua institucionalização⁹. Cabe ressaltar ainda dois pontos fundamentais: a) a consciência de que o fato museal não é algo dado de pronto, ou seja, ele é produto de uma

⁷ BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Principais campos da ação museológica. In: **Seminário CCBB, Museus e Exposições no Século XXI: vetores e desafios contemporâneos**. (mimeo). p.1

⁸ Com base nas anotações da disciplina “IMU5001-1 – Planejamento Museológico: da Museologia Tradicional à Sociomuseologia” (Aula ministrada pela Profa. Dra. Maria Cristina Oliveira Bruno, no Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, âmbito do Mestrado do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, 2º semestre de 2012).

⁹ É importante sinalizar que essa noção de *fato museal* (ou *museológico*) foi cunhada anteriormente por Waldisa R. C. Guarnieri, a partir das relações HOMEM-OBJETO-CENÁRIO apresentada aqui de maneira mais ampla: SOCIEDADE-REFERÊNCIAS CULTURAIS-TERRITÓRIO. Ver: GUARNIERI, Waldisa Rússio Camargo. Museologia e Identidade. In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira. (org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. p.180.

construção do “olhar museológico”, que por sua vez promove as conexões entre homem e objeto, em determinado cenário. b) com os novos parâmetros de ação museológica, impostos pelas novas relações entre museu e sociedade, temos o alargamento da compreensão do que seja fato museal, uma vez que as noções de museu também se ampliaram ao longo do tempo, inclusive extrapolando os muros de suas edificações.

2) O **fenômeno museológico**, ou o *fato museal* institucionalizado, atuaria no *campo de interlocução* museológica, onde premissas como interdisciplinaridade e compartilhamento de responsabilidades são preponderantes. Nesse campo de atuação temos, por exemplo, as relações entre a Museologia e outras áreas do conhecimento/disciplinas. O fenômeno museológico também pode ser compreendido quando ocorre a aplicação de processos museográficos (procedimentos museológicos).

3) Por fim, o **processo museológico** que indica, dentre outros elementos, a reverberação institucional, e que estaria ligado ao *campo de projeção*, cabendo nesse nível também as ações avaliativas, uma vez que é o momento em que toda a construção pensada interage de volta com a sociedade, ou seja, seria o encadeamento do *fenômeno*.

Ainda de acordo com Cristina Bruno, existe um caráter preservacionista e de pesquisa imanente aos museus, e para além desse aspecto, sua atuação está pautada na *salvaguarda e comunicação* de referências culturais de maneira a “alavancá-las para contextos de valorização cultural” (informação verbal)¹⁰. Isso é traduzido na prática, a partir de uma cadeia operatória metodológica dos procedimentos de conservação e documentação (salvaguarda) e exposição e ação educativa (comunicação). Dessa forma, essa sinergia, com desdobramentos educacionais, permite aos museus serem instituições capazes de contribuir para o desenvolvimento social, cultural e econômico¹¹. E, por consequência, permite também aos museus transmutar patrimônio em herança cultural.

¹⁰ Com base nas anotações da disciplina “IMU5010-1 – Museologia: princípios teórico-metodológicos” (Aula ministrada pela Profa. Dra. Maria Cristina Oliveira Bruno, no Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, âmbito do Mestrado do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, 2º semestre de 2012).

¹¹ BRUNO, 2011, passim.

[...] Entendemos que há, subjacente aos meandros dos processos museológicos, uma engrenagem pedagógica constituída pelas articulações entre os procedimentos de salvaguarda e comunicação, orientada para o conhecimento e a valorização da herança cultural. Trata-se, portanto, de uma pedagogia voltada para a educação da memória, que permite a compreensão sobre a importância dos gestos preservacionistas, que possibilita o uso qualificado do patrimônio e, em especial, que potencializa a singularidade desses processos e nos ajuda a entender a transitoriedade humana.¹²

É importante ressaltar que o desenvolvimento da cadeia operatória enfrenta tensões, que são ocasionadas pela interrupção de processos, ou por demandas e imposições que vão além da atuação das áreas técnicas (demandas políticas, por exemplo), como sinaliza Cristina Bruno (informação verbal)¹³. Assim, é possível inferir que o desenvolvimento da COM deve ser adaptado ao contexto em que se insere, e esta não deve ser uma metodologia estagne e rígida e alienada à realidade em que é operacionalizada. Dessa forma, mais uma vez a questão do planejamento museológico aparece como uma prática contundente no sentido de buscar minimizar os impactos dessa descontinuidade.

Sobre as tendências para o século XXI, dentre as balizas que se apresentam estão as relações museu e sociedade, cujos paradigmas começaram a ser modificados desde a década de 1970.¹⁴

Sobre esse aspecto Hugues de Varine¹⁵ faz um balanço crítico em um ensaio sobre Museus e Desenvolvimento Social, onde afirma:

[...] apresentar a questão da relação do museu com o desenvolvimento, e mais particularmente a dimensão social de seu desenvolvimento, é então procurar determinar, a partir de práticas profissionais e institucionais, a atitude dessas diferentes categorias de museus com a sociedade que os circunda, em função dos objetivos políticos e culturais que eles se dão ou lhes são impostos, e não mais como no passado, a partir da natureza de suas coleções e das competências de suas responsabilidades científicas[...]¹⁶

¹² BRUNO, 2012, p. 48

¹³ Com base nas anotações da disciplina "IMU5010-1 – Museologia: princípios teórico-metodológicos" (Aula ministrada pela Profa. Dra. Maria Cristina Oliveira Bruno, no Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, âmbito do Mestrado do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, 2º semestre de 2012).

¹⁴ A seguir, no tópico que trata do MLS e o pensamento museológico contemporâneo, essa questão é melhor detalhada.

¹⁵ Hugues de Varine-Bohan aparece citado em diferentes publicações de diversas maneiras. Neste trabalho, optamos por adotar apenas "Hugues de Varine".

¹⁶ VARINE-BOHAN, Hugues de. Museus e Desenvolvimento Social: balanço crítico. In: BRUNO, M. C. O.; NEVES, K. R. F. (coord). **Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento**: propostas e reflexões museológicas. São Cristovão: Museu de Arqueologia de Xingó, 2008. p.12.

Dessa forma, Varine aponta para uma mudança nos parâmetros para pensar o fazer museológico que parece constantemente conflituosa com algumas práticas que ainda permanecem.

Sobre esse aspecto, Waldisa Rússio já alertava sobre a existência de uma Museologia postulada, sonhada, desejada, e de outra Museologia, que é a real, a praticada, a vivenciada pelos museus¹⁷. Ou seja, a Museologia postulada apresenta premissas para o fazer museológico que nem sempre são alcançadas na prática em sua magnitude, como por exemplo, a pesquisa e produção de conhecimento e o trabalho com a sociedade de forma a contribuir para o seu desenvolvimento.

Dessa forma, refletindo se os museus têm cumprido o seu papel social, Marília Xavier Cury destaca como tendências para o século XXI as relações entre a museografia e a gestão, que faz as práticas museológicas atuarem em maior sinergia; além dos processos de avaliação e pesquisa de público¹⁸. Também nessa linha de raciocínio Manuelina Maria Duarte Cândido afirma que “no século XXI, é provavelmente o campo da gestão que terá mais destaque nos museus”¹⁹.

Nesse contexto, o plano museológico que se traduz em uma ferramenta conceitual, mas ao mesmo tempo de gestão, tem a tarefa de equacionar todos esses fatores. Como ferramenta conceitual deve equacionar as relações entre fato, fenômeno e processo museológico, e articulá-los nas relações museu e sociedade, levando em conta os paradigmas contemporâneos. Como ferramenta de gestão, deve promover a operacionalização da cadeia de procedimentos museológicos de forma a traduzir o que foi postulado/planejado em algo realizado.

Sendo assim, a motivação para propor essa pesquisa surgiu da necessidade de aperfeiçoar constantemente os procedimentos e instrumentos técnicos do campo museológico. E vislumbrou-se no Museu Lasar Segall (MLS) um importante *locus* de estudo.

No ano de 2012, o MLS completou 45 anos de existência e, ao longo dessa trajetória, verificou-se a construção de um perfil museológico consolidado, colocando-se, em inúmeros momentos, como referência nacional para os demais museus, dado o padrão de qualidade de suas ações; isso ocorreu mesmo diante das adversidades financeiras e no campo da gestão pelas quais passou. Além disso, percebe-se nesse

¹⁷ GUARNIERI, Waldisa Rússio Camargo. apud BRUNO, Maria Cristina Oliveira; NEVES, K. R. F. (coord). **Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento**: propostas e reflexões museológicas. São Cristovão: Museu de Arqueologia de Xingó, 2008. p.21.

¹⁸ CURY, 2009, *passim*.

¹⁹ CÂNDIDO, 2013, p.124.

longo percurso de mais de quatro décadas que o planejamento e a busca pela coerência em suas ações foram fortes aliados para enfrentar esses percalços.

Por outro lado, verifica-se hoje no Brasil que a elaboração dos planos museológicos vem respondendo a uma mera demanda legal, sem a necessária compreensão de sua dimensão conceitual e sem o domínio de métodos específicos de sua elaboração. Dessa forma, percebe-se até mesmo um uso “plástico” e impreciso do termo e uma confusão em relação ao que se chama de “planejamento estratégico”, “plano diretor”, “programa museológico”, entre outros.

Assim, aliando essas inquietações à capacidade de adaptação do MLS face às dificuldades, com destaque para sua prática de planejamento, foi possível entrever a possibilidade de uma investigação que pudesse propor soluções para esses problemas ao mesmo tempo em que contribuísse para o aprimoramento dessa ferramenta.²⁰

O resultado pretendido com esse estudo é a discussão de questões que alcancem a especificidade da questão museológica; enfocando assim a vertente conceitual dos planos museológicos, como será demonstrado mais adiante.

A metodologia adotada contou com a revisão bibliográfica; a consulta e análise de fontes primárias; entrevistas; análise dos antigos planos museológicos do Museu Lasar Segall; e a produção de um diagnóstico museológico do MLS, de modo a contribuir para a elaboração de planos museológicos a partir desse estudo de caso.

A revisão bibliográfica envolveu uma análise a partir de textos sobre gestão de museus e planejamento museológico. Incluiu também textos publicados referentes ao histórico de gestão do MLS e a produção de Mauricio Segall, seu gestor por mais de 30 anos. O objetivo dessa revisão foi traçar um panorama geral dos estudos sobre gestão de museus até o momento, buscando situar as práticas de construção de planos museológicos, bem como investigar o histórico de gestão do MLS.

O percurso de gestão do MLS também foi complementado com a análise de documentos primários como os relatórios de gestão da instituição e seus anexos, desde 1967, bem como algumas atas das assembleias gerais de funcionários e reuniões do Colegiado Técnico-Administrativo; o que propiciou vislumbrar mais de perto o cotidiano e a evolução institucional. Além disso, foi realizado um levantamento de outros trabalhos acadêmicos que tiveram o MLS como objeto, e ainda foi traçado um paralelo entre a sua trajetória e o pensamento museológico contemporâneo, constituindo o Capítulo 1, onde se evidenciam as características de experimentação e pioneirismo desse museu.

²⁰ LIMA, 2012, p. 11.

As entrevistas com os funcionários e diretores permitiram a apreensão de outros aspectos subjetivos não revelados na revisão bibliográfica e nem na consulta a fontes primárias, sendo assim, possibilitaram traçar um quadro geral e mais fidedigno do histórico de gestão do Museu Lasar Segall.

Na sequência, a análise dos planos museológicos antigos do MLS possibilitou verificar as metodologias adotadas para a construção desses documentos até o momento, e também as perspectivas de futuro institucional.

Após todas essas etapas, a produção do diagnóstico museológico complementou o estudo do MLS, permitindo mapear seu contexto geral (dados atuais), envolvendo uma análise vertical e horizontal. Além das entrevistas supracitadas esse diagnóstico teve como instrumentos o questionário do Cadastro Nacional de Museus, complementado por um outro produzido para tal fim, que promoveu um inventário das características do MLS. Aliado a esse material trabalhou-se ainda com técnicas de análise de mercado trazidas e adaptadas da área da Administração. O conjunto desse material, já tendo como base o histórico produzido no Capítulo 1 (com a consequente análise documental), foi o suporte para elaboração do Capítulo 2.

Finalizando o trabalho, sob o ponto de vista da gestão museológica, foram propostas questões que contribuíssem com a elaboração de planos museológicos a partir dessa experiência, o que constituiu o Capítulo 3. Esse caminho foi percorrido debatendo questões gerais acerca do planejamento e gestão de museus, o surgimento dos planos museológicos no Brasil e a questão terminológica, a legislação em vigor, a análise dos antigos planos museológicos do MLS e de suas experiências.

Concluído esse percurso, é imprescindível também destacar que esse trabalho em nenhum momento teve a pretensão de constituir um conjunto de regras, ou um “manual de instruções”. O seu objetivo é levantar questões e proposições de maneira a contribuir para o debate crítico acerca dos critérios para a elaboração de planos museológicos no contexto brasileiro.

CAPÍTULO 1

1 MUSEU LASAR SEGALL: EXPERIMENTAÇÃO E PIONEIRISMO²¹

O Museu Lasar Segall (MLS) hoje é uma unidade museológica tipo I, pertencente ao Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), autarquia federal dentro da estrutura do Ministério da Cultura (MinC).

Em um processo de construção paulatino, foi inicialmente idealizado por Jenny Klabin Segall, sendo inaugurado em 1967, por seus filhos, Maurício e Oscar K. Segall, entretanto, são registradas ações museológicas nas suas dependências em 1961 e em 1965²². Em 1970 acaba sendo oficializado na qualidade de associação civil sem fins lucrativos, mas só abre definitiva e regularmente ao público em 1973, para então ser incorporado ao poder público em dezembro de 1984.

Em 1992 o MLS realizou um grande debate público, por meio de um Seminário e uma série de ações que buscaram a sua autoavaliação, em uma época em que poucas instituições museológicas tinham essa preocupação; o que já aponta a primeira evidência do *locus* diferenciado e do pioneirismo desse Museu, que buscaremos explorar exaustivamente ao longo desse capítulo.

O Seminário fez parte da política de memória institucional, entendida como patrimônio a ser preservado pelo Museu, como sinaliza Mauricio Segall, seu dirigente por mais de 30 anos:

Agora, de fato, é possível dar concretude à noção – expressa no Regimento Interno do Museu Lasar Segall – de que o histórico da instituição integra também seu patrimônio de memória, como bem intangível, a ser preservado e assumido, originando assim a necessidade de zelar pela sua atualização permanente.²³

²¹ Conforme já mencionado, o objetivo deste Capítulo da dissertação é apresentar o histórico de constituição e de gestão do MLS. Dessa forma, aspectos técnicos museológicos são abordados apenas como evidências desse percurso. Sendo assim, o detalhamento desses aspectos, como por exemplo, a organização e os processos curatoriais dos diversos acervos que compõem o MLS, entre outros, são objeto do Capítulo 2, que mapeou todas as funções e atividades do Museu por meio de um diagnóstico.

²² ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1973a, p.2-3.

²³ SEGALL, M. 2001a, p.95.

Essa noção ainda vigora constando no último Regimento Interno do MLS, aprovado pelo Conselho Deliberativo em 05 de dezembro de 1996 e publicado no Diário Oficial da União em 23 de janeiro de 1997²⁴.

Como parte desse processo em 1992, foi preparada uma publicação onde cada setor do Museu fez a sua avaliação da Instituição, buscando apontar os marcos históricos do seu desenvolvimento, partindo de uma postura autocrítica²⁵.

Do ponto de vista conceitual, o texto da Direção, também de autoria de Mauricio Segall, traça as fases do desenvolvimento da política cultural do MLS, subdividindo-a da seguinte forma:

Primeira fase: de 1967 a 1977, que objetivou a salvaguarda e a divulgação da obra de Lasar Segall; excluindo a fase anterior à inauguração, chamada por Maurício Segall de pré-Museu.

Segunda fase: que foi de 1977, quando foi publicada a 1ª versão do texto “Proposta para a Definição de uma Política Cultural para o Museu Lasar Segall”, até 1985 quando o texto foi mais uma vez revisto e complementado.

Terceira fase: de 1985, quando o MLS foi incorporado ao poder público, até 1992.²⁶

Poderíamos nos arriscar a atualizar essa subdivisão complementando que esta última fase se estendeu até 1996, com a saída de Maurício Segall da Direção do Museu. A partir de então é possível falar em uma **quarta fase**, deixando claro que houve um momento bem marcado de transição entre esta e a terceira, conforme detalharemos a seguir.

Extrapolando o texto supracitado, e analisando o percurso do Museu por um outro viés, o da gestão, é possível ainda dividir a trajetória do MLS da seguinte forma: uma **primeira etapa** que equivale aos 30 anos de Maurício Segall na condução da Instituição, e uma **segunda etapa** que são os anos posteriores à sua saída.

Como evidenciado, e dado essa prática do MLS em preservar a sua própria memória, com seu histórico já tendo sido exaustivamente explorado, direta ou indiretamente por meio das suas publicações e ações, evitaremos aqui uma simples relação de fatos. Dessa forma, buscaremos traçar uma releitura dessa trajetória a partir dessas duas percepções (a conceitual e a da gestão), entendendo que elas não são excludentes, mas ao contrário, são complementares. Essas visões apresentam vários pontos de confluência, além disso, servem aos objetivos desse trecho da

²⁴ Cf. MUSEU LASAR SEGALL. Regimento Interno. In: **Diário Oficial da União**. Brasília, 23 jan. 1997a. Seção 1, p. 1340-1342. (artigo 1º, parágrafo único).

²⁵ Cf. MUSEU LASAR SEGALL. **Museu Lasar Segall – 25 anos:** histórico, análises, perspectivas. São Paulo: MLS, 1992a.

²⁶ MUSEU LASAR SEGALL, 1992a, p.09-14.

pesquisa que busca delinear o histórico do MLS, tanto do ponto de vista do seu perfil museológico (as escolhas conceituais), como das suas práticas museológicas (mecanismos, engrenagens e estratégias que as consolidaram qualitativamente, mesmo em meio às adversidades).

Pelo viés conceitual buscaremos explicitar os caminhos que nortearam formação do MLS rumo a uma instituição museológica e centro cultural “vivo”²⁷, além de seus aspectos técnicos (apenas em sua criação ou desenvolvimento) como evidências desse percurso. Pelo ponto de vista da gestão, apresentaremos a estrutura criada que deu suporte a essas atividades, além dos mecanismos e estratégias para manter a instituição face aos obstáculos encontrados ao longo do tempo.

Nesse contexto, partiremos então para uma releitura do percurso do Museu Lasar Segall, desvelando cada ponto em cada uma dessas possibilidades. Posteriormente, serão acrescidos alguns tópicos a esse capítulo que são preponderantes e determinantes para que a análise alcance o seu objetivo final.

1.1 Pelo viés conceitual

Antes da inauguração do MLS, a fase *pré-Museu* a qual Mauricio Segall se referiu é justamente aquela que compreende entre a morte de Lasar Segall em agosto/1957 e a de Jenny Klabin Segall, em agosto/1967, exatamente dez anos depois.

Grande admiradora da obra do marido, Jenny foi a idealizadora do Museu que não conseguiu ver completamente concretizado. Nesse período pré-Museu a família Segall realizou diversas exposições dentro e fora do país com o intuito de recolocar Lasar Segall no panorama artístico, devido ao ostracismo e ao semi-isolamento que caracterizou os últimos anos da sua vida.

Em paralelo a essa tarefa de divulgação, as ações também se concentraram no trabalho de conservação e documentação do acervo²⁸, bem como na aquisição de obras do Segall no mercado brasileiro e internacional.²⁹

²⁷ Expressão usada por Maurício Segall diversas vezes, nos primeiros anos do MLS, quando queria ressaltar seu caráter dinâmico e enfoque social (ou comunitário).

²⁸ Já naquela época, Lasar Segall foi um artista organizado, como poucos o são ainda hoje. Juntamente com Lucy Citti Ferreira, sua principal modelo, Segall realizou um trabalho minucioso de registro das suas obras. Esse material, fundamental nessa fase pré-Museu, foi complementado por Jenny Klabin Segall, com auxílio de Luiz Hossaka (conservador e assessor do MLS por muitos anos). Ainda hoje esse material serve de suporte para as atividades de autenticação das obras de Lasar Segall.

Com a morte prematura de Jenny Klabin Segall, foi indiscutível para mim e meu irmão a ideia de concretizar, de um ou de outro modo, seu sonho, mesmo porque estava claro para mim que o acervo, sobretudo no panorama das artes brasileiras, tinha uma **função social** e não individual a cumprir, e, portanto, tinha que ficar concentrado numa **instituição de acesso público**.³⁰

Germina assim o embrião que culminaria com a inauguração do Museu Lasar Segall, em 21 de setembro de 1967, e os grifos demonstram indícios do direcionamento a ser seguido.

Na **primeira fase (1967-1977)**, os trabalhos de divulgação, conservação e documentação continuaram, mas o esforço concentrado passou a ser, principalmente até o ano de 1972 (e vésperas da abertura definitiva), na estruturação legal e física do MLS; dotando-o de condições para seu pleno funcionamento.

Em 1970 o MLS foi oficializado, constituindo a Associação Museu Lasar Segall, entidade civil sem fins lucrativos. Para tanto, seus estatutos foram formalizados e Maurício e Oscar Klabin Segall, como fundadores e mantenedores, doaram os imóveis referentes à casa da família Segall e ao ateliê do artista para constituírem a sede da nova instituição e abrigar seu acervo.

De acordo com o Art. 5º dos seus Estatutos, poderá a Associação Museu Lasar Segall ainda: a) permitir exposições de obras de outros artistas, principalmente jovens, nas dependências do Museu; b) conceder prêmios diversos a artistas; c) conceder bolsas de estudos a artistas; d) realizar cursos sobre matéria artística; e) promover conferências, palestras e exibição de filmes, ligados a temas artísticos; f) exercer atividades literárias, cine-teatrais e musicais; g) fornecer recursos técnicos para gravadores, escultores e pintores; h) fornecer alojamento e assistência a visitantes ilustres, do campo cultural e artístico; i) por à disposição de estudiosos, salas especiais de trabalho; j) exercer outras atividades culturais e artísticas.³¹

Ou seja, desde sua constituição legal, além da tarefa de divulgar e conservar a obra de Lasar Segall, em seus estatutos, o MLS apresenta características (e possibilidades) de um centro cultural diferenciado. Inclusive com a preocupação de uma “não redundância” em relação às demais instituições. Esse aspecto também é explicitado por Maurício Segall:

Além disso, decidiu-se evitar a redundância com atividades de outras instituições da cidade de São Paulo – o que, em parte, explica a

²⁹ SEGALL, M. 2001a, p.82-84.

³⁰ MUSEU LASAR SEGALL, 1992a, p.3. (**grifos nossos**)

³¹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

opção da especialidade da biblioteca Jenny Klabin Segall – orientando a política de exposições e as atividades participativas dos frequentadores (oficinas, laboratórios, cursos). Desde essa época já existia a preocupação com o problema da necessária dessacralização do museu como instituição [...] ³²

Nos primeiros anos do Museu Lasar Segall, que também poderíamos chamar de fase de estruturação, é que foi construída a Reserva Técnica, até então, provavelmente a única no Brasil dotada dos pré-requisitos mínimos de conservação, hoje tão cotidianos: “uma casamata a prova de violência, fogo, poeira, luz e com condições de umidade e temperatura controladas” ³³ (umidade constante de 55%, temperatura de 22°C e instalações eficientes para manuseio) ³⁴.

A partir de 1972 os objetivos iniciais já se ampliam, no sentido de intensificar os preparativos para a reabertura. Sendo assim, em 22 de setembro 1973 o MLS abre definitivamente ao público, com uma programação regular, incluindo exposições, sessões de cinema, biblioteca, cursos, recitais de música e laboratório de fotografia. Esse período foi chamado de “abertura experimental” ³⁵, e já registrou um público de 2.375 frequentadores ³⁶ nesse curto espaço de tempo.

A exemplo desse ano, chamado de “experimental”, e durante um breve período, referente à estruturação e à consolidação da Associação MLS, seus relatórios de atividades apresentam uma classificação ano a ano, como que demonstrando a evolução institucional do recém-criado Museu. Sob o nosso olhar, essa classificação é pertinente, sendo assim, a adotaremos nas descrições a seguir.

Em 1974, ano de “implantação definitiva”, o MLS já conta com um “público regular” em todas suas atividades ³⁷, totalizando 18.808 frequentadores ³⁸. Nesse ano também o Museu já aponta para um aspecto da sua política de exposições, que persiste até os dias atuais, que consiste na exibição de mostras de terceiros mas sempre mantendo ao menos uma exposição de Lasar Segall em cartaz.

O ano de 1975 é descrito como o de “consolidação”. São iniciados os plantões no laboratório de fotografia onde “sob orientação de um plantonista, qualquer interessado poderia usar o laboratório fotográfico para seus trabalhos”. Nesse ano o sucesso dos cursos também fomentou a criação de um “Atelier Permanente de Livre

³² SEGALL, M., 2001a, p.89.

³³ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

³⁴ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1973a, p.7.

³⁵ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

³⁶ Cf. MUSEU LASAR SEGALL, 1992b, p. 36.

³⁷ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

³⁸ Cf. MUSEU LASAR SEGALL, op. cit., p. 38.

Criação em Artes Plásticas” e registram-se ainda horários especiais de funcionamento nos finais de semana, até às 22 horas³⁹; o público frequentador chegou ao número de 22.876⁴⁰.

1976 foi o ano de “expansão”, tanto de demanda, quanto de oferta de atividades no MLS:

Por expansão se entende que em 1976 o Museu, nos seus diversos setores, deu um verdadeiro salto, ou criando novas atividades inéditas no Brasil ou intensificando sensivelmente, qualitativa e quantitativamente, as já em vigor.⁴¹

Dentre essas atividades, criadas ou expandidas, em termos quantitativos, podemos citar a intensa programação de exposições com 14 mostras ao longo do ano, um número significativamente alto, mesmo para grandes instituições nos padrões atuais (não nos esqueçamos que o MLS pode ser caracterizado como um museu de pequeno a médio porte, e que àquela altura era recém-aberto, ainda em estruturação). Além disso, destaca-se também a programação de cinema com 499 exhibições. O número de público total do Museu alcançou 32.503 frequentadores⁴², nesse ano foi mantido o horário especial nos finais de semana, a programação da Biblioteca, com a confecção de levantamentos bibliográficos disponibilizados aos frequentadores, a oferta de cursos, as atividades do Atelier Permanente de Livre Criação em Artes Plásticas e os plantões no Laboratório Fotográfico.⁴³

Em termos qualitativos, cabe ressaltar que embora a programação fosse intensa, não houve descuido com relação ao seu primor. Por exemplo, analisando a lista de filmes anexa ao relatório de atividades da Associação MLS em 1976, percebe-se que esta incluía filmes nacionais e internacionais, curtas, médias e longas metragens, documentários sobre arte e fitas infanto-juvenis, que estavam fora do circuito comercial. Juntamente com a exibição das fitas era preparado um folheto didático disponibilizado aos frequentadores, que as subdividia por temáticas, contendo ainda dados técnicos dos filmes, sinopse, e em alguns, um breve texto de

³⁹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

⁴⁰ Cf. MUSEU LASAR SEGALL, op. cit., p. 40.

⁴¹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1976**. São Paulo: 1977 (mimeo).

⁴² Cf. MUSEU LASAR SEGALL, 1992b, p. 43.

⁴³ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1976**. São Paulo: 1977 (mimeo).

apresentação da política de exibição cinematográfica do MLS. E ainda são registradas sessões temáticas especiais, e gratuitas, com públicos escolares.⁴⁴

Em relação às exposições, é possível notar também que as mostras buscaram não só divulgar o trabalho de Lasar Segall, como contextualizar sua obra com outros artistas contemporâneos, movimentos e temáticas exercitadas por ele. Além das exposições, outras atividades técnicas, próprias e cotidianas de um museu, não cessaram: documentação, conservação e divulgação do acervo. Inclui-se também o prelúdio de um Centro de Documentação em Artes Plásticas de S. Paulo.

O relatório de atividades dos anos de 1970-1975 revela que o objetivo do Museu Lasar Segall nesses primeiros momentos era “se tornar uma instituição cultural e artística viva e atuante e aceita pelo público paulistano e pelos visitantes de fora”⁴⁵. E tudo indica que tal objetivo foi alcançado.

Em resumo, no momento de sua criação, a nova instituição [MLS] continha em seu bojo, implícita ou explicitamente, dois objetivos fundamentais. Em primeiro lugar, a conservação e a divulgação da obra de Lasar Segall. Em segundo, a solidificação de uma instituição museológica diferenciada na qual convivessem, de um lado, diversos eventos expositivos para a contemplação dos frequentadores e, de outro, atividades participativas, nas quais os frequentadores seriam agentes ativos no processo criativo. Tudo isso teve, a nosso ver, um papel pioneiro e experimental no universo museológico brasileiro.⁴⁶

Além disso, embora a quantidade de público fosse satisfatória, essa nunca foi a preocupação central do MLS:

Sempre houve uma preocupação em acompanhar, quantitativa e qualitativamente, a frequência do museu, o que foi e é possível devido aos registros minuciosos de todas as visitas. No entanto, sobretudo a partir da segunda fase, a política de atração de público ao Museu Lasar Segall não visava o ‘lbope’, ou seja, a frequência pela frequência, mas procurava atingir públicos predefinidos, com maior ou menor precisão; e em relação a estes, sim almejava atrair o maior número possível [...]⁴⁷

A **segunda fase** conceitual do Museu Lasar Segall (1977 – 1985) é iniciada ainda em meio à curva ascendente de expansão das suas atividades e do seu alcance. Dessa forma, em 1977 é criado um Coral permanente, com 30 integrantes; um Laboratório de Textos, que bem mais adiante se transformará no Setor de Criação

⁴⁴ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1976**. São Paulo: 1977 (mimeo).

⁴⁵ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

⁴⁶ SEGALL, M., 2001a, p.89.

⁴⁷ SEGALL, M. 2001a, p.97-98.

Literária; é iniciada a pesquisa constante de frequência de público, como subsídio para futuras programações, e que se desdobrou em um projeto apoiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), sob orientação do Prof. Antonio Cândido, em 1980; e são desenvolvidas atividades comunitárias, envolvendo instituições do entorno, inclusive a Febem.⁴⁸

Havendo clareza quanto à vocação específica de uma instituição, torna-se possível formular expressamente uma política cultural para ela, restringindo as redundâncias com relação a outras instituições da cidade, do Estado e do país.⁴⁹

Nessa fase é evidenciado um certo amadurecimento do Museu. Assim, em 1977, é publicado o documento *Proposta para a definição de uma política cultural para o Museu Lasar Segall*; texto que já expressa subscrito ao título a expressão “aberta para debate”, demonstrando seu caráter propositivo e o convite para o diálogo com a sociedade⁵⁰.

Em artigo onde critica a postura de Mário Chamie, então Secretário de Cultura do Município de São Paulo, Maurício Segall expõe a sua visão sobre a ausência de uma política cultural expressa para as instituições dessa natureza:

Trata-se de uma prática antidemocrática, na medida em que a ausência de uma política cultural expressa (a ausência de uma definição de objetivos, de sua fundamentação e da estratégia para alcançar objetivos) impede o debate e a crítica consistentes, essenciais para uma profícua administração das atividades culturais. Antidemocrática também porque **a ausência de formulação política significa ausência de critérios expressos e conhecidos**, ausência de um barômetro para que os interessados possam se localizar e, em decorrência, formular suas próprias diretrizes, e, sobretudo, possam **participar amplamente do processo decisório**.⁵¹

Essa foi a visão aplicada no MLS quando da publicação do referido documento, inclusive na atitude de distribuí-lo, em versão tri-lingue, durante a XIV Bienal Internacional de Arte de São Paulo.⁵²

Dentre os pontos fundamentais, o texto inicia retomando sucintamente o processo de criação do Museu, desde a morte de Jenny K. Segall, e destaca que o MLS, de mero guardião e divulgador das obras do seu patrono, diversificou suas

⁴⁸ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1976**. São Paulo: 1977 (mimeo).

⁴⁹ SEGALL, M., 2001a, p.31.

⁵⁰ Ver. Anexo F - Proposta para definição de uma política cultural para o MLS – 1977.

⁵¹ SEGALL, M., 2001a, p.20. (**grifos nossos**)

⁵² ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1977**. São Paulo: 1978 (mimeo).

ações tornando-se um “centro de atividades culturais eclético e vivo”, a serviço da população. Aponta contradições do MLS, como por exemplo o caráter nacional/internacional de seus acervos, em detrimento de sua modesta estrutura física e de suas ações regionais. Reforça a preocupação “onipresente” em busca de uma “coerência global nas ações do MLS”, com a postura de sempre buscar as soluções de forma dialética.⁵³

A seguir apresentamos alguns excertos do documento que, sob nosso olhar, explicitam aspectos fundamentais para compreensão das escolhas conceituais do MLS, e que o influenciariam ao longo de sua existência:

O conceito básico que hoje informa a atividade do Museu Lasar Segall é de que um Museu não pode se constituir nem num ‘sarcófago’ e nem num depósito de luxo de obras de arte e cultura, por mais sofisticado e ‘moderno’ que seja, mas que deve conseguir aliar à sua função de ‘expositor e ‘apresentador’ de produtos reconhecidos e institucionalizados da cultura, àquela de propiciar o desenvolvimento do potencial criativo de cada um dos seus visitantes. O Museu Lasar Segall parte da constatação de que todo ser humano é um artista (criador) potencial, mais ou menos talentoso, mas que, a imensa maioria, vê suas potencialidades criativas alienadas, embotadas, bloqueadas, massificadas e padronizadas por uma série de motivos de sobejo conhecidos, e que assim, na melhor das hipóteses, se constitui em expectadora ultrapassiva e meramente ‘literata’ e ‘insensível’ (na maioria das vezes manipulada pelos meios de difusão de massa) dos produtos culturais. [...] Existe também aquela minoria que, por circunstâncias bastante peculiares e privilegiadas, mantém viva a manifestação de sua sensibilidade sem no entanto exercer ativamente sua criatividade, constituindo-se assim em ‘consumidora’, diferenciada e ‘sensível’, é verdade, mas não ‘ativa’ do fenômeno cultural – os iniciados – face à maioria dos consumidores culturais passivos e massificados. Sem querer aprofundar as considerações sobre a função da arte [...] considera o Museu Lasar Segall que o exercício ativo da sensibilidade artística (passar de contemplador passivo a apreciador ativo) pode tornar o ser humano mais completo e socialmente positivo. E que, o caminho para ampliar a fatia da população sensivelmente viva, [por parte das instituições culturais] deve ser complementado ou mesmo ceder sua prioridade às atividades que envolvam algum trabalho criativo de seus frequentadores.⁵⁴

O documento conclui reforçando que a descentralização das atividades culturais constitui fator preponderante para uma política cultural ativa, e coloca o papel do MLS em São Paulo, contribuindo nesse sentido.⁵⁵

⁵³ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1977**. São Paulo: 1978 (mimeo).

⁵⁴ Idem.

⁵⁵ Idem.

Como foi sua proposta inicial, o texto sofreu algumas alterações e complementos ao longo do tempo, mas já estavam assim sedimentadas as bases conceituais do Museu Lasar Segall.

Os anos seguintes a esse período de amadurecimento conceitual da Associação MLS transcorrem em meio a uma grave crise financeira em decorrência da situação geral do país, dos processos inflacionários e da consequente diminuição dos percentuais de subvenções públicas em relação às atividades desenvolvidas pelo Museu, que serão detalhados mais adiante.

A despeito desse cenário, e mesmo restringindo seus horários de funcionamento, o MLS consegue manter o mínimo qualitativo e quantitativo em sua programação e ainda encontra espaço para ousadias, como:

- Em 1978 passa a abrir suas portas durante o período de férias coletivas dos funcionários (entre dezembro e janeiro), e amplia o galpão do atelier permanente;
- Em 1979 passa a receber estagiários do Curso de Museologia da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP).⁵⁶
- Em 1984, no auge da sua crise financeira, entre suas ações comunitárias, empreende um movimento em prol da preservação do Parque Modernista onde se encontrava a primeira casa construída com esse estilo arquitetônico. Como resultado desse processo é possível registrar o tombamento da casa em nível federal. No mesmo ano também é aberto processo para que a Coleção Lasar Segall tenha o mesmo destino⁵⁷.

A **terceira fase (1985-1996)** é marcada inicialmente pela euforia da incorporação ao poder público, que veio acompanhada de um novo Regimento Interno, novas fontes de recursos, novo quadro de colaboradores (que teve um salto significativo), novas relações e novos horizontes⁵⁸. Como ressaltaremos adiante, os momentos de crise não cessaram, contudo, o Museu contava com uma equipe coesa e, do ponto de vista conceitual, demonstrava seu pleno amadurecimento, inclusive em elaborações autodefinidoras.

⁵⁶ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1979**. São Paulo: 1980 (mimeo).

⁵⁷ FONSECA, 2009, p.270.

⁵⁸ Ver: Anexo A - Cerimônia de incorporação do MLS à Fundação Nacional Pró-Memória - 1984

Ao contrário das palavras em tom propositivo que foram apresentadas no documento de 1977⁵⁹, agora elas são resultantes da experiência e de uma segurança já adquiridas:

O Museu Lasar Segall, órgão incorporado em 01.01.85 à antiga Fundação Nacional Pró-Memória, hoje Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural, com plena autonomia técnica, administrativa, financeira, cultural e artística tem por finalidade precípua reunir, documentar, estudar, conservar, expôr e divulgar a obra artística de Lasar Segall, bem como realizar outras atividades culturais artísticas pertinentes, nos termos de seu Regimento Interno.

Neste documento, o Museu Lasar Segall é caracterizado como uma instituição preservadora da memória e patrimônio cultural, representados por seus acervos, sua história e experiências e geradora de produção artístico/cultural, orientada pela visão do papel dialético da cultura nos processos sociais, pela convicção de que o desenvolvimento do potencial expressivo/criativo do ser humano é elemento fundamental no processo de construção da individualidade, sensível e consciente, e pela adoção de um conceito contemporâneo e dinâmico de Museologia em que todo ser humano, em sua relação com o objeto, independente de sua classe social e nível de formação, é visto como um agente de transformação da realidade concreta da qual ambos fazem parte.

Estes dados sintetizam as características essenciais do Museu Lasar Segall, Instituição experimental e pioneira no campo museológico brasileiro.⁶⁰

Essa segurança também foi fundamental para começar a empreender os processos de autoavaliação institucional, que registraram seu primeiro embrião em 1988, por meio de um seminário interno, realizado em um final de semana, fora das instalações do Museu e que contou com a adesão voluntária de metade dos funcionários para discutir “por que”, “para que”, “para quem” e “como” o Museu Lasar Segall⁶¹.

Esse processo se repete em 1992, um ano de amplos debates internos que culminaram em importantes ações, dentre elas, o Seminário Público, como já citado:

Neste ano de 1992, o Museu Lasar Segall está festejando seu 25º aniversário de criação. Esta comemoração sucede as do centenário de nascimento de Lasar Segall em 1991, e se confunde com o vigésimo quinto aniversário de falecimento de Jenny Klabin Segall, idealizadora do Museu, ocorrido em 05 de agosto de 1967. É um momento importante na vida de qualquer instituição cultural, particularmente para a nossa, a exigir clareza na definição de nossos objetivos: o que somos? de onde viemos? em que direção queremos caminhar? qual o sentido de nossas ações?

Pensamos muito na melhor maneira de comemorar essas datas e de prosseguir na construção das respostas para essas questões. Nossa

⁵⁹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1978a, passim.

⁶⁰ SEGALL, M., 1991, p.5.

⁶¹ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1988**. São Paulo: 1989 (mimeo).

opção, após uma já tradicional longa discussão interna, foi uma série de eventos que se constituíssem, basicamente, em uma apresentação das atividades que desenvolvemos ao longo desses 25 anos, em uma autoavaliação desse período, e em um debate sobre estas questões visando nossa política para o futuro.

Assim, no próximo dia 19 de novembro, estaremos inaugurando em nossas instalações uma exposição sobre a história do Museu Lasar Segall⁶², cujo objetivo é oferecer uma visão cronológica de nossa atuação nesses anos, destacando nossas realizações e a evolução de nossa estrutura organizativa. Ainda em novembro, no dia 20, até 06 de dezembro, estaremos promovendo um Seminário, aberto ao público em geral, com dezesseis mesas-redondas sobre questões das diversas áreas de atuação do museu [...] A partir das intervenções de debatedores convidados – profissionais de outros órgãos e instituições culturais – pretendemos criar condições e subsídios para o aperfeiçoamento de nossa política cultural.⁶³

Além desses eventos, as discussões internas iniciadas desde fevereiro/1992, onde cada área do Museu foi rediscutida, gerou um volume de 17 textos reunidos na publicação “Museu Lasar Segall – 25 anos: histórico, análises e perspectivas”⁶⁴. Além desse volume foi publicado um outro dedicado às suas cronologias⁶⁵.

Outro produto desse seminário é a exposição de longa duração “Lasar Segall: construção e poética de uma obra, inaugurada somente em 1995. A ideia da mostra foi fruto das discussões no seminário que indicaram que o MLS mantivesse permanentemente uma mostra de longa duração com obras do seu patrono, em substituição ao padrão anterior de mostras temporárias⁶⁶.

Em paralelo a esse processo, e mesmo em meio a sucessivas crises financeiras (é importante ressaltar), o MLS ainda encontrou fôlego para manter suas atividades cotidianas. Em 1992 alcançou um público de 36.786⁶⁷. O que mais uma vez demonstra a sua solidez, tanto do ponto de vista institucional, como conceitual.

Em 1996, após um planejado processo de transição, Maurício Segall deixa a Direção do MLS, decorridos 29 anos desde 1967. Entretanto, continua ativamente ligado ao Museu, atuando como membro representante do Conselho Deliberativo no Colegiado Técnico-Administrativo, uma das novas instâncias diretivas do MLS, como veremos mais adiante. Inicia-se então a **quarta fase (1996-2013)**.

Com a saída de Maurício Segall, assumem a Direção do MLS Carlos Wendel Magalhães e Marcelo Mattos Araujo, como Diretor e Chefe da Divisão Técnica, respectivamente. Nesse mesmo ano acontecem modificações no Regimento Interno,

⁶² Ver: Anexo B - Fotos da exposição dos 25 anos do MLS (1967-1992).

⁶³ MUSEU LASAR SEGALL, 1992a, p.XI.

⁶⁴ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1992**. São Paulo: 1993 (mimeo).

⁶⁵ Ver: MUSEU LASAR SEGALL, 1992a, 1992b, passim.

⁶⁶ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1995**. São Paulo: 1996 (mimeo).

⁶⁷ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1992**. São Paulo: 1993 (mimeo).

para atender a essas mudanças nos cargos da Direção. Essa versão do Documento permanece em vigor até hoje, não havendo mais nenhuma alteração desde então.

Nesse novo período de gestão pode ser destacado um momento de internacionalização do MLS, com exposições em Chicaco, Nova York e Paris, além do empréstimo de obras que participaram de mostras em Lisboa, Madrid e Valença, por exemplo. Tem destaque também um projeto de avaliação da exposição de longa duração e da atividade educativa desenvolvida para ela.

Contudo, nos primeiros anos dessa nova fase do Museu não se percebe uma mudança tão acentuada nos seus rumos, pois Carlos Magalhães e Marcelo Araújo, na prática, já dividiam as responsabilidades na condução da Instituição com Maurício Segall, mesmo antes do seu afastamento, como se percebe em discussão registrada em ata de reunião da Assembleia Geral de Funcionários em 1990:

Paulo – o Colegiado assessora o nível de decisões ou toma decisões. Quem realmente toma decisões?

Cecília – acredita que Maurício, Carlos e Marcelo tomam decisões mais a nível executivo e o colegiado toma decisões mais gerais [...] [...]

Carlos – a primeira distinção que tem que ser feita é entre o que é executivo e deliberativo. O Colegiado delibera, decide e quem executa são os diretores, chefes de departamento. O Regimento atribui muitos poderes ao Diretor Presidente. Mas na prática o poder se dá de maneira muito mais dinâmica. Historicamente, esse processo começou com a vontade política do Maurício que quis dinamizar o poder.⁶⁸

Em texto sobre “Administração e Gestão de Museus”, ainda como Diretor Adjunto, Carlos Magalhães expressa sua visão em relação ao MLS, que em vários momentos demonstra a influência de Maurício Segall, inclusive constatada quando se apropria de uma citação deste ao final:

Perdoem-me se tomo a liberdade de apelar para aqueles de vocês que ainda não o fizeram, que não se limitem às fronteiras dos objetivos mais específicos dos seus Museus, que procurem fugir à mera tentação tecnocrática, e procurem explorar a visão humanista de cultura e arte, que é absolutamente contraditória com a massificação. [...] ⁶⁹

Na gestão de Denise Grinspum (Diretora) e Roberta Saraiva (Chefe da Divisão Técnica) ocorre uma discussão mais aprofundada sobre o caráter conceitual das ações do MLS no âmbito das reuniões para elaboração do Plano Diretor 2005-2010. Como resultado, chega-se à conclusão de que o Museu Lasar Segall deveria restringir

⁶⁸ MUSEU LASAR SEGALL, 1990a,passim.

⁶⁹ SEGALL, M. apud MAGALHÃES, 2000, p. 42.

seu escopo a: “vida e obra de Lasar Segall, Arte Moderna Brasileira e Expressionismo Alemão”⁷⁰.

Sendo assim, cabe ainda ressaltar que, em 2005, o MLS demonstra mais uma vez seu pioneirismo, sendo um dos primeiros museus da estrutura do IPHAN a promover a construção de um planejamento institucional dessa natureza.

Como desdobramento dessa discussão, outro ponto que passa a ter pauta nesse período é em relação à transferência da Biblioteca Jenny Klabin Segall (BJKS). Além do entendimento de que ela não fazia mais parte do escopo do Museu, havia um sério problema de espaço físico, uma vez que seu acervo crescia exponencialmente. Em 2007 já são travadas negociações com a Fundação Nacional das Artes (FUNARTE) para sua transferência, sem sucesso.

Em 2008, assumem a gestão do MLS Jorge Schwartz e Marcelo Monzani, Diretor e Chefe da Divisão Técnica, respectivamente. Nesse período, há o alinhamento com o Plano Diretor 2005-2010 e continua a gestão política para a transferência da BJKS junto à FUNARTE. Contudo, a mudança na presidência do órgão (a saída de Celso Frateschi e a entrada de Sérgio Mamberti) atrasou o andamento do processo⁷¹.

No ano seguinte a BJKS chega a elaborar um planejamento para sua transferência, que incluiu um estudo com: conformação do seu acervo, organização funcional, perfil de público que atendia e as necessidades para sua mudança. Já em 2010, as tratativas com a FUNARTE não avançam e as negociações para a saída da Biblioteca do Museu passam a ocorrer junto à Cinemateca Brasileira.

Esse impasse só apresentou uma solução definitiva em 2013. Ao longo do ano, após negociações internas decidiu-se pela não transferência da Biblioteca Jenny Klabin Segall, permanecendo então vinculada ao MLS. Essa decisão está ratificada na ata de reunião do Conselho Deliberativo do MLS realizada em 25 de novembro de 2013⁷².

O período de Schwartz e Monzani também pode ser destacado como um momento de dinamização das exposições do MLS, principalmente as temporárias, que vinham ocorrendo com menor frequência no período da gestão anterior por falta de verbas.

O que posso dizer é que eu cheguei em um museu onde meus antecessores fizeram muita coisa, com muita garra, mas com muita

⁷⁰ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 2005**. São Paulo: 2006. (mimeo).

⁷¹ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 2008**. São Paulo: 2009. (mimeo).

⁷² MUSEU LASAR SEGALL. **Ata da reunião do Conselho Deliberativo – 25/11/13**. São Paulo: 2013. (mimeo)

dificuldade pelo fato de ser uma instituição pública, quando não havia um Instituto Brasileiro de Museus, quando estava subordinado ao IPHAN, com problemas enormes de verba, com problemas de residências envelhecendo, e eu acho que eu ataquei em vários setores. O mais importante pra mim, como Diretor, é o desafio curatorial expositivo. Eu sei que isso no Museu está longe de ser um consenso, mas para mim significou trabalhar no meu período de especialidade, que são vanguardas históricas, primeira metade do século XX, e trabalhar isso no próprio Segall e nas exposições, que não vou enumerá-las agora, mas sempre procurei que tivessem uma certa identidade com o período com o artista, com a relação pintura e literatura. Eu acho que a grande exceção foi essa exposição do Boca Juniors no momento, que foi parte do acordo com a Petrobrás de que o Museu estaria aberto na Copa [...] (informação verbal)⁷³

1.2 Pelo viés da gestão⁷⁴

Do ponto de vista da gestão, a **primeira etapa** equivale aos quase 30 anos de Maurício Segall à frente do MLS (1967-1996), que ainda pode ser subdividida em dois momentos: o primeiro referente ao período do MLS como associação privada (1967-1984), e o segundo que é quando o Museu é incorporado ao poder público (1985-1996).

Conforme já mencionado, embora o MLS tenha desenvolvido várias atividades museológicas, sendo criado “de fato” em 1967, sua constituição “de direito” só ocorre em 27 de fevereiro de 1970, com a formalização da Associação Museu Lasar Segall, uma entidade civil, sem fins lucrativos e de natureza cultural. A partir desse ano, por exemplo, já temos sistematicamente os relatórios anuais de atividades, os balancetes contábeis e os registros dos números de funcionários.

A Associação MLS, de acordo com seu Estatuto, era formada por sócios natos (dentre eles os fundadores, Maurício e Oscar K. Segall e os demais descendentes consanguíneos de Lasar Segall e Jenny K. Segall); sócios colaboradores; e sócios beneméritos (título honorífico para aqueles que prestaram relevantes serviços à Entidade).⁷⁵

⁷³ Entrevista com Jorge Schwartz, no Museu Lasar Segall, em 25 jun. 2013.

⁷⁴ De acordo com nossa proposta de releitura do MLS a partir de duas visões, a conceitual e a de gestão, apresentaremos deste ponto em diante seu histórico do ponto de vista administrativo. Também como sinalizamos, essa proposta de leitura apresenta vários pontos de confluência, sendo assim, alguns fatos podem ser reapresentados, porém analisados e enfatizados em seu aspecto da gestão, complementando, dessa forma, a visão conceitual.

⁷⁵ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1973a, passim.

Em novembro do mesmo ano (1970) a Associação MLS já consegue a primeira certificação de utilidade pública concedida pelo Governo do Estado de São Paulo⁷⁶. Nesse período inicial também são feitas importantes adaptações para transformar as casas e o ateliê de Lasar Segall, antes ambientes privados e residenciais, em ambientes públicos e museológicos⁷⁷. Toda a estrutura inicial, os objetivos e as finalidades do MLS constam em seus estatutos, devidamente registrados. Nasce assim o Museu Lasar Segall como instituição formal de cultura.

A partir dessa época se instaurava uma divergência na família Segall a respeito dos possíveis caminhos. Essa diferença de opiniões estava também alicerçada em diferenças ideológicas. Eu, com meus longos anos de militância na esquerda brasileira e uma visão inevitavelmente mais nacionalista, divergia de minha mãe e de meu irmão, liberais de extração centro-direitista, com visão cosmopolita.⁷⁸

As divergências as quais Maurício Segall se refere são com relação à instalação do MLS no Brasil ou na Europa (contando apenas com uma pequena filial no país), possibilidades estudadas pela família antes da criação do Museu em 1967, e durante as diversas exposições realizadas naquele continente no período. Entretanto, a segunda opção demonstrou ser bastante onerosa, prevalecendo a primeira, principalmente após a morte de Jenny K. Segall.⁷⁹

Outra possibilidade aventada já pelos irmãos Segall à frente do projeto foi sobre a constituição de uma “fundação” ou de uma “associação” para legalização do Museu. A segunda opção foi escolhida, pois se acreditava que dessa forma haveria pouca ingerência do poder público em tempos de ditadura militar.⁸⁰

O primeiro Estatuto da Associação MLS (1970) previa diversos projetos, e mesmo com todo seu dinamismo, alguns nem chegaram a sair do papel, como a concessão de prêmios a trabalhos de jovens artistas por meio de júri especializado, de bolsas de estudo e o fornecimento de alojamento a visitantes⁸¹.

Para atender à gama de atividades a que se dispunha o MLS, uma forte preocupação de seus fundadores (e também mantenedores) foi em criar um fundo econômico-financeiro para que a Associação adquirisse sua independência e autonomia. Nesse sentido, em 1972, foi comprado e doado um edifício comercial de oito andares, no bairro de Santo Amaro, que constituiria uma de suas fontes de

⁷⁶ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

⁷⁷ Ver. Anexo C - Fachada do MLS em 1969.

⁷⁸ SEGALL, M., 2001a, p.85.

⁷⁹ SEGALL, M., 2001a, p.84-86.

⁸⁰ Ibid., p.90.

⁸¹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1973a, passim.

renda⁸². Esse edifício, juntamente com os imóveis da sede no bairro da Vila Mariana, o acervo de obras de Lasar Segall e o acervo da Biblioteca Jenny Klabin Segall (BJKS) constituíam o patrimônio da Associação MLS⁸³.

Porém, essa fonte de renda, desde sempre, nunca foi suficiente para manter as atividades, dependendo a Associação MLS dos constantes aportes financeiros dos irmãos Segall, também seus administradores, de acordo com o Estatuto⁸⁴. Em 1973, após abrir ao público, a Instituição entrou com pedidos de subvenção junto às Secretarias de Cultura do Município e do Estado, ainda sem sucesso. Neste ano, os apoios registrados se referem apenas à certificação de utilidade pública, agora em nível municipal, e à isenção no pagamento de imposto de renda federal.⁸⁵ Após sucessivas tentativas, as subvenções e apoios efetivos do poder público só começam a chegar em 1975⁸⁶, o que acaba gerando uma nova demanda na produção de relatórios específicos em relação a essas subvenções, junto aos poderes públicos das diversas instâncias e aos seus respectivos Tribunais de Contas para aprovações necessárias.

Contudo outros auxílios são registrados por meio de parcerias e convênios, a exemplo do Consulado da França e do Canadá, da Embrafilme e da Fundação Cinemateca Brasileira⁸⁷ na programação de cinema. Além dessas parcerias na construção da programação, registram-se também outras em relação à captação de público frequentador, por exemplo, a Hidroservice Engenharia de Projetos Ltda. e o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema (público de trabalhadores) e o Colégio Brasília Machado (com público de escolares), entre outros⁸⁸.

Outra preocupação do ponto de vista operacional nesses primeiros momentos foi em dotar as instalações do MLS de condições para desenvolver tantas atividades diversas e simultâneas. Sendo assim, em 1973, após adaptações nos imóveis sede, o MLS abre definitivamente ao público com:

- 01 auditório (com capacidade de 125 lugares)

⁸² ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

⁸³ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1973a, p. 15-15/A.

⁸⁴ Ibid., passim.

⁸⁵ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

⁸⁶ Ibid., passim.

⁸⁷ Desde 1972, o MLS também havia abrigado a sede da Fundação Cinemateca Brasileira, uma das maiores filmotecas da América Latina, que totalmente sem recursos, sofria uma ação de despejo das suas antigas instalações. Desde esse ano, e durante algum período, a Cinemateca passou a desenvolver ações de parceria com o MLS.

⁸⁸ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

- 03 salas de exposição
- 01 laboratório fotográfico
- 02 salas de aula (com capacidade para 40 alunos cada)
- 01 biblioteca
- 01 reserva técnica

Nesse mesmo ano deu-se entrada nos alvarás para funcionamento, garantido desde já após vistorias dos órgãos competentes. O alvará definitivo viria em 1975, legalizando integralmente os imóveis sede do MLS⁸⁹.

Porém em 1976, para fazer face à expansão das suas atividades, o MLS já passa por novas adaptações nos seus espaços físicos⁹⁰:

- ampliação do Laboratório Fotográfico Público, e instalação de um outro, de pequenas dimensões em separado, apenas para atender à demanda interna dos serviços do Museu, não sobrecarregando o de uso público (o que demonstra o respeito aos seus frequentadores, e evidencia mais um traço da sua política institucional);
- instalação de sala especial de leitura na Biblioteca Jenny K. Segall;
- adaptação do antigo atelier de Lasar Segall para abrigar o Atelier Permanente de Livre Criação em Artes Plásticas;
- sala de professores (para os cursos);
- depósito e ampliação setor de montagem de exposições;
- instalação de mais um sanitário;
- adaptação de uma pequena sala para instalação de uma gráfica, que deu autossuficiência ao MLS na produção de suas publicações.⁹¹

Esse dinamismo proposto para a Instituição também dependia de um corpo funcional vigoroso, que a despeito do citado amadorismo dos primeiros anos, de acordo com Maurício Segall⁹², a Associação MLS conseguiu reunir um conjunto de colaboradores motivados. O cuidado com o treinamento de pessoal é citado já nos primeiros relatórios anuais, e de acordo com os mesmos, a partir de 1970, o MLS contou com 05 funcionários efetivos, passando a 17 em 1973, 22 em 1975, chegando

⁸⁹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1970-1975**. São Paulo: 1976 (mimeo).

⁹⁰ Essas adaptações dos espaços físicos são uma constante no percurso do MLS, e acompanham todo o desenvolvimento e crescimento da Instituição. Para detalhamento desse tema, foi elaborado um quadro comparativo, que consta no APÊNDICE A desta Dissertação, que foi desenvolvido durante a disciplina IMU5008-1 – *Os Espaços da Arte e suas Representações: do Coleccionismo ao Museu*, sob orientação da Profa. Dra. Helouise Costa.

⁹¹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1976**. São Paulo: 1977 (mimeo).

⁹² SEGALL, M., 2001a, p.87.

ao número de 24 colaboradores efetivos em 1976, com apenas quatro anos de funcionamento, demonstrando sua franca expansão⁹³.

Em 1977 o Museu continua no seu processo de crescimento, inclusive ampliando seus horários de atendimento ao público. Nesse ano é registrada a primeira alteração em seu Estatuto, decorrente de demanda dos órgãos competentes para certificação de utilidade pública em nível federal. É nesse ano também que é lançada uma campanha para sócio-contribuinte da Associação MLS, como forma de angariar fundos⁹⁴.

Entretanto, passados os tempos de expansão, a partir de 1978, MLS mergulharia em uma forte crise financeira até a sua incorporação ao poder público. Essa crise foi proveniente, em parte, do processo inflacionário por qual atravessava o país. Contudo, o Museu ainda seguiu mantendo suas atividades, nesse ano inclusive ampliou o atelier permanente com a instalação de um galpão anexo⁹⁵.

Em 1979 a crise se aprofunda. Como estratégia para amenizar a situação, é intensificada a campanha para captar sócios-contribuintes, porém essa receita alcançou apenas 15% do orçamento anual⁹⁶. No ano seguinte (1980), ainda com cenário financeiro inóspito, e a despeito da redução dos horários de atendimento ao público de algumas atividades, o MLS consegue manter um padrão mínimo de qualidade e quantidade na sua programação, e a campanha de sócios-contribuintes reúne uma receita equivalente a 17% do orçamento anual⁹⁷.

Em 1981, em um contexto financeiro ainda pior, a contribuição dos sócios não ultrapassou 11,6% do orçamento e o Conselho Curador coloca em pauta a venda de patrimônio da Associação para cobrir os custos, incluindo terrenos e algumas peças do acervo. A crise a essa altura chegou ao ponto de corroer em 70% o valor real das subvenções públicas às atividades do Museu desde 1976⁹⁸. Desde o princípio da crise a prioridade foi manter o corpo de funcionários e garantir o funcionamento mínimo das atividades do Museu.

⁹³ Esses números não consideram eventuais colaboradores autônomos e foram obtidos através dos sucessivos relatórios anuais de atividades da Associação MLS, porém divergem, em parte, de um outro quadro apresentado em uma publicação de 1992. Embora haja divergência, essa discrepância não é tão acentuada, e por isso a opção em manter esses dados nessa análise.

⁹⁴ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1977**. São Paulo: 1978 (mimeo).

⁹⁵ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1978**. São Paulo: 1979 (mimeo).

⁹⁶ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1979**. São Paulo: 1980 (mimeo).

⁹⁷ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1980**. São Paulo: 1981 (mimeo).

⁹⁸ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1981**. São Paulo: 1982 (mimeo).

Entretanto, em meio a essa situação o MLS ainda recebe uma doação especial da família de A. Jacob Lafer que permitiu a construção de uma nova sala de exposição e consequente ampliação do espaço da Biblioteca.⁹⁹

Em 1982, o subterfúgio da alienação de bens e acervo volta a ocorrer e a Associação Museu Lasar Segall entra em situação pré-falimentar. Nessa ocasião os irmãos Segall, mais uma vez, fazem doação de obras do seu acervo particular para reposição.

Em 1984 já se aventava a possibilidade de fechar o Museu, ou no mínimo reduzi-lo a um museu monográfico, com sensível perda de suas características. O total de suas receitas não chegava a 25% do orçamento anual. Entretanto, o ano finda com o sucesso nas negociações com a Fundação Nacional Pró-Memória – FNpM¹⁰⁰, e o Museu é incorporado à União. A partir de então é iniciado o *segundo momento* na gestão de Maurício Segall a frente do MLS (1985-1996).

Assim, a partir de 1985, contrariando o que poderiam prever os anos anteriores, o MLS ganha um novo vigor e novas fontes de recursos para manter sua política cultural. Essa mudança já se traduz inicialmente com o aumento significativo do seu quadro funcional (passando de pouco mais de 20 colaboradores efetivos para um número de 62).

Em um primeiro olhar, mais superficial, poderíamos observar que a *Escritura Pública de Incorporação do Museu Lasar Segall à Fundação Nacional Pró-Memória e outras avenças*, tendo como outorgante a Associação Museu Lasar Segall e outorgado a FNpM, registrada em cartório no dia 12 de novembro de 1984, foi muito bem escrita e permitiu certa liberdade institucional face a essas transformações. O documento trazia expressas as condições para incorporação. Dentre outros tópicos, era previsto que, em um prazo de 25 anos (findado em 2010), caso as salvaguardas dispostas na escritura fossem transgredidas, a incorporação seria revogada; e isso incluiria, consequentemente, a doação de acervo e imóveis. Dentre as salvaguardas citadas estavam a autonomia artística, cultural, técnica, financeira e administrativa do Museu.

⁹⁹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1981**. São Paulo: 1982 (mimeo).

¹⁰⁰ Traçando uma cronologia da política de preservação no Brasil com base na criação de instituições federais responsáveis por essa tarefa teríamos: **1936** – criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) / **1946** – o SPHAN para a se chamar Departamento do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (DPHAN) / **1970** – o DPHAN se torna Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) / **1979** – o IPHAN se subdivide na Secretaria de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) e na Fundação Nacional Pró-Memória (FNpM) / **1990** – extinção da FNpM e SPHAN e criação do Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC) / **1994** – o IBPC volta a se denominar IPHAN / **2009** – o IPHAN permanece, porém é criado também o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que sucede o IPHAN nas questões museológicas. Cf. FONSECA, 2009, p.239-244.

Contudo, em uma revisão mais atenta, com base nos sucessivos relatórios anuais após a incorporação, percebe-se que essa “autonomia administrativa” não protegeu o Museu de novas crises financeiras.

Já no relatório de 1986 é possível encontrar o primeiro registro dessa situação. Nos anos seguintes, de 1987 até a extinção da FNpM, essa situação segue em um crescente agravante. São sucessivos problemas em cascata: os cortes orçamentários, os baixos salários que geram demissões, as demissões que não podem ser repostas devido às normas legais vigentes, os horários das atividades que são reduzidos em função disso, os entraves burocráticos próprios do serviço público, as ameaças de ingerência de FNpM na autonomia do MLS. Em 1988, com a justificativa do enxugamento da máquina, chega-se a aventar a possibilidade de extinção do Museu Lasar Segall pelos órgãos públicos¹⁰¹.

Entretanto, em resposta, os relatos são sempre positivos do ponto de vista das ações que o MLS consegue realizar. Apesar desse cenário de crise, o que aparenta é que a equipe do Museu entende esse período como uma superação a ser vencida, e dessa forma, mantém as atividades em pleno vapor. Os números de público e a programação são evidências claras. Em vários momentos é citada a criatividade dos colaboradores para driblar as adversidades. Em 1988 acontece também uma reforma no Regimento Interno do MLS com amplo debate interno entre os funcionários¹⁰².

Como estratégias complementares o MLS busca outras fontes de recursos além daqueles advindos da FNpM: secretarias e demais órgãos públicos, instituições de fomento, irmãos Segall, patrocínios, entre outros.¹⁰³

Em 1989 é criada a Associação Cultural de Amigos do Museu Lasar Segall (ACAMLS), com o objetivo de auxiliar o MLS em suas atividades culturais¹⁰⁴. A partir desse momento, ano a ano, os relatórios apontam o papel decisivo dessa Entidade para que o Museu mantenha o seu dia-a-dia.

Em 1985, após as crises dos anos anteriores e a incorporação, pode-se afirmar que o MLS reiniciou com suas funções em “estado ótimo”, com quadro ideal de colaboradores, reestruturação dos setores, política institucional clara e objetivos bem definidos. Essa situação de reinício certamente contribuiu com alguma solidez para fazer suportar os anos de crise pelos quais passou.

Em 1990 a FNpM é extinta com a criação do Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC), e o MLS passa a compor sua estrutura.

¹⁰¹ MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1988**. São Paulo: 1989 (mimeo).

¹⁰² Fato constatado pelo Seminário Interno realizado nesse ano e nas atas das assembleias gerais de funcionários.

¹⁰³ MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1986**. São Paulo: 1987 (mimeo)..

¹⁰⁴ MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1989**. São Paulo: 1990 (mimeo).

A extinção da FNpM e da SPHAN com a criação do IBPC foram reflexos do “desmantelamento da área cultural” promovido pelo então Presidente Fernando Collor, recém-eleito. Esse movimento também incluiu, dentre outras ações, o corte de verbas, de pessoal e a extinção do Ministério da Cultura, criado há menos de cinco anos, em 1985.¹⁰⁵

Essa reforma administrativa nos órgãos superiores não passou em branco pelo MLS, e como primeira consequência, em face da ameaça de dispensa e/ou colocação em disponibilidade, mais colaboradores foram perdidos para a iniciativa privada¹⁰⁶. Esse fato evidencia que cada vez mais o MLS se vê encolhido em sua estrutura funcional, entretanto mantém as suas atividades. Entre 1985 e 1991 o MLS perdeu 14 colaboradores, dos 62 que tinha no ano da incorporação¹⁰⁷.

A ACAMLS novamente demonstrou seu papel decisivo cedendo profissionais seus para atuação no Museu. Além disso, também promoveu programa de “auxílio educação”, financiando cursos de 2º grau, pré-vestibular, nível superior e pós-graduação para os colaboradores do MLS¹⁰⁸.

Além da ACAMLS as fontes de recursos alternativos continuam sendo variadas (governo municipal e estadual, instituições de cultura e iniciativa privada). Em 1991 essas fontes perfaziam 58,78% do orçamento total do Museu, sendo que 86,50% deste montante foram levantados pela ACAMLS.¹⁰⁹

Mesmo com todo esse aparato de suporte às ações do MLS, as mesmas começam a sofrer prejuízos, e o relatório de atividades de 1993 aponta esse aspecto quando passa a elencar os diversos projetos especiais que não tiveram encaminhamento, seja por falta de verba ou de pessoal, pois se priorizou a manutenção das suas atividades cotidianas.

Somente em 1994 esse quadro é revertido, com um aporte significativo de recursos do Tesouro. Nesse momento o IBPC já não existe, sendo reativado o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Esse aporte de recursos proporcionou inclusive a mudança dos setores administrativos do Museu para uma casa vizinha, cedida pela ACAMLS¹¹⁰, aumentando o espaço útil das áreas de guarda da biblioteca e dos arquivos. Outros

¹⁰⁵ FONSECA, M., 2009, *passim*.

¹⁰⁶ MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1990**. São Paulo: 1991 (mimeo).

¹⁰⁷ MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1991**. São Paulo: 1992 (mimeo).

¹⁰⁸ MUSEU LASAR SEGAL. **Relatório de Atividades – 1992**. São Paulo: 1993 (mimeo).

¹⁰⁹ *Idem*.

¹¹⁰ Essa quarta casa, da Rua Berta – 111, que também pertencia ao complexo da Família Segall anteriormente, foi incorporada ao patrimônio do Museu em 2010, também passando a compor os bens da União. Hoje ela abriga os setores administrativos, a ação educativa e a sala de exposições temporárias.

patrocínios provenientes de leis de incentivo, e da Fundação Vitae, por exemplo, propiciaram o projeto de exposição de longa duração. A essa altura a ACAMLS já conta com 598 sócios contribuintes regulares¹¹¹.¹¹²

Os anos seguintes são dedicados a adaptações, manutenções e melhorias nos espaços físicos, inclusive atualizando o Museu nos pré-requisitos de segurança e incêndio. Também têm destaque projetos de climatização de ambientes e ampliação da Reserva Técnica, além de projetos de informatização e digitalização dos acervos.

Como desafio, o que parece ser uma constante no histórico do Museu, permanece a luta por melhores condições e salários para seus colaboradores, que o MLS vai perdendo gradativamente em função dessa situação. Nesse período destaca-se a ameaça de demissão em massa dos funcionários não estáveis em 1996 pelos órgãos federais (que chegava ao número de 23 dos 40 existentes naquele momento). Esse déficit demonstra ser um revés constante para as atividades cotidianas do Museu. Nesse mesmo ano, com o pedido de exoneração dos coordenadores do Coral, esse deixa de existir. Ao fim desse mesmo ano Maurício Segall deixa a Direção do MLS passando a atuar na Instituição apenas como membro do Conselho Deliberativo e representante deste no Colegiado Técnico-Administrativo. É iniciada uma **segunda etapa** na gestão do Museu Lasar Segall, que vem de **1997 aos dias atuais**.

Nessa transição, do ponto de vista da gestão, a reforma no Regimento Interno do MLS é a grande mudança. Foi estruturado um novo organograma e dentre as alterações, os cargos de Diretor-Presidente e Diretor-Adjunto dão lugar aos cargos de Diretor e Chefe da Divisão Técnica, que passam a ser ocupados por Carlos Magalhães e Marcelo Araújo¹¹³.

Retornando à questão das perdas no quadro funcional do Museu, essa situação segue se agravando ainda mais com a defasagem dos salários¹¹⁴. Esse fato só tem um indício de reversão em 2006, quando ocorre um concurso público no IPHAN, e o ingresso de novos servidores públicos federais no Museu. Com exceção dos cedidos por outros órgãos, desde 1984 o MLS não tinha acréscimos de servidores públicos em sua estrutura.

Outra discussão, iniciada em 2000, é referente à situação dos museus no organograma do Ministério da Cultura (MinC), e se continuariam ou não vinculados ao IPHAN. Já em 2004 foi criado o Departamento de Museus e Centros Culturais do

¹¹¹ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1994**. São Paulo: 1995 (mimeo).

¹¹² Ano a ano, a ACAMLS aumenta a sua participação e contribuição às atividades do Museu. Em 1997, passa a realizar um "Leilão de Pratos para Arte", que, em 2013, realizou a sua XVI edição, se traduzindo hoje na principal fonte de recursos da Associação.

¹¹³ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1997**. São Paulo: 1998. (mimeo).

¹¹⁴ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1998**. São Paulo: 1999. (mimeo).

IPHAN (DEMU/IPHAN), que passou a coordenar os museus e a Política Nacional de Museus (PNM)¹¹⁵.

Em 2002, com o falecimento de Oscar K. Segall, ocorrem modificações no Conselho Deliberativo do Museu. Em seu lugar assume Celso Lafer, até então vice-presidente.

Também nesse período, durante a gestão de Denise Grinspum e Roberta Saraiva, é construído o primeiro Plano Diretor do MLS, como já mencionado. Em 2007, já sob a influência dos direcionamentos do DEMU/IPHAN, pela primeira vez, os relatórios do MLS passam a utilizar o termo “plano museológico” para se referir ao seu “plano diretor”.

Nesta gestão são realizadas várias obras de infraestrutura seguindo as prioridades dentro das linhas programáticas do Plano Diretor: aquisição de equipamentos e mobiliário, modernização do sistema de segurança, entre outras. Na área técnica, é organizado o Arquivo Histórico do MLS e o Arquivo Fotográfico Lasar Segall é informatizado. Também o *website* do MLS, que havia sido lançado em 2001, é reformulado e ganha uma versão em inglês.

No final dessa etapa, em 2008, já na gestão de Schwartz e Monzani, como reflexos da política de fomento aos museus encabeçada pelo DEMU/IPHAN, o orçamento do MLS cresce em 60% em comparação ao ano anterior. Em meio ao otimismo, nesse ano também é lançado o projeto para elaboração de um *Catalogue Raisonné* sobre Lasar Segall.

No ano de 2009 o DEMU/IPHAN é elevado à categoria de instituto, com a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), e o Museu Lasar Segall passa a incorporar sua estrutura.

O IBRAM possui atualmente 30 unidades museológicas vinculadas à sua estrutura, que estão subdivididas nos tipos I, II e III. Esses tipos são referentes ao nível de autonomia que cada unidade possui em relação ao Instituto. O MLS, como unidade museológica “tipo I”, tem autonomia financeira e administrativa, possuindo inclusive CNPJ próprio e Conselho Deliberativo.

Nos primeiros momentos desse período o Museu continua desenvolvendo suas atividades com base no Plano Diretor 2005-2010. Também são observados incrementos orçamentários e o quadro de servidores é reforçado com o ingresso de mais concursados provenientes do 1º concurso público do novo órgão.

A programação das exposições também se dinamiza com a realização de quatro mostras temporárias, em média, por ano.

¹¹⁵ O histórico da PNM, e consequentemente do DEMU/IPHAN e do IBRAM, será melhor detalhado no Capítulo 3, no tópico que trata dos planos museológicos no Brasil.

Nesse período, dois grandes momentos também se destacam: um foi a homenagem a Maurício Segall em 2010, pelo seu trabalho e dedicação ao MLS ao longo da criação e condução do Museu; e o segundo a sua nomeação como Diretor Emérito em 2012.

Passados os momentos iniciais com ares de renovação com o novo Instituto, em 2012 o MLS volta a conviver com antigos problemas. Continua a manter o dinamismo do seu programa expositivo implantado na sua última gestão, porém passa por problemas físico-estruturais sérios, que levaram inclusive à interdição de parte das suas salas de exposição de longa duração. Aliado a isso, os recursos voltam a ser escassos para viabilizar sua programação. Essas queixas foram alvo de matéria jornalística com o Diretor Jorge Schwartz, amplamente divulgada:

Quem visitar o Museu Lasar Segall nos próximos dias vai constatar que a instituição, erguida numa simpática casa do bairro paulistano de Vila Mariana, padece de graves problemas estruturais — questões que colocam em risco não só o bem-estar do material arquivado como também o dos funcionários que ali trabalham. [...]

Dos 270 metros quadrados do salão principal, por exemplo, pouco mais da metade está em uso.

— Por conta de problemas no telhado e na rede elétrica da casa, tivemos que fechar parte dele — conta Jorge Schwartz, diretor do museu. — Hoje só usamos 150 metros quadrados. É uma pena.

[...]

Nos últimos anos, o Ministério da Cultura (MinC) prometeu retirar o acervo do local e iniciar obras, mas isso ainda não aconteceu.

— Primeiro nos disseram que a biblioteca ia para a Funarte, mas, quando estava tudo pronto para ser levado ao Teatro de Arte Israelita Brasileiro, nos avisaram que não havia recursos para manter o material lá e voltaram atrás. Depois prometeram que o acervo seria levado para a Cinemateca Brasileira, mas o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) ficou com medo de que o órgão passasse a ser gerido por uma organização social (OS) e decidiu manter tudo aqui. É um drama — classifica o diretor.

[...]

No ranking do Ibram, o Museu Lasar Segall é de nível 1, o mais alto possível. Mesmo assim, seu orçamento anual para programação não passa de R\$ 200 mil.

— Há cinco anos, quando assumi, tínhamos R\$ 600 mil. Foram cortando, cortando e ficamos só com um terço. Eu mesmo só posso trabalhar aqui porque sou aposentado como professor titular de Literatura da USP — conta Schwartz. — O que conseguimos fazer aqui é um milagre.¹¹⁶

Em resposta, o site do Instituto Brasileiro de Museus publicou nota rebatendo

¹¹⁶ O GLOBO. **Diretor do Museu Lasar Segall diz ter pouca verba e muitas goteiras.** Rio de Janeiro, 15 março 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/diretor-do-museu-lasar-segall-diz-ter-pouca-verba-muitas-goteiras-7841317>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

as afirmações do Diretor¹¹⁷, e no início de 2013 aprovou orçamento do montante de um milhão e meio de reais para as reformas, através do MinC. Ainda a Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobrás) fez o aporte de mais um milhão no intuito de requalificar os museus para a Copa do Mundo de Futebol a se realizar no Brasil em 2014. Sendo assim, em dezembro de 2013 o Museu Lasar Segall, após 45 anos de funcionamento ininterrupto, fecha ao público para uma grande reforma de telhado e parte elétrica, com previsão de reabertura somente em outubro de 2014.

Mesmo com esse novo fôlego com a reforma das suas instalações físicas, um dos desafios que ainda se apresentam nessa nova etapa é a reposição dos postos de trabalho em função das aposentadorias de mais de 80% do seu quadro de servidores públicos nos próximos 3 anos. Existem setores como o de Criação Literária e o de Fotografia, que correm o risco de deixar de existir em função disso.

1.2.1 A estrutura organizacional e os processos decisórios

Em 1970, quando o Museu foi formalizado como associação civil sem fins lucrativos, sua estrutura organizacional era composta de:

- Diretoria Executiva (a cargo de seus sócios fundadores);
- Conselho Curador (composto por sócios efetivos e três personalidades de reconhecida e notória formação cultural);
- Assembleia Geral (composta por todos os sócios e fundadores).

Sendo assim, a Diretoria foi assumida pelos irmãos Maurício e Oscar K. Segall, fundadores e mantenedores da Associação, e o Conselho Curador, além dos descendentes consanguíneos diretos de Lasar Segall e Jenny K. Segall, contou com personalidades como: Pietro Maria Bardi, Antônio Cândido, José Bonifácio Coutinho Nogueira, Paulo Emílio Salles Gomes e José E. Mindlin¹¹⁸.

O Conselho Curador, tinha a atribuição de “assessorar a Diretoria Executiva da Associação no que se refere a sua planificação artístico-cultural, econômico-financeira e administrativa e participar da Assembleia Geral”¹¹⁹.

¹¹⁷ IBRAM. **Ibram responde críticas de reportagem sobre o Museu Lasar Segall em SP.** Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/noticias/ibram-responde-criticas-de-reportagem-sobre-o-museu-lasar-segall-em-sp/>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

¹¹⁸ Ver Anexo D - Foto 1ª reunião Conselho de Curadores em 04/09/1973.

¹¹⁹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1973a, pp. 36-36/A.

(Diga-se de passagem que essa diferença inicial, e mais a preocupação em obter um equilíbrio no conselho do museu – sempre formado por personalidades diferentes do ponto de vista ideológico, reproduzindo a gama da sociedade – contribuíram para que jamais o Museu Lasar Segall assumisse posturas dogmáticas e sectárias, ou que fosse usado para fins político-partidários)¹²⁰

Por sua vez, cabia à Diretoria Executiva, administrar a Instituição, bem como planejar e operacionalizar suas atividades. E à Assembleia Geral cabia apreciar e opinar sobre questões relacionadas à Entidade.¹²¹

Salvo a modificação no Estatuto em 1974, que atendeu a uma exigência dos órgãos federais para cessão de certificado de utilidade pública, essa conformação permaneceu assim até 1984, quando a Associação MLS foi extinta e o Museu passou a fazer parte da FNpM.

A partir da incorporação a estrutura organizacional apresentou a seguinte conformação:

- Conselho Consultivo (posteriormente convertido em *Deliberativo*)
 - Diretoria (Diretor Presidente e Vice-Presidente – que posteriormente renomeado como Diretor Adjunto)
 - Departamento de Administração
 - Departamento de Museologia
 - Biblioteca Jenny Klabin Segall
 - Centro de Artes Criativas (posteriormente renomeado como Departamento)

Essa modificação evidencia o amadurecimento do MLS em outra instância, a da gestão da sua cadeia operatória museológica (salvaguarda e comunicação), uma vez que, ao contrário da antiga estrutura simplificada, esta prevê setores próprios relacionados às funções que o Museu já desenvolve.

Em 1985, o Museu passa a ter um Conselho Consultivo, composto por 16 membros (10 natos e 06 eleitos), que dentre outras atribuições estavam: examinar qualquer assunto de interesse do MLS e emitir parecer; discutir e aprovar plano de trabalho e orçamento, relatórios e balanço geral de contas; aprovar propostas de modificação no Regimento Interno; emitir parecer sobre doações, aquisições, alienações; deliberar sobre o descumprimento das salvaguardas por parte da Fundação Nacional Pró-Memória.¹²²

¹²⁰ SEGALL, M., 2001a, p.85.

¹²¹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, op. cit., passim.

¹²² **Escritura Pública de Incorporação do Museu Lasar Segall à Fundação Nacional Pró-Memória e outras avenças.** São Paulo: 21º Cartório de Notas, 12 nov. 1984.

Em 1988, após alterações no Regimento Interno, o Conselho passa a ter caráter deliberativo, o que na prática já se evidenciava pelas atribuições acima descritas. Hoje, dentre outras, o Conselho é responsável por indicar nomes para a Diretoria do MLS e decidir, sem efeito suspensivo, sobre recursos e atos dessa Diretoria¹²³. Cabe também ressaltar que atualmente o MLS é o único museu do IBRAM que possui um conselho de caráter deliberativo. Essa situação certamente ainda é reflexo das salvaguardas impostas ainda no documento de incorporação em 1984¹²⁴.

Em nível executivo, as bases para abertura nos processos decisórios no MLS, tornando-os mais democráticos, são gestadas ainda em 1977, quando é publicada a sua política cultural para debate¹²⁵. A partir desse momento sua Direção adota a uma postura de consulta pública que caminhará para um processo de avaliação e debate interno.

Já em 1978, juntamente com as menções às reuniões ordinárias do então Conselho Curador, são registradas, ainda de forma tímida, as reuniões gerais com os funcionários do Museu¹²⁶. Essa postura se repete nos relatórios até 1984, para então no documento de 1985:

Antes ainda de debater as atividades específicas, convém apontar que o processo de democratização da administração do Museu Lasar Segall e que se iniciou bem antes da nossa incorporação à Fundação Nacional Pró-Memória, continua a pleno vapor. O objetivo, de longo prazo, é de se chegar a uma real participação de todos os colaboradores através de uma direção coletiva. Como se sabe, este é um processo longo e complicado. Não se trata de enfrentar tais medidas com romantismo, mas com sério realismo onde a tônica é de que: participação deliberativa só é possível com atribuição e aceitação real de responsabilidades com a instituição, dentro dos princípios que a norteiam. No exercício de 1985 demos mais um passo neste sentido, ao formalizarmos duas instâncias. A primeira a nível de Diretoria e dos encarregados de todos os setores, e se intitula Conselho de Coordenação. Este se reúne uma vez por semana, é onde se discutem todas as ocorrências, avaliações e preocupações do Museu, tomando-se, coletivamente, medidas que o nível de consciência dos envolvidos já justifica. A cada 15 dias, se reúne ainda a Assembleia Geral do Museu Lasar Segall e que é integrada por todos os colaboradores. Esta Assembléia tem três objetivos: 1) manter todos sempre informados sobre o que se passa em todos os setores do Museu; 2) discutir amplamente todas as queixas e problemas que afloram; 3) decidir, por maioria, algumas medidas que, a exemplo do Conselho de Coordenação, já encontram respaldo na consciência coletiva dos colaboradores.¹²⁷

¹²³ MUSEU LASAR SEGALL, 1997a, passim.

¹²⁴ Cf. **Escritura Pública de Incorporação do Museu Lasar Segall à Fundação Nacional Pró-Memória e outras avencas**, 1984.

¹²⁵ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1978a, passim.

¹²⁶ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1978**. São Paulo:1979.(mimeo)

¹²⁷ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1985**. São Paulo:1986.(mimeo).

As Assembleias Gerais de funcionários são um capítulo a parte na história do Museu Lasar Segall. Com periodicidade quinzenal, para que todos pudessem participar delas, nos dias agendados, o Museu abria ao público duas horas depois¹²⁸. Conforme pode ser verificado nas suas atas, discutiam-se todos os assuntos, desde o filho de uma frequentadora assídua que importunava a todos, ao frequentador que roncava exageradamente durante as sessões de cinema, passando pelas questões relativas às férias coletivas dos funcionários e os processos decisórios mais importantes da Instituição, aos assuntos políticos que afligiam o país.

[...] Embora as assembleias não possuam poder deliberativo, elas resultam num processo muito rico de aprimoramento das relações de trabalho, conferindo ao Museu Lasar Segall, em determinados momentos, o papel de uma verdadeira *Escola de Cidadania*.¹²⁹

Atualmente, as Assembleias não acontecem mais. Em entrevista para essa pesquisa, Maria Pierina Ferreira de Camargo, coordenadora da Área de Museologia, revelou que no passado essas reuniões representaram um aprendizado incrível de democracia e de conhecimento, contudo, foram perdendo a força com as mudanças na Direção do MLS (informação verbal)¹³⁰.

Em relação ao Conselho de Coordenação, também citado no relatório de atividades de 1985, esse foi amadurecendo ao longo dos anos, passando à denominação atual de Colegiado Técnico-Administrativo. No depoimento de um de seus membros, registrado em ata em 1990:

[Marcos] contou que quando veio para o Colegiado sentiu que houve um grande afastamento por parte dos demais funcionários. Acha que a Adileusa [indicada para a função] ficou assustada e que ao invés de ser um coisa boa, participar do Colegiado, para ela acabaria sendo ruim. Acha também que ela tem capacidade, mas se mostrou muito insegura.¹³¹

Esse receio manifestado é proveniente, muito provavelmente, da responsabilidade pela tomada de decisões que os membros dessa instância acabam assumindo entre si, e perante os demais colegas.

¹²⁸ **O Museu Lasar Segall.** São Paulo: Banco Safra. p.12.

¹²⁹ Ibid.,passim.

¹³⁰ Entrevista com Maria Pierina Ferreira de Camargo, no Museu Lasar Segall, em 30 mai. 2013.

¹³¹ MUSEU LASAR SEGALL. 1990b, passim.

Em 1994, o relatório cita que esse Colegiado “efetivamente dirige o Museu Lasar Segall”¹³². A partir de 1995, as introduções aos relatórios, que tradicionalmente eram feitas pela Diretoria, agora passam a ser assinadas pelo Colegiado, e permanecem assim até 2012:

Os relatórios dos Departamentos e Divisões que se seguem, receberam, neste ano, nova formatação, visando uma padronização. Esta introdução, elaborada pelo Diretor Presidente, Diretor Adjunto e Colegiado Diretivo [Consultivo], é mais um passo no permanente processo de discussão e definição das funções de direção no Museu Lasar Segall.¹³³

Na toada democrática dos processos decisórios do MLS, por meio dessas instâncias coletivas, a via de sedimentação sempre acaba sendo o Regimento Interno. O vigente em 2013, aprovado pelo Conselho em 05/12/1996, apresenta a seguinte estrutura organizacional:

I – Conselho Deliberativo

II – Diretoria

III – Colegiado Técnico-Administrativo

IV – Assembleia Geral

V – Divisão Técnica

Arquivo Museu Lasar Segall

Setor de Pesquisa em História da Arte

Área de Museologia

Área de Ação Educativa

Área de Atividades Criativas

Setor de Imagem em Movimento

Setor de Artes Plásticas

Setor de Criação Literária

Setor de Música

Biblioteca Jenny Klabin Segall

VI – Divisão Administrativa

Área de Apoio Administrativo

Setor de Atendimento ao Público

Setor de Programação Visual

Setor de Recursos Humanos

Setor de Serviços Gerais

¹³² MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1994**. São Paulo:1995.(mimeo).

¹³³ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1995**. São Paulo:1996.(mimeo)..

Área Contábil-Financeira¹³⁴.

Segundo o texto do artigo 9º desse Regimento, “o Museu Lasar Segall será supervisionado pelo Conselho Deliberativo e será dirigido e coordenado pela Diretoria e pelo Colegiado Técnico-Administrativo”¹³⁵.

1.2.2 A questão do planejamento no Museu Lasar Segall

Ao revisar o histórico do MLS foi possível perceber que a prática do planejamento permeou suas ações a todo instante e sob diversas formas, ou seja, essa não foi uma questão negligenciada, ao contrário do que ainda ocorre em inúmeras instituições museológicas. Nesse sentido, como pontos para evidência desse fato, são destacados alguns elementos para reflexão.

O primeiro deles aparece logo no seu processo de constituição. Como já foi relatado, o Museu Lasar Segall teve como data de inauguração o ano de 1967, entretanto, sua formalização legal só ocorre em 1970, e sua abertura ao público em 1973. Ou seja, o MLS logo em sua formação passa por um período de seis anos de maturação até sua abertura definitiva. Nesse longo período passa por processos de organização interna: construindo estatuto e normas, organizando e tratando o acervo, estruturando os espaços físicos, pensando aspectos conceituais, de maneira a dotar o Museu de condições mínimas para o seu pleno funcionamento.

Na sequência, no ano de 1977, já como instituição consolidada após quatro anos de abertura ao público, “ansiosa por uma vitalidade museológica nova”, o MLS já ousa se repensar com a publicação do documento “Proposta para a definição de uma política cultural para o Museu Lasar Segall (aberta para debate)”. Também como já foi relatado, esse material foi distribuído em versão trilingue durante a Bienal de Arte ocorrida na Capital Paulista, esse foi um movimento ousado onde convidava a sociedade em geral a participar do processo de construção do MLS. Nesse ano também o relatório de atividades registra a primeira pesquisa de frequência de público¹³⁶. Com essas atitudes o MLS não só demonstra a sua inclinação para uma

¹³⁴ MUSEU LASAR SEGALL, 1997a. (o detalhamento de cada um desses setores e atividades desempenhadas será alvo do Capítulo 2, que trata do diagnóstico museológico)

¹³⁵ Ibid.,passim.

¹³⁶ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 1977**. São Paulo:1978.(mimeo)..

prática pautada no planejamento constante, mas introduz a questão da avaliação como um elemento complementar a essa ação.

Mais adiante, em 1984-1985, quando o Museu é incorporado à Fundação Nacional Pró-Memória, o processo de transição do privado para o público é planejado e formalizado por meio de uma escritura pública que garantia ao MLS sua plena autonomia para que continuasse a se desenvolver nos moldes em que foi pensado, evitando assim uma possível ingerência do poder público.

Em 1988 também ocorre uma nova reforma no Regimento Interno do Museu, e para tanto um amplo debate envolvendo os funcionários é registrado. Nesse processo foi realizado um primeiro seminário de autoavaliação com os funcionários para discutir os rumos do MLS.

Esse embrião germina e em 1992, ao completar 25 anos, o MLS mais uma vez ousa, e realiza um grande seminário de avaliação, dessa vez convocando a sociedade mais uma vez para participar. De acordo com Maria Pierina F. de Camargo, entre os produtos desse seminário estavam as linhas gerais para se formular a exposição de longa duração do Museu, inaugurada anos mais tarde (informação verbal)¹³⁷. Ou seja, demonstra-se aqui o processo de avaliação tendo como produto o planejamento de uma ação.

Mas para além dos processos de planejamento formalizados e globais como se demonstrou até agora, o MLS também contava com instâncias de planejamento cotidiano. Dentre essas instâncias, destacam-se as reuniões semanais do Colegiado Técnico-Administrativo e as Assembleias Gerais de Funcionários com periodicidade quinzenal.

De acordo com Mônica Aliseris, coordenadora da BJKS, as assembleias desempenhavam um importante papel na divulgação do planejamento institucional, pois ali, todos os funcionários tomavam ciência dos problemas e das ações pensadas para todos os setores da instituição, independente de fazer parte dele ou não (informação verbal)¹³⁸.

Mas tudo indica que as assembleias não se restringiam a uma instância de divulgação das ações estrategicamente pensadas, ao que parece muito da estratégia elaborada para o Museu Lasar Segall era proveniente desse órgão coletivo. Segundo Selene Cunha, responsável pelo Setor de Comunicação do MLS:

¹³⁷ Entrevistas com Maria Pierina Ferreira de Camargo, no Museu Lasar Segall, em 11 jun. 2014

¹³⁸ Entrevista com Mônica Inés Aliseris de Garcia, no Museu Lasar Segall, em 10 jun. 2014.

O planejamento era constante[...], a assembleia abria montando uma mesa com quem ia fazer a ata, porque isso era um documento [...] planejavam-se as coisas nessas assembleias: vinham as propostas de discussão com políticas culturais e dali vinham as ações que nós iríamos implantar. Então elas eram regulares essas assembleias e as reuniões de diretoria colegiada como reza o regimento interno do Museu e era desses encontros que o planejamentos cotidianos eram feitos. Tinha um item nessas assembleias, que depois de montar a mesa, de decidir quem vai fazer isso, quem vai fazer aquilo, tinha um item que chamava “problemas do dia-a-dia”, então todos, desde o jardineiro ao Maurício Segall, passando por todas as instâncias, que tinham problemas do dia-a-dia, estavam ali presentes. O método adotado era trazer para essas assembleias para que todos pudessem ajudar a resolver essas questões [...] Muitas das coisas saíam dali, dessas discussões, desses encontros dos vários setores. (informação verbal)¹³⁹

Sendo assim, o que se pode concluir é que, seja se debruçando em um esforço de repensar a instituição de forma global, seja no exercício cotidiano, e muitas vezes informal, a questão do planejamento no MLS, associado à avaliação, fez parte do seu percurso. E isso permite concluir também que esse fato é um forte elemento que contribuiu, ou foi muitas vezes o lastro, para que se alcançasse o reconhecimento do Museu como instituição de qualidade, pioneira e experimental.

1.3 A influência de Maurício Segall

Para além de ser filho do pintor Lasar Segall, Maurício é museólogo, economista, autor de peças de teatro, foi fundador e militante do Partido dos Trabalhadores (PT), apesar de sua origem burguesa, preso político durante a ditadura militar, fundador e diretor do MLS por quase 30 anos.

A figura forte e personalidade provocadora, aliada a essa multiplicidade de atuações, fez com que Maurício Segall participasse ao longo da vida de inúmeros debates, palestras, seminários e mesas nas mais variadas áreas, produzindo e publicando textos a partir dessas intervenções. Com a colaboração de amigos, esse material foi reunido pelo próprio autor no livro *Controvérsias e Dissonâncias*, publicado em 2001, que concentra sua produção entre os anos 1970 e 2000.

De acordo com Roberto Schwarz, “o acento no desacordo expressa o inconformismo do Autor, e também uma certa confiança no valor educativo e

¹³⁹ Entrevista com Selene Cunha, no Museu Lasar Segall, em 28 mai. 2014.

transformador do conflito”¹⁴⁰. Essa afirmação traduz bem a postura dialética de Segall nesses textos e na direção do MLS.

Essa publicação foi organizada em quatro partes principais:

- Museologia, Política Cultural e Museu Lasar Segall;
- Política, socialismo e PT;
- Racismo, judaicidade e Israel;
- Teatro, cinema e Teatro São Pedro.

Sendo assim, esse trecho da pesquisa, a partir da análise desse material e de entrevistas, pretende vislumbrar nuances do pensamento de Maurício Segall que certamente apontam para a compreensão de alguns de seus posicionamentos a frente do MLS; e que sem dúvida assinalaram indelevelmente o Museu como instituição e seus colaboradores até os dias atuais.

Um dos traços marcantes de sua personalidade é a busca incessante pela coerência que não é esquecida nem em situações extremas como a da privação da liberdade, como notamos em trecho de carta enviada à sua esposa Beatriz direto do Presídio Tiradentes, no ano de 1971, em plena Ditadura Militar:

Definitivamente, não fomos feitos para a prisão. E no entanto a gente se adapta a tudo. Felizmente sinto que me apreciam e me respeitam, apesar de ser, nesta cela, o único burguês entre operários, camponeses, criminosos comuns e pequenos burgueses. Creio que isto se deva, sobretudo, a minha coerência. Talvez, no meio de todos os meus defeitos, minha maior qualidade. E, como você sabe, legítima e espontânea.¹⁴¹

Em nome dessa mesma coerência, mais tarde se afasta do PT por discordâncias políticas, mesmo após todo o histórico de militância e contribuições ao Partido.

Sobre sua compreensão do que seja classe trabalhadora, enuncia:

Para efeitos de conceituação do PT, entendo que pertence à população trabalhadora todo aquele que:
a)trabalha como assalariado ou agregado;
b)trabalha em regime de auto-suficiência;
c)mesmo sem se incluir em uma dessas categorias, não explora o trabalho de terceiros;
d)e mesmo sem se incluir em uma dessas categorias, adota a ideologia do explorado
O problema não se coloca para uma categoria, mas sim para os indivíduos.¹⁴²

¹⁴⁰ SCHWARZ, Roberto apud SEGALL, M. 2001a, [orelha do livro].

¹⁴¹ SEGALL, M., 2001a, p.170.

Naturalmente com essa afirmação Mauricio desloca a definição de classe trabalhadora de uma condição social para uma dimensão ideológica¹⁴³. E ainda tratando da classe trabalhadora e sua conscientização pela cultura afirma que:

Cultura são as ideias e os sentimentos. Eles acabam formando a ideologia. Se desejarmos que o trabalhador tenha uma ideologia *sua*, ou seja, uma ideologia que o leve a reconhecer seus direitos e lutar por eles, é preciso não descuidar de sua cultura própria. E, como sempre acontece, mesmo que haja dominação, o dominado começa a construir sua ideologia de dominado.

Expressar sentimentos não significa apenas rir, chorar, ter raiva do que os outros mostram, mas, sobretudo, se expressar pela própria criatividade, e se tornar um cidadão ativo – não apenas passivo – e, portanto, menos manobrável.¹⁴⁴

Como se pode notar, politicamente, Maurício Segall possui uma postura de militância na esquerda e defensora das classes desfavorecidas. Na sua concepção o ideal de sociedade é aquele que englobe um projeto político, socialista e ecológico, e ainda assim utópico¹⁴⁵, pois segundo ele o capitalismo produz uma “sociedade de consumo de massa” que define como:

[...] aquela sociedade da criação artificial de necessidades (os inúmeros bibelôs e *gadgets* que poluem nosso comércio), cuja satisfação só é acessível aos ricos. A sociedade da “miragem do bem-estar” e da abundância, oásis onde cabem poucos, cada vez mais longe do alcance dos trabalhadores, que continuam morrendo à míngua, sob o inclemente sol do deserto [...]¹⁴⁶

Retornando aos seus posicionamentos no campo cultural, ele defende mais autonomia e descentralização das instituições culturais¹⁴⁷ e sobre uma visão moderna de patrimônio e seu uso como recurso educacional escreve:

Por outro lado, deve-se assumir a visão moderna de conservação e divulgação do patrimônio, que se contrapõe à velha visão passiva e sacralizadora do objeto.

Nesse sentido, deve-se assumir que o difícil equilíbrio conservação/divulgação do patrimônio se dá sobretudo pelo seu “uso”

¹⁴² SEGALL, M., 2001a, p.186-187.

¹⁴³ De origem burguesa e sensível às questões das classes desfavorecidas, poderíamos supor que o deslocamento que Mauricio Segall produz nessa definição seria um esforço de se incluir como indivíduo desse grupo social. Mas essa é só uma suposição a partir do contato com os antigos funcionários do MLS e da leitura de seus textos; para a pesquisa não encontramos nenhum elemento que comprovasse essa hipótese.

¹⁴⁴ SEGALL, M., 2001a, p.192-193.

¹⁴⁵ Ibid., p. 207.

¹⁴⁶ Ibid., p.210.

¹⁴⁷ Id.

presente. Esse “uso” pela coletividade não só democratiza o patrimônio e permite a descentralização da política a ele afeta, por meio do envolvimento conjunto Estado/coletividade, como coloca a questão do patrimônio no centro da preocupação com a melhoria de vida dos “excluídos”.

Evidentemente, não há receitas para o “uso” do patrimônio, uma vez que os acervos, e/ou os monumentos, e/ou os ambientes naturais, são extremamente diversificados, não só na sua natureza, mas também nos seus graus de perecibilidade. Sem dúvida, é mais fácil imaginar o “uso”, por exemplo, em museus de ciência do que nos de arte. Nestes últimos tudo indica que o “uso” dos acervos se deve dar primariamente pelo reforço da função educacional dos museus, e não pelo viés “mercantilista” de seus acervos.¹⁴⁸

Em relação à postura na área cultural é difícil prever até que ponto muitos dos textos reunidos no livro *Controvérsias e Dissonâncias* foram produzidos a partir de sua formação prévia, ou foram as experiências no MLS que o levaram a tais reflexões. Mas o conjunto de dados secundários que foram surgindo durante a pesquisa, mais o contato e as conversas informais com os antigos funcionários do Museu levam a crer que, muito provavelmente, nasceram de uma relação dialética entre ideologia e realidade vivenciada.

O que se pode afirmar é que seus ideais democráticos foram levados ao MLS quando abriu mão de uma gestão exclusivamente autocrática incentivando uma direção compartilhada, implantando o Colegiado Técnico-Administrativo como instância diretiva e as assembleias gerais de funcionários como órgão consultivo.

Sua concepção de conscientização pela cultura envolvendo a experimentação/uso, a dessacralização da obra de arte, as ideias contrárias à massificação e ao mercado de arte, são visíveis por meio da implantação do antigo Departamento de Artes Criativas e das demais atividades e serviços oferecidos pelo MLS, todos com acesso gratuito.

A dimensão social (e muitas vezes paternalista) é notável, sobretudo, no seu relacionamento com os funcionários do Museu. Sobre essa relação no cotidiano, Selene Cunha afirma que havia uma relação de “amor e ódio”. Ao mesmo tempo que Segall representava uma figura instigadora e provocativa, pois “ele não se conformava que as pessoas não pensassem, ele queria que as pessoas pensassem”, ele era paradoxalmente paternalista em alguns aspectos, mas por outro lado também era capaz de custear os estudos dos colaboradores com dinheiro do próprio bolso (informação verbal)¹⁴⁹.

Mónica Aliseris reforça essas afirmações e acrescenta:

¹⁴⁸ SEGALL, M., 2001a, p.212.

¹⁴⁹ Entrevista com Selene Cunha, no Museu Lasar Segall, em 28 mai. 2014.

[A relação de Segall e seus funcionários] Passa por todas as coisas que pode passar com uma figura marcante como o Maurício: passa por paternalismo em alguns momentos e passa por um desafio. Discutir com o Maurício era um grande desafio, para você discutir com o ele tinha que ter muito bem afiados os argumentos [...], não se podia falar *eu acho*: “Eu acho? Como assim eu acho?”, ele perguntava, “Você não tem certeza?”. Simplesmente era isso, a coisa educativa, o papel do Maurício tem todas essas coisas [...] era um grande educador, um grande instigador e um grande formador. Ele conseguia reunir tudo isso [...] Ele tinha o dom da palavra muito grande e era um cara muito autêntico, é uma palavra que eu acho que ele usava, e transparência. Um cara com transparência total, com contradições como todo mundo, mas capaz de reconhecer um erro e voltar atrás [...] (informação verbal)¹⁵⁰

Se o MLS pôde ser considerado uma escola para muitos de seus colaboradores, certamente esses consideram Maurício Segall o seu maior professor.

1.4 O MLS e o contexto museológico contemporâneo

A presença do Museu Lasar Segall no contexto museológico brasileiro é marcante não apenas como exemplo de instituição pioneira e inovadora em suas práticas, mas também como local de estímulo à reflexão e à produção de conhecimento na área.

Essa característica pode ser notada no envolvimento do MLS em diversos seminários, congressos e simpósios do campo museológico nacional e internacional; seja organizando ou apoiando vários desses eventos, ou seja estimulando e fomentando a participação de seus funcionários. Esse fato é perceptível inclusive em seus relatórios anuais de atividades mesmo antes de se tornar instituição pública, onde sistematicamente eram sinalizadas essas participações, bem como eram registradas as afiliações aos órgãos de classe e representações profissionais, demonstrando o engajamento do seu corpo técnico¹⁵¹.

Um dos exemplos dessa situação relatada foi o envolvimento no Seminário “A Museologia brasileira e o ICOM: convergências ou desencontros?”, realizado no ano de 1995 no auditório da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP).

¹⁵⁰ Entrevista com Mônica Inés Aliseris de Garcia, no Museu Lasar Segall, em 10 jun. 2014.

¹⁵¹ ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL, 1976-1984, *passim*; MUSEU LASAR SEGALL, 1985-2013, *passim*.

A contribuição do MLS nesse Seminário é notada desde sua organização, uma vez que o Museu sediou as inscrições para participação¹⁵² e que funcionários seus estavam entre os proponentes do evento¹⁵³, até a digitação de textos, projeto gráfico¹⁵⁴ e na apresentação de Marcelo Mattos Araujo e Mauricio Segall¹⁵⁵ em mesas-redondas.

Esse encontro foi organizado pelo Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus (ICOM BRASIL) e pretendeu, naquele momento, realizar um grande balanço sobre o pensamento museológico nas últimas décadas e seus impactos no contexto brasileiro, tendo como base quatro dos principais “documentos que pautaram a dinâmica da Museologia na segunda metade do século XX”¹⁵⁶.

Ainda como reflexo desse evento, e também como legado, em 2010 uma parceria entre a Pinacoteca do Estado de São Paulo, a Secretaria de Estado da Cultura e o ICOM BRASIL originou o volume 2 da publicação “O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados”. Esse material reúne extratos dos referidos documentos que são apresentados por depoimentos de profissionais que participaram de sua elaboração, além de sinopses das apresentações realizadas e um resumo pontual dos debates do Seminário de 1995. Essa publicação traz condensado em um único volume um conjunto de documentos e discussões chave para a compreensão do pensamento museológico contemporâneo.

Em ordem cronológica, o primeiro documento é apresentado por Hernán Crespo Toral¹⁵⁷ e é referente ao “Seminário Regional da Unesco sobre a função Educativa dos Museus”, realizado no Rio de Janeiro em 1958.

Toral deixa claro que em 1958 o *objeto* ainda era visto como o “cerne do museu”, entretanto, coloca a preocupação da instituição “desenclausurar-se”, vencendo o tradicionalismo do “museu conservatório de objetos” para se transformar em “meio de comunicação”¹⁵⁸. Para ele:

¹⁵² Cf. *fac-símile* Folder Seminário “A Museologia Brasileira e o ICOM: convergências ou desencontros?”. In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coord.). **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados**. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010a. v.2. p.86.

¹⁵³ Dentre os membros do ICOM BRASIL que propuseram o Seminário estavam os funcionários do MLS: Marcelo Mattos Araujo, Maria Pierina Ferreira de Camargo e Denise Grinspum. Cf. *Ibid.*, p.17

¹⁵⁴ *Ibid.* p. 21.

¹⁵⁵ Então Chefe do Departamento de Museologia e Diretor-Presidente do MLS, respectivamente.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p.11.

¹⁵⁷ Museólogo e arquiteto equatoriano, um dos participantes do Seminário ocorrido no Rio de Janeiro em 1958.

¹⁵⁸ TORAL apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 23-27.

O Seminário foi uma exaustiva revisão de todas as questões relativas a museus, desde aquelas ligadas à conservação e manutenção das coleções até aquelas ligadas à divulgação de sua mensagem, através não só de exposições como da utilização dos meios de comunicação coletiva.¹⁵⁹

No meio museológico, seja em seminários, encontros ou textos, o que é destacado como grande contribuição do Seminário Regional da Unesco foi o estabelecimento claro do que se entendia por “museologia” e por “museografia”. Até esse momento os termos se confundiam e seu uso aparecia de maneira indiscriminada e não criteriosa, somente em 1958 que se consagra a divisão entre museologia, que é voltada para as questões teóricas, e museografia, que trata das questões práticas¹⁶⁰.

Sobre o tema central proposto pelo Seminário, no item “museu e educação”, o documento final deixa claro que “o museu pode trazer muitos benefícios à Educação” e que a importância dada a essa função não para de aumentar. Diz ainda que os museus podem se dedicar a ela sem prejuízo das demais finalidades como: “conservação física, investigação científica, deleite, etc.”¹⁶¹.

De modo geral, embora o Seminário Regional da Unesco se propusesse a tratar da questão educativa, se debruçou em vários temas, como destacou Hernán C. Toral; se preocupou em estabelecer diretrizes para a organização e funcionamento dos museus como um todo, definindo e elencando tarefas aos profissionais e marcando posições. Apesar das conceituações apresentadas no seu relatório final, é perceptível o seu enfoque prático e operacional de modo a promover a profissionalização dos museus, a exemplo do trecho em que trata da organização didática das exposições e de sua categorização¹⁶².

Nos debates promovidos no Seminário de 1995, realizado na FIESP, Mário Chagas¹⁶³, professor da Escola de Museologia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), afirma que o Seminário Regional da Unesco de 1958 “se assemelhou a um manual para a prática museológica”¹⁶⁴; e Ecylla Brandão¹⁶⁵,

¹⁵⁹ TORAL apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 24

¹⁶⁰ MAIRESSE ; DESVALLÉES, 2005, passim.

¹⁶¹ Seminário Regional da Unesco sobre a Função Educativa dos Museus (1958). (Extrato do Documento Final do Evento: Quarta Parte – Conclusões do Seminário. In: **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados**. Maria Cristina Oliveira Bruno (org.). São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v 2. p. 28.

¹⁶² RIVIÈRE, 1960, passim.

¹⁶³ Mário de Souza Chagas aparece citado em diferentes publicações de diversas maneiras. Nesse trabalho optamos por adotar apenas “Mário Chagas”.

¹⁶⁴ CHAGAS apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 96.

¹⁶⁵ Ecylla Castanheira Brandão aparece citada em diferentes publicações de diversas maneiras. Nesse trabalho optamos por adotar apenas “Ecylla Brandão”.

museóloga e ex-diretora do Museu Histórico Nacional (MHN), reforça essa ideia quando esclarece a utilidade desse documento no contexto brasileiro:

[...] foi de extrema importância. Os museólogos brasileiros passaram a ter um importante instrumento na defesa de novas reivindicações, na apresentação de projetos e nos cursos didáticos de Introdução à Museologia que passaram a ser ministrados.¹⁶⁶

Ainda debatendo sobre a importância desse Seminário, Chagas afirma que ele não foi o primeiro sobre essa temática e que não apresentou nenhuma ruptura em relação aos demais. Diz ainda que a importância desse encontro no contexto brasileiro se deu por ser o primeiro grande evento internacional sobre museus realizado no Brasil¹⁶⁷.

O segundo documento apresentado como marco do pensamento museológico contemporâneo é a Carta de Santiago, resultante da Mesa-Redonda ocorrida na capital chilena em 1972. E quem relata suas experiências na produção desse documento é Hugues de Varine, presidente do ICOM à época e organizador do encontro:

Desde o início, nos pareceu evidente que não seria possível repetir o modelo de organização das reuniões precedentes, nas quais um grupo de especialistas museólogos, majoritariamente europeus ou norte-americanos, falava de maneira mais ou menos dogmática, em francês ou inglês aos “colegas” locais. A América Latina de 1972 eram os grandes museus do México, de Cuba, do Brasil, da Argentina, que não tinham lições a receber. De outra parte, era um continente que não falava nem francês nem inglês.¹⁶⁸

Dessa forma, desde sua organização a Mesa-redonda de Santiago já apontava mudanças no *modus operandi*. Como aspectos inovadores Varine ainda destaca a questão do “museu integral”, ou seja, aquele que “leva em consideração a totalidade dos problemas da sociedade” e a questão do “museu como ação”, ou seja, o museu como “instrumento dinâmico de mudança social”¹⁶⁹:

Os membros da Mesa-Redonda sobre o papel dos museus na América Latina de hoje, analisando as apresentações dos animadores sobre os problemas do meio rural, do meio urbano, do desenvolvimento técnico-científico e da educação permanente,

¹⁶⁶ BRANDÃO apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 94

¹⁶⁷ CHAGAS apud BRUNO, 2010a, v.2., p. 95.

¹⁶⁸ VARINE-BOHAN, Hugues de. A Respeito da Mesa-Redonda de Santiago do Chile (1972). **In: O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados.** Maria Cristina Oliveira Bruno (org.). São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v 2. p. 38.

¹⁶⁹ Ibid., p. 40.

tomaram consciência da importância desses problemas para o futuro da sociedade na América Latina.

[...]

Eles consideraram que a **tomada de consciência, pelos museus**, da situação atual e das diferentes soluções que se podem vislumbrar para melhorá-la, é condição essencial para sua integração à vida da sociedade. Dessa maneira consideraram que os museus podem e devem desempenhar papel decisivo na educação da comunidade.¹⁷⁰

Dentre as questões abordadas no documento de Santiago, de maneira geral, é possível citar: a preocupação com o desequilíbrio social, cultural e econômico entre os países; a questão das injustiças sociais que ocasionam problemas na sociedade contemporânea; a necessidade do pleno engajamento de todos os setores sociais¹⁷¹.

Em relação específica aos museus o documento recomenda: que esses devem estar a serviço da sociedade e devem contribuir para a formação da consciência das comunidades as quais serve; que as técnicas museográficas tradicionais devem se modernizar de modo a promover uma comunicação mais adequada entre objeto e visitante; que devem se abrir à interdisciplinaridade de modo a se conscientizarem do desenvolvimento antropológico, socioeconômico e tecnológico; que devem intensificar seus esforços no sentido de promover um maior acesso às suas coleções; que devem criar meios de avaliação que permitam indicar a eficácia das suas ações junto às comunidades¹⁷².

Assim, a grande contribuição desse evento ao universo museológico foi colocar na pauta das discussões a questão da *conscientização dos museus de seu papel social*. Entretanto, ainda de acordo com Varine, a Carta de Santiago só vai reverberar no mundo (e consequentemente no Brasil) com maior força a partir da década de 1980, ficando até lá apenas no plano teórico¹⁷³; e mesmo na atualidade é possível dizer que muitos museus ainda não absorveram seus postulados. Em sua intervenção no Seminário de 1995, Varine ainda conclui afirmando que:

O movimento de Santiago (movimento porque é dinâmico) inaugurou a ideia de “Museu como processo”, não apenas “instituição”. Esse processo vivo deve adaptar-se às mudanças da sociedade.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Mesa Redonda de Santiago do Chile. Documento Final. In: **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados**. Maria Cristina Oliveira Bruno (org.). São Paulo: Pinacoteca do Estado. Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v 2., p. 43. (**grifos nossos**)

¹⁷¹ Ibid., passim.

¹⁷² Ibid., passim.

¹⁷³ Ibid. p. 41.

¹⁷⁴ VARINE-BOHAN apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 99.

Sobre a Carta de Santiago do Chile Judite Primo¹⁷⁵, coordenadora do Departamento de Museologia da Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias (ULHT), também reafirma essas colocações:

O Documento define um novo conceito de acção dos museus: O Museu Integral, destinado a proporcionar à comunidade uma visão de conjunto de seu meio material e cultural. Com este novo conceito de museu, a instituição passa a ser entendida enquanto instrumento de mudança social, enquanto instrumento para o desenvolvimento e enquanto acção. Passando assim a trabalhar com a perspectiva de património global.

A função do museu passa a ser entendida para além da recolha e conservação de objectos, pois a instituição passa a ser vista como agente de desenvolvimento comunitário, exercendo um papel decisivo na educação da comunidade. Assume uma função social para o museu.¹⁷⁶

Ainda nos debates em 1995, Ângela Sperb, da Universidade FEEVALE de Novo Hamburgo, aponta duas características paradoxais na Carta de Santiago: por um lado ela afirma que o documento é *revolucionário* quando propõe a noção de Museu Integral, agente e transformador da realidade, por outro lado *conservador* quando propõe essa ação do ponto de vista do poder. Mais adiante ela complementa: “quanto ao conceito de *integrado à vida da sociedade*: o Museu não se propõe a interagir com a comunidade, mas a dar lições a ela”¹⁷⁷. Já Maria Célia T. Moura Santos, professora do Curso de Museologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), destaca a insatisfação dos técnicos à época em desempenhar suas ações de forma mecanicista, e afirma que em Santiago ocorre o primeiro pontapé para a existência de uma ação museológica que reconhece o ser humano e o seu cotidiano¹⁷⁸.

O terceiro documento discutido no Seminário de 1995 foi a Declaração de Québec, a partir da realização do Ateliê Internacional Ecomuseus – Nova Museologia, ocorrido na cidade canadense em 1984. E quem deu o depoimento sobre sua experiência de participação nesse evento foi Mário Canova Moutinho¹⁷⁹:

Desiludidos com a atitude segregadora do ICOM e em particular do Icofom, claramente manifestada na reunião de Londres de 1983, rejeitando liminarmente a própria existência de práticas museológicas não conformes ao quadro estrito da Museologia instituída, um grupo

¹⁷⁵ Judite dos Santos Primo aparece citada em diferentes publicações de diversas maneiras. Neste trabalho, optamos por adotar apenas “Judite Primo”.

¹⁷⁶ PRIMO, 1999. p.11.

¹⁷⁷ SPERB, apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 99-100.

¹⁷⁸ SANTOS apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 102.

¹⁷⁹ Mário Canova Moutinho aparece citado em diferentes publicações de diversas maneiras. Nesse trabalho optamos por adotar apenas “Mário Moutinho”. Atualmente é reitor da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), em Lisboa, Portugal.

de museólogos propôs-se a reunir, de forma autônoma, representantes de práticas museológicas então em curso, para avaliar, conceitualizar e dar forma a uma organização alternativa para uma Museologia que se apresentava igualmente como uma Museologia Alternativa.

[...]

Por oposição a uma Museologia de coleções, tomava forma uma Museologia de preocupações de caráter social.¹⁸⁰

Sendo assim, a partir desse evento no Canadá estavam sedimentadas as bases da Nova Museologia, como um claro movimento e desdobramento da Carta de Santiago, dando continuidade às reflexões ali colocadas.

Moutinho afirma que dentre os aspectos específicos da Nova Museologia:

A utilização de testemunhos materiais e imateriais deveria ter por objetivo dar conta, explicar e desenvolver **experimentação**, antes e senão apenas, de serem transformados em objetos passíveis de constituir coleções.¹⁸¹

E esclarece ainda que “o objetivo da Museologia deveria ser o desenvolvimento comunitário”, onde o museu deveria “sair do seu edifício”. Dessa maneira, a ferramenta fundamental das novas formas de Museologia deveria ser a “interdisciplinaridade”, lidando ainda com questões como “territorialidade” e “participação popular”. E conclui dizendo que o essencial de Québec não foi trazer uma novidade conceitual, pois isso já estava posto em Santiago, o principal em Québec foi ter confrontado a comunidade museológica com novas práticas de uma Museologia ativa, reconhecendo no seio da Museologia o direito à diversidade¹⁸².

Nos debates sobre a Declaração de Québec, ocorridos em 1995, Mario Chagas coloca que:

[...] Foi fundamental falar em Nova Museologia. A gente acaba incorporando discursos. Se não se marcassem as diferenças, se não se estabelecesse a ruptura, não se abria espaço para o diferente, para o novo. Hoje nós falamos na possibilidade de **uma Museologia** porque estamos incorporando as diferenças, e é isso que me parece importante. O Minom foi sempre uma estratégia [...] não se objetivava a criação de uma federação efetiva, tanto que acabou em um movimento. Agora, independente de as pessoas estarem filiadas ou não ao Minom, há a possibilidade de um fazer museológico novo?¹⁸³

¹⁸⁰ MOUTINHO, Mário Canova. A Declaração de Québec (1984). Apresentação. In: **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados**. Maria Cristina Oliveira Bruno (org.). São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v 2., p. 52-53.

¹⁸¹ Ibid., p. 53. (**grifos nossos**)

¹⁸² Ibid., p. 54-57.

¹⁸³ CHAGAS apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 115. (**grifo nosso**)

A afirmação de Chagas vem em resposta ao debate sobre a existência de uma Museologia unificada ou de várias a partir do surgimento da Nova Museologia. Sobre o Movimento Internacional para a Nova Museologia (MINOM)¹⁸⁴, a sua conclusão é de que foi criado no intuito de se abrir um espaço para discussões, antes inexistente, sobre as novas formas de prática museológica, e que em nenhum momento foi interesse a criação de uma federação em oposição ao ICOM, por exemplo. O fato de hoje o MINOM ser filiado ao ICOM, fazendo parte inclusive de seu Conselho Consultivo, porém preservando sua autonomia, reforça essa leitura.

O quarto documento discutido como marco do pensamento museológico contemporâneo foi a Declaração de Caracas, que foi resultante do Seminário “A Missão do Museu na América Latina hoje: novos desafios”, ocorrido na capital venezuelana em 1992, e que reuniu profissionais de 11 países latino-americanos¹⁸⁵. A responsável por apresentar esse documento no Seminário de 1995 foi Maria de Lourdes Parreiras Horta, museóloga e então diretora do Museu Imperial, em Petrópolis, a única representante brasileira entre os participantes na Venezuela.

De acordo com Horta a reunião em Caracas teve o objetivo de *renovar os compromissos* assumidos 20 anos antes em Santiago¹⁸⁶:

[...] **O monólogo transforma-se em diálogo**, a função pedagógica (afirmada em 1958 no Rio de Janeiro) transforma-se em “missão comprometida”, não mais como a sociedade, em termos vagos, mas com a comunidade em que estão inseridos, ou em que buscam inserir-se, para ter alguma razão de existir. A transformação dos conceitos da própria Museologia, não a “nova”, mas a “atual”, leva à clarificação da especificidade da função do Museu; não mais como um “papel” a ser desempenhado, mas como uma ação concreta e específica, comprometida com os acontecimentos, as realidades locais, e envolvida nessas realidades, não como um “mestre” ou “dono da verdade”, mas como parceiro ou como instrumento de desenvolvimento.

A grande novidade que me parece surgir do Documento de Caracas é a transformação do Museu Integral (abrangente, mas fugaz, impalpável, etéreo em sua idealidade) no Museu Integrado [...] à vida de uma Comunidade[...]¹⁸⁷

A exemplo da Carta de Santiago, que trouxe questões relacionadas à América Latina, a Declaração de Caracas também apresentou discussões relacionando esse

¹⁸⁴ O Movimento Internacional para a Nova Museologia (MINOM) foi criado em Portugal, em 1985, como um dos desdobramentos dos Encontros de Québec e Santiago.

¹⁸⁵ HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. Vinte anos depois de Santiago: A Declaração de Caracas (1992). In: BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coord.). **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro**: documentos selecionados. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010a. v.2, p. 61.

¹⁸⁶ Id.

¹⁸⁷ Ibid. p. 65. (**grifos nossos**)

contexto com o universo museológico como a globalização, e o processo de massificação, e seus impactos no âmbito cultural¹⁸⁸.

Dentre as considerações sobre os aspectos comunicacionais do museu, o Documento também afirma que “o processo de comunicação não é unidirecional, mas um processo interativo”, partindo de um diálogo onde se evite a imposição de valores e sistemas, além disso coloca o museu como importante ferramenta no processo de educação permanente do indivíduo, devendo respeitar as diversas linguagens culturais¹⁸⁹. Sendo assim, recomenda que o Museu:

- desenvolva a especificidade da linguagem museológica;
- dirija seu discurso para o presente;
- busque novas formas de diálogo;
- investigue com mais profundidade as comunidades em que estão inseridos;
- busque sua integração social “por meio de uma **linguagem aberta, democrática e participativa**”,¹⁹⁰

Sobre as relações entre museu e patrimônio enuncia que:

O Museu é a instituição idônea para resgatar o patrimônio, estudá-lo, documentá-lo e difundi-lo mediante uma mensagem coerente, que se apoie nos objetos como forma essencial de comunicação. Entende-se por patrimônio cultural de uma nação, de uma região ou de uma comunidade, aquelas expressões materiais e espirituais que as caracterizam, acrescentando-se os valores naturais e ambientais.¹⁹¹

Tratando de aspectos pertinentes à gestão a Declaração de Caracas estabelece que o museu, em relação a si próprio, deve ter condições de responder a perguntas como: “Para que existe?”, “O que procura?”, “Para quem trabalha?”, “Com quem?”, “Quando?” e “Como?”¹⁹². E afirma ainda que a falta de autonomia e gestão eficientes afetam o trabalho do Museu da América Latina¹⁹³. Dessa forma, recomenda que:

- o museu deve definir claramente sua missão na sociedade;

¹⁸⁸ Declaração de Caracas (1992) – Documento final do Evento. *In: O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados*. Maria Cristina Oliveira Bruno (org.). São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v 2. p. 70-72.

¹⁸⁹ Ibid., pp. 73-75.

¹⁹⁰ Op.cit.

¹⁹¹ Ibid., p. 76.

¹⁹² Ibid., passim.

¹⁹³ Ibid., p.78-80.

- os planos e programas, desenvolvidos como ferramentas de planejamento moderno, estejam baseados em um diagnóstico, considerem as prioridades e estabeleçam metas a curto, médio e longo prazos;
- se promovam políticas culturais coerentes garantindo a continuidade na gestão do museu;
- o museu desenvolva políticas de autofinanciamento, se utilize de técnicas de mercado para conhecimento dos seus usuários, que crie estratégias para sensibilização dos setores de poder da sociedade, contudo, que se preservem os princípios éticos que sempre devem guiar a gestão dos museus¹⁹⁴.

Nos temas relacionados aos recursos humanos deixa claro a necessidade de uma formação profissional que considere a interdisciplinaridade, para que o museu desenvolva uma “gerência eficiente”, exerça uma “liderança social” e uma “comunicação adequada”¹⁹⁵. E ainda dentre as recomendações para enfrentar os novos desafios impostos hoje em dia, o Documento indica aos museus:

- Desenvolver sua qualidade como espaço de relação entre os indivíduos e seu patrimônio, onde se propicia o reconhecimento coletivo e se estimula a consciência crítica.
[...]
- Refletir as diferentes linguagens culturais com base em códigos comuns, acessíveis e reconhecíveis pela maioria.
[...]
- Lutar pela valorização social do funcionário de museus em termos de reconhecimento, estabilidade e remuneração.
- Priorizar na instituição museológica a formação profissional integral do funcionário de museus.
- Estabelecer mecanismos de administração e captação de recursos como base para uma gerência eficaz.¹⁹⁶

Nos debates do Seminário de 1995, Marcelo Araujo afirma que “a Declaração de Caracas foi o primeiro grande texto da Museologia internacional que conceituou a função e a natureza do fenômeno do processo museológico como um processo de comunicação”¹⁹⁷. E ainda de acordo com Araujo, Caracas deixa uma grande lacuna:

A questão da democratização interna das instituições [...] São raríssimas as instituições museológicas em que existe um efetivo processo de discussão, de participação interna. Esse mecanismo de

¹⁹⁴ Declaração de Caracas (1992) – Documento final do Evento. *In: O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro: documentos selecionados*. Maria Cristina Oliveira Bruno (org.). São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. v 2. p. 70-72.

¹⁹⁵ Ibid., p.80.

¹⁹⁶ Ibid.,p. 81.

¹⁹⁷ ARAUJO apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 126.

avaliação é fundamental para que se possa implantar e desenvolver um processo eficaz de comunicação. Ele depende apenas da vontade política das pessoas que estão envolvidas nos processos, ou seja, da direção, dos funcionários.¹⁹⁸

Após as apresentações e debates acerca dos quatro documentos tomados como base do pensamento museológico contemporâneo, o Seminário de 1995 prosseguiu com mesas-redondas, dentre elas, a que contou com a participação de Maurício Segall: “Museologia brasileira: da crítica à proposta”. Para sua apresentação nesse evento Segall produziu um texto que também foi publicado em seu livro “Controvérsias e Dissonâncias”.

A intervenção de Maurício Segall seguiu a sua postura sempre provocadora, polêmica e propositiva. Quando se referiu à Declaração de Caracas, mesmo essa apresentando inúmeras ideias das quais partilhava ideologicamente, ressentiu que o tema “museu e educação” não tenha sido tratado com maior profundidade e ênfase, e disse explicitamente ser “um retrocesso incompreensível, uma imprecisão injustificável e uma omissão inaceitável”¹⁹⁹.

De acordo com Segall “é evidente, e cada vez mais consensual, que a Museologia de vanguarda atual se caracteriza pela ênfase no papel educacional (sob diversas formas) dos museus”. Na visão de Maurício Segall nesse viés educativo é que reside o forte poder conscientizador dos museus no uso do patrimônio, de maneira a neutralizar os processos massificadores e mercantilizadores provenientes da globalização e da sociedade de consumo. Sem essa visão educativa essas instituições são transformadas em verdadeiros “*shopping centers* culturais”. E ainda afirma que “é preciso sacudir um pouco o clima morno e bolorento dos museus em que a sacralização está a serviço de uma pretensa unanimidade, e **introduzir a noção de conflito**”, necessária para lidar com uma sociedade contemporânea cheia de contradições²⁰⁰.

Em relação aos quatro documentos discutidos no Seminário de 1995, Segall afirma que:

“eles não influenciaram marcadamente nosso campo museológico (o que não significa que não tenham marcado um certo número de museólogos brasileiros), seja porque eram, e ainda são, desconhecidos, constituindo “letra fantasma” – o que, aliás, evidencia as doenças burocráticas dos Icoms da vida –, ou então porque

¹⁹⁸ ARAUJO apud BRUNO, 2010a, v.2, p. 127.

¹⁹⁹ SEGALL, M. 2001a, p.105.

²⁰⁰ Ibid., p.104-109.

constituem letra morta por ausência de vontade política de implementá-los.²⁰¹

Entretanto também diz que:

Grosso modo, e a despeito das críticas anteriores, acho que a formulação de políticas institucionais específicas, contendo as recomendações dos quatro documentos, poderia começar a levar nossos museus a substituir sua filosofia museológica conservadora, hoje ainda majoritária (ressalto, museus, não museólogos), na elaboração de uma filosofia museológica progressista, ainda no nascedouro.²⁰²

Concluindo sua participação, Maurício Segall propõe como próximo tema para um Seminário, seguindo o *continuum* iniciado em 1958: “Museu – Contradição para transformação”²⁰³.

Esses eventos todos inauguraram uma nova forma de compreender a Museologia e o museu, e também ocasionaram mudanças radicais em seu caráter preservacionista e em suas funções de salvaguarda e comunicação. E além de refletir diretamente na cadeia operatória museológica, afetaram os usos, funções e percepções dos espaços museológicos, bem como os campos possíveis de atuação dos museus.

Os documentos resultantes desses encontros, que são marcos do pensamento museológico contemporâneo, evidenciam como pontos-chave para a atuação dos museus: o papel social, a função educativa, a interdisciplinaridade e o entendimento do museu como processo e ferramenta de comunicação.

No universo museológico inúmeros teóricos reverberaram os postulados contidos nesses documentos, a exemplo de Hugues de Varine e de Waldisa Russio que sempre destacaram o uso do museu como recurso para o desenvolvimento social e na construção da identidade.

Pelo histórico do MLS até aqui relatado, é possível vislumbrar o desenvolvimento prático e a preocupação com todas essas demandas, desde a questão educativa colocada no Seminário Regional de 1958, passando pelo enfoque social e de conscientização em Santiago, pelo caráter experimental e inovador de Quebec, até o museu como processo e “integrado” à sociedade defendido em Caracas. Entretanto, ainda resta uma questão: até que ponto esses documentos e esse pensamento foram de fato elementos influenciadores das ações realizadas no Museu Lasar Segall?

²⁰¹ SEGALL, M., 2001a, p.109

²⁰² Ibid., p.108-109.

²⁰³ Ibid., p.109.

Como percurso de reflexão sobre uma possível resposta podemos levar em consideração que o MLS sempre apresentou uma postura dialética em todas as suas ações (ressalte-se a intervenção de Maurício Segall no Seminário de 1995), e mais uma vez aqui redundamos na noção de “museu como processo” que o Museu Lasar Segall sempre adotou.

E a despeito da afirmação de Maurício Segall de que os documentos pouco impactaram na atuação dos museus de forma geral, em relação ao MLS o contexto parece ter sido diferente. Em sua intervenção no Seminário de 1995, Marcelo Araujo relata sua experiência no MLS como egresso do antigo Curso de Museologia da FESPSP:

O debatedor inicia o relato de suas memórias pessoais dizendo que foi aluno do curso de Museologia da Fundação Escola de Sociologia e Política, em São Paulo, na época em que o curso era coordenado pela professora Waldisa Russio. Ele começou a trabalhar no Museu Lasar Segall quando ainda era estagiário, no segundo mês de seu curso de Museologia, o que para ele foi um privilégio, já que ocorreu uma formação praticamente paralela, tanto em nível de reflexão como em nível prático.²⁰⁴

Em depoimento outras colegas de MLS, também egressas do Curso de Museologia da FESPSP, reforçam essa colocação: Pierina Camargo e Rosa Esteves são unânimes ao afirmar que o MLS se tornou um importante espaço de prática dos assuntos abordados no Curso, e que tudo que se via lá tentavam aplicar no Museu²⁰⁵.

Segundo Rosa Esteves, com a entrada dos egressos do Curso da FESPSP no MLS, no início da década de 1980, a área de Museologia passa a ter um papel mais ativo na instituição, participando da concepção das exposições, da preservação e organização do acervo²⁰⁶. Denise Grinspum, ex-diretora do MLS, também confirma essa impressão:

Foi a partir de 1980, com a nova consciência museológica que se desenvolvia, que as atividades do Setor de Acervo e Exposições passaram a ser tratadas numa perspectiva mais ampla de Museologia. A partir daquele momento, o Museu já vinha discutindo a necessidade de implantar um Departamento de Museologia com um Setor Educativo, que conseguisse uma mediação ativa entre as exposições e o público, rompendo com a ideia de que a exposição apresenta imagens a um espectador passivo [...]²⁰⁷

²⁰⁴ SEGALL, M., 2001a, p.108-109.

²⁰⁵ Entrevista com Rosa Esteves, no Museu Lasar Segall, em 12 mai. 2014 e com Maria Pierina F. de Camargo, no mesmo local, em 11 jun. 2014.

²⁰⁶ Entrevista com Rosa Esteves, no Museu Lasar Segall, em 12 mai. 2014.

²⁰⁷ GRINSPUM, 2000, p.46.

Ainda de acordo com Esteves, não que essas ações não fossem realizadas anteriormente ou sem qualquer critério, mas a partir de então passaram a ser pensadas de forma diferente, muito com a influência de Waldisa Rússio. Ainda de acordo com Esteves, Maurício Segall sempre foi uma presença constante nos encontros de Museologia, sempre estava junto à sua equipe, dessa forma, abria-se o espaço para aplicação das novas ideias. Contudo, a sua postura dialética os obrigava ao exercício, não do convencimento, mas de mostrar a possibilidade de um caminho diferente, e vice-versa, pois Segall já pensava a Museologia desde muito antes²⁰⁸.

Essas afirmações reforçam a hipótese de um caminho de mão dupla, pois como já foi dito, as características de pioneirismo e experimentação do MLS sempre o colocaram em uma posição de vanguarda no que se refere às práticas museológicas, ou seja, sempre conferiram ao Museu um tom propositivo em relação ao universo museológico. Por outro lado, também como já foi dito, os colaboradores do MLS eram todos extremamente engajados nas questões relativas às suas áreas de especialidade, à produção de conhecimento e aos seus órgãos de representação profissional, facilitando o tráfego entre teoria e prática, entre ação e reflexão.

1.5 Alguns trabalhos acadêmicos sobre o MLS

Por ser referência nas várias áreas em que se dispôs a atuar, o Museu Lasar Segall, ao longo da sua existência, se transformou em objeto de estudo de vários pesquisadores do universo acadêmico. Em ordem cronológica, são apresentadas a seguir algumas dessas pesquisas:

Em sua dissertação defendida, em 1990, junto à Escola de Comunicação e Artes da USP, Maria Luca Alexandrino Segall traz o MLS como objeto de estudo. Com o título “O Museu Lasar Segall na década de 70: da contemplação estética à casa de cultura e resistência”, a autora aponta para o contexto político que envolveu a criação da instituição:

Extrapolando o fato de ser o guardião do acervo do artista, o Museu Lasar Segall propõe-se, na verdade, a ser uma Casa de Cultura um espaço ativo conectado com a sociedade e atento às suas necessidades e mudanças. Esta consciência histórica e, por conseguinte, não atemporal do Museu, coloca-o em posição de pioneiro desse tipo de iniciativa, visto que o momento em que ele

²⁰⁸ Entrevista com Rosa Esteves, no Museu Lasar Segall, em 12 mai. 2014.

aflora na sociedade brasileira, não era evidentemente dos mais propícios para eventos culturais fossem quais fossem.²⁰⁹

Alexandrino Segall se refere ao período da Ditadura Militar no Brasil (1964-1985), e ao fato de o MLS surgir no seu momento mais acirrado que foi durante o Ato Institucional nº 5, que passou a vigorar em 1968²¹⁰. E ainda complementa:

Enquanto o Estado oferecia o Mobral e o Projeto Minerva para as classes menos favorecidas, o Museu Lasar Segall, em contrapartida, proporcionava cultura e consciência crítica, viabilizando esses dois conceitos, não através de discursos teóricos, mas sim por meio da prática pela qual o indivíduo se redescobre e percebe a realidade a sua volta [...]

Se por um lado, ele não é um espaço totalmente aberto a qualquer tipo de acontecimento, por outro, é um *locus* fundamentalmente criador de uma resistência necessária. O que aparentemente é radicalismo, na verdade é necessidade de sobrevivência pois, na década de 70, as concessões significavam perda de autonomia, desvio e esvaziamento de conteúdo e propostas e, sobretudo, compactuamento interno ou indireto com o Estado repressor.²¹¹

Ao longo do seu trabalho a autora descreve o contexto de criação do MLS, apresenta seus estatutos e descreve minuciosamente todas as atividades do Museu na década de 1970, ano a ano, com base em seus relatórios²¹².

Sobre o conceito de resistência esclarece:

[...] Pode-se oferecer resistência à opressão por diversos meios: desde pequenos atos individuais de insubordinação até manifestações políticas e culturais de maior abrangência social. Resistir implica necessariamente procurar sabotar a obediência automática que os tiranos sempre desejam por parte da sociedade.²¹³

E sobre o período da Ditadura Militar, ainda de acordo com Alexandrino Segall, o regime autoritário brasileiro mesmo obtendo sucesso em cercear as práticas políticas contrárias e a contestação armada, não logrou igual êxito no campo cultural devido à criatividade com que artistas e intelectuais conseguiam driblar a censura. E colocando o MLS como um desses espaços de resistência, a autora ainda afirma que as práticas de experimentação dessacralizando a obra de arte, com as atividades de

²⁰⁹ SEGALL, Maria Lucia, 1990, p.3.

²¹⁰ Como já se sabe, o Museu Lasar Segall é inaugurado em 1967, formalizado em 1970 e aberto ao público definitivamente em 1973. A Ditadura Militar no Brasil se iniciou com promessas de uma intervenção breve, porém durou 21 anos. Foi criado um novo código de processo penal e o período do Ato Institucional nº 5 (1968-1978), dando plenos poderes ao Presidente da República e passando por cima da Constituinte, foi o mais complicado em termos de cerceamento das liberdades civis e políticas.

²¹¹ Ibid., p.6-7.

²¹² SEGALL, Maria Lucia, 1990, *passim*.

²¹³ Ibid., p. 234-235.

curso e ateliê/laboratório (aliando teoria e prática reflexiva), as programações do cinema, com títulos que fugiam ao lugar comum, dentre outras, foram um “oásis num deserto de silêncio” imposto nesse período²¹⁴.

A dissertação de Denise Grinspum, defendida em 1991, junto à Escola de Comunicação e Artes da USP, discute uma proposta de política educacional para a então Divisão de Ação Educativo-Cultural (DAEC), criada em 1985 e pertencente ao Departamento de Museologia do Museu Lasar Segall²¹⁵. Naquele período o MLS seguia uma estruturação administrativa dividida em departamentos e divisões, e o que hoje se conhece como Área de Ação Educativa estava subordinada à Área de Museologia.

Nesse trabalho, embora o foco fosse uma divisão específica, componente de um departamento apenas, um capítulo inteiro foi destinado ao MLS como um todo, tratando brevemente do seu histórico, da sua estrutura organizacional e da sua política cultural, oferecendo um panorama geral do Museu. Nesse trecho foram apresentados cada um dos setores e quais atividades desempenhavam e o organograma vigente na época.

Sobre o conceito do Departamento de Museologia, Grinspum afirma que:

O Museu Lasar Segall, reconhecendo a existência da Museologia como uma disciplina científica em formação, sentiu a necessidade de reformular totalmente a concepção de seu antigo setor, refletindo uma mudança de percepção em relação ao espectador, que passa a ser considerado não apenas como um ser passivo que vê objetos expostos, mas como um ser capaz de interagir com o que vê. A relação com o objeto adquiriu um novo tratamento, passando a ser entendido não mais como uma peça que necessita ser conservada, classificada, tombada e exposta apenas pela necessidade de preservação e divulgação, mas também pela necessidade de estabelecer relações dialógicas entre o museu, o objeto e o público.²¹⁶

Sendo assim, de acordo com a autora, é nesse contexto que a DAEC é criada, vinculando essa concepção também à política cultural do MLS. E dentre seus objetivos:

[...] o principal é o de intermediar, dinamizar e facilitar a relação do público com as mostras apresentadas pelo Departamento de Museologia, onde as exposições são o cenário para as ações educativas. Sempre partindo da relação do público com o objeto museológico (mesmo que este seja abordado em um contexto isolado da

²¹⁴ SEGALL, Maria Lucia. 1990, p.234-247.

²¹⁵ GRINSPUM, 1991, p.1.

²¹⁶ Ibid., pp.57-58.

exposição), a DAEC tem também como objetivo: estimular ações educativas e/ou culturais que visam aumentar o nível global de conhecimento do indivíduo ou do grupo que tomou parte desta experiência, sem necessariamente uma definição prévia de um resultado a ser alcançado. Tais resultados podem ser, por exemplo, obtidos através de projetos educativos que partem de exposições ou que resultam em exposições.²¹⁷

A partir desse trecho, Grinspum conduz seu trabalho expondo três estudos de caso e conclui apresentando os pontos-chave da sua proposta de política educacional para a DAEC; deixando claro a não interposição dessa política com as dos demais setores do MLS que também desenvolvem atividades educativas, dentre eles as Divisões de Artes Plásticas, Fotografia, Criação Literária e Música.²¹⁸

Também, em 1991, Roberto Cenni apresenta um trabalho acadêmico sobre o MLS. Com o título “Três Centros Culturais na Cidade de São Paulo”, a dissertação defendida junto à Escola de Comunicação e Artes da USP buscou investigar comparativamente três espaços da cidade que, por suas atividades e serviços oferecidos, apresentavam características de centros culturais: Centro Cultural São Paulo (CCSP), Museu Lasar Segall e o Centro de Lazer SESC²¹⁹ Fábrica da Pompéia²²⁰. De acordo com Cenni:

Por centro cultural entende-se o lugar que oferece opções tais como consultas e leituras em uma biblioteca, apreciação de exposições, atividades do setor de oficinas, exibição de filmes e vídeos, audição de músicas e registros sonoros, apresentações de espetáculos – enfim, um espaço que abrigue e possibilite essa diversidade de expressões de forma a propiciar uma circulação dinâmica da cultura. No centro sempre está acontecendo algo que atrai as pessoas e as convida a ir verificar as várias propostas elaboradas pelos agentes culturais – que não deveriam apenas preparar atividades, mas também estimular a relação dos frequentadores com os elementos culturais.²²¹

O autor sugestiona que esses três centros culturais investigados eram dos poucos que apresentavam essas características reunidas em um só lugar, ao contrário da grande maioria dos espaços existentes na cidade, naquele momento, que apresentavam uma ou outra dessas qualidades²²². Cenni buscou estudá-los sob diversos ângulos, desde seus aspectos históricos, passando por questões estruturais e organizacionais, frequência de público, atividades e serviços, até a atuação política e

²¹⁷ GRINSPUM, 1991, p.69.

²¹⁸ Ibid., p.117.

²¹⁹ Serviço Social do Comércio (SESC).

²²⁰ CENNI, 1991, p.1-5.

²²¹ Ibid., p.1.

²²² Ibid., p.1-5.

relações humanas. E embora o MLS não seja o único objeto de estudo desse trabalho, percebe-se o esforço em apresentá-lo sob uma visão global, mas ao mesmo tempo minuciosa.

Sobre a visão de Maurício Segall em relação ao MLS escreve:

[Maurício Segall] Considera a principal função do MLS a de ser um museu piloto, de tal forma que sua experiência seja motivadora do surgimento de iniciativas semelhantes em outras cidades do interior ou de outros estados. Sua convicção é a de que a descentralização de todos os eventos culturais, em todos os níveis, é o único caminho para o atendimento das necessidades culturais de todos os seguimentos da população [...]²²³

E ainda reconhecendo a influência do pensamento de Maurício Segall nos posicionamentos do Museu, dentre outros aspectos, afirma:

O Museu Lasar Segall, que se distingue pela conciliação de três áreas básicas – a biblioteca, o museu que abriga o acervo de Segall e as atividades de centro cultural – é examinado na sua atuação como espaço experimental e nas inovações que trouxe ao âmbito cultural da cidade. As preocupações museológicas, a valorização da reflexão e as diretrizes presentes nas ideias e concepções de Maurício Segall determinam a atuação do museu, devendo-se também destacar a sua condição de liberdade apesar de ser um órgão da Fundação Nacional Pró-Memória.²²⁴

O pesquisador também reconhece a importância dos órgãos coletivos na condução do MLS, como a Assembleia Geral:

A Assembleia Geral funciona como unidade auxiliar do Colegiado Técnico-Administrativo do MLS e como instrumento de participação e conscientização de seus colaboradores, que são os funcionários, estagiários, autônomos e prestadores de serviços do museu. Não são realizadas votações sobre os assuntos em pauta nas reuniões pelo fato da assembleia não ser uma instância de deliberação coletiva. Cabe à Assembleia Geral: contribuir, mediante debate, para a eficácia das atividades rotineiras do museu, opinar sobre qualquer assunto de interesse dos servidores, contribuir para a conscientização de todos os colaboradores sobre as questões de política cultural e preservação do patrimônio e debater problemas relativos à integração dos órgãos, das atividades e do pessoal do MLS.²²⁵

Cenni ainda afirma que o MLS naquele momento se baseava em um tripé de atividades onde a Museologia, a Biblioteca e o Departamento de Artes Criativas²²⁶

²²³ CENNI, 1991, p.106.

²²⁴ Ibid., p.3.

²²⁵ Ibid., p.87.

²²⁶ Atualmente, a Área de Atividades Criativas.

seriam os sustentáculos, e isso lhe conferia algumas características de centro cultural, com especial destaque também para o serviço educativo²²⁷. Entretanto, diz que muito provavelmente o MLS não será o mesmo após a saída de Maurício Segall, embora este não admita isso afirmando ter pessoal capacitado o suficiente para dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela Instituição²²⁸. E tecendo comentários gerais sobre a reconhecida característica de pioneirismo do MLS, pontua:

Na época da associação [Associação Museu Lasar Segall], Maurício Segall havia se apercebido da necessidade de não se ater às atividades didáticas formais, tais como exposições, visitas guiadas, conferências, projeções e cursos, mas complementar esse quadro tradicional com atividades criativas dos frequentadores [...] Segundo disse seu diretor, “o MLS não quer ser uma instituição museológica tradicional, nem quer ser visto como algo de acabado e cristalizado. Pretende ser um centro cultural eclético, repleto de interrogações sobre a arte, a cultura e a sociedade, propondo coisas que ninguém faz na cidade.” O museu sempre procurou desenvolver projetos inovadores, baseados em propostas experimentais, cujas atividades podiam ser posteriormente incorporadas à programação. Aconteceu, porém, que a sua atuação pioneira e única durante vários anos, a partir do início da década de 80 não era mais exclusiva na cidade, pois progressivamente centros culturais iam sendo abertos, os museus buscavam novas propostas para seus públicos [...]. A nova situação criou um impasse para o MLS, que deveria buscar outras formas de atuação se quisesse permanecer realizando um trabalho que o caracterizasse enquanto instituição cultural com propostas diversas das habitualmente oferecidas [...]²²⁹

Os estudos acadêmicos sobre o Museu Lasar Segall não se restringiram ao nível *strictu sensu*. Em 1999 um grupo de alunos da Universidade Anhembi Morumbi desenvolveu seu exercício de conclusão de curso tendo o MLS como foco²³⁰. Com um olhar estritamente operacional e de gestão, o Museu foi investigado sob a ótica da “análise de mercado”, ferramenta muito utilizada nas áreas da Administração e Marketing para diagnosticar o contexto no qual uma determinada organização está inserida. E por essa originalidade no olhar e estruturação é que esse trabalho é aqui apresentado.

O grupo traçou um perfil completo empresarial do MLS, desde sua caracterização como empresa (enquadrada tipologicamente como museológica e educacional); seus principais produtos e serviços (cursos, visitas, exposições, entre

²²⁷ CENNI, 1991, p.240.

²²⁸ Ibid., p.112.

²²⁹ Ibid., p. 241-242.

²³⁰ O relatório resultante desse trabalho encontra-se na BJKS, porém o mesmo não cita a qual curso de graduação pertencem os formandos: Ana Carolina Delgado, Ana Paula Damame, Ariane Salmazo, Christina B. Poyares, Cindy Amista e Mariana K. Freitas. Entretanto, decidiuse por citá-lo devido aos motivos a seguir explicitados.

outros); seus dados de localização geográfica (macro e micro e equipamentos do entorno); análise de demanda (frequência de público); concorrentes diretos e indiretos (incluindo outros museus de arte como o Museu de Arte de São Paulo e a Pinacoteca do Estado)²³¹.

A partir desses aspectos foram produzidos vários diagnósticos: administrativo organizacional, de comercialização de produtos e serviços, operacional (incluindo rotinas e procedimentos), financeiro e econômico, que serviram de base para a apresentação de propostas com o objetivo de buscar soluções para os problemas identificados²³².

No ano de 2000 Denise Grinspum volta a realizar um trabalho acadêmico envolvendo o MLS. Em sua tese de doutorado, defendida junto à Faculdade de Educação da USP, com o título “Educação para o Patrimônio: Museu de Arte e Escola” discute o papel da escola como elemento formador de público do museu e a partir desse ponto a aproximação das famílias dos alunos com a instituição.²³³

Dessa forma, Grinspum desenvolve sua pesquisa se utilizando da sua experiência, até aquele momento, de 20 anos de trabalho em museus de arte, sendo que boa parte deles à frente da Área de Ação Educativa do Museu Lasar Segall.

Sobre a diferença desse trabalho com o anterior esclarece:

Enquanto o enfoque da pesquisa de mestrado foi uma análise da política educacional, observada do ponto de vista interno da instituição, nesta pesquisa de doutorado busco ressaltar aspectos referentes à educação, mais especificamente, à questão da formação de público, com especial ênfase no papel da instituição escolar como veículo de aproximação entre grupos sociais e o Museu.²³⁴

Quando da realização desse segundo trabalho a antiga DAEC já tinha se tornado uma Área dentro da nova estrutura do MLS e isso certamente significou muito maior destaque e importância às ações educativas no Museu. Esse fato demonstra a prática cotidiana no MLS de se repensar:

[...] O setor foi implantado em 1985, sob a denominação de Serviço Educativo, passando a ser Divisão de Ação Educativo-Cultural em 1988 e, finalmente, em 1997, transformou-se em Área de Ação Educativa.

A política educacional é dinâmica, pois está sempre baseada na prática, na experiência dos membros da equipe e na interação com os contextos educacionais externos à instituição. Sua formulação é

²³¹ DAMAME, 1999. *passim*.

²³² *Ibid.*, *passim*

²³³ GRINSPUM, 2000, p.1-6.

²³⁴ *Ibid.*, p.3.

concebida a partir de discussões geradas tanto no próprio setor como no colegiado técnico-administrativo. Além disso, como qualquer outra política setorial, é apresentada e debatida com frequência na Assembleia Geral.²³⁵

Ao longo da tese Grinspum descreve a Área de Ação Educativa e o seu Programa de Educação para o Patrimônio e os projetos relacionados a ele: o “Arte em família – sábados no Museu Lasar Segall” e o de “Atendimento ao Público de Escolas”, além da descrição da estrutura das visitas monitoradas. Na sequência apresenta as escolas selecionadas para compor seu estudo de caso, bem como os dados coletados e sua análise²³⁶.

Grinspum conclui seu trabalho defendendo a ideia de que a escola possui um papel decisivo na aproximação de alguns grupos sociais do museu e apresenta algumas propostas tanto sob a ótica da escola, como sob o ponto de vista dos museus para que essa interação se estreite cada vez mais. E afirma:

Conforme apontado ao longo dessa tese, muitas dessas ações [propostas] já vem sendo realizadas no Museu Lasar Segall. A opção, já adotada, por não realizar uma política de atendimento massivo e poder implantar um sistema de atendimentos por projetos de longa duração é possível graças à política cultural da instituição, que desenvolve o hábito de debater suas práticas em suas diversas instâncias organizacionais e adequá-las aos contextos internos e externos à instituição.

Discussões iniciadas na própria Área de Ação Educativa e tendo a interlocução de todos os funcionários por meio das discussões geradas tanto no colegiado, como nas assembleias gerais, revelam que a noção de serviço público e educação envolve valores e atitudes de todos que trabalham no e para o museu em busca de “excelência e igualdade”.²³⁷

Além dessas pesquisas é possível citar ainda a tese Maria Christina Barbosa de Almeida, com o título “Por uma rearquitetura dos serviços de informação em arte na cidade de São Paulo”, defendida em 1998 junto à Escola de Comunicação e Artes da USP. O trabalho analisou os serviços de informação em arte em bibliotecas, arquivos e museus; e dentre as cinco instituições museológicas pesquisadas estava o MLS, que foi citado pontualmente. Na pesquisa foi descrita a organização dos acervos do Museu e discutidas possíveis formas de integração entre os mesmos. Em trecho a seguir também foi feito um estudo comparativo dos museus investigados²³⁸.

²³⁵ GRINSBUM, 2000, p.46-47.

²³⁶ Ibid., *passim*.

²³⁷ Ibid., p.120.

²³⁸ ALMEIDA, 1998, *passim*.

Nessa mesma linha de estudo, Cynthia Elias Taboada apresentou sua dissertação junto ao Programa de Pós-Graduação Interunidades em Estética e História da Arte da USP, no ano de 2011, com o título “O tratamento documental das coleções fotográficas em museus de arte”. Nesse caso, foram objetos de pesquisa especificamente as coleções fotográficas de museus de arte em São Paulo, incluindo entre elas a do Museu Lasar Segall. O estudo enfocou as formas de assimilação da fotografia nas coleções dessas instituições e o tratamento documental destinado às mesmas²³⁹.

Também no ano de 2011, Manuelina Maria Duarte Cândido defendeu sua tese na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da ULHT, com o título “Gestão de museus e o desafio do método na diversidade: diagnóstico museológico e planejamento”²⁴⁰. Embora esse trabalho seja o que apresenta a temática mais próxima da presente pesquisa, o MLS é citado de forma muito breve e pontual, apenas como exemplo de experiência no capítulo que trata do diagnóstico museológico, a partir da sua vivência com o seminário de avaliação dos 25 anos do Museu, realizado em 1992.

As pesquisas acadêmicas apresentadas aqui, e tantas outras, enfocam o MLS do ponto de vista das suas ações técnicas (a exemplo dos trabalhos de Grinspum, Almeida e Taboada), do ponto de vista político ou político-cultural (Alexandrino Segall e Cenni) ou do ponto de vista da gestão (Cândido e alunos da Anhembi-Morumbi). Contudo, nenhuma delas investigou o MLS sob um olhar museológico que relacionasse sua cadeia operatória com suas escolhas conceituais e práticas museológicas, a estrutura construída e o planejamento pertinente a tudo isso. A presente pesquisa desenvolve esse olhar e nesse aspecto reside o seu diferencial em relação às demais.

²³⁹ TABOADA, 2011, *passim*.

²⁴⁰ CÂNDIDO, 2011, *passim*.

CAPÍTULO 2

2 O DIAGNÓSTICO MUSEOLÓGICO DO MLS

2.1 Breves considerações sobre diagnóstico em museus

[...] Levar a cabo um “diagnóstico da situação atual” completo poderá ser uma tarefa enorme, mesmo para o mais pequeno dos museus. Seria possível investigar todos os aspectos de todas as atividades a que o museu se dedica.

Essa revisão detalhada de cada atividade deve ser feita periodicamente, mas provavelmente seria difícil fazer tudo de uma vez, devido a considerações práticas tais como “quem vai fazê-la” e “quanto tempo levará?”. Assim sendo, provavelmente, você terá que ser seletivo a respeito de quais questões serão examinadas em detalhe.²⁴¹

O enunciado de Stuart Davies leva a algumas reflexões. A primeira que se destaca é que, sendo o diagnóstico o mapeamento de uma situação presente, ou seja, o mesmo que delinear ou estabelecer um contexto atual, subentende-se que é um produto perecível e que tem um período de validade, uma vez que a realidade muda constantemente.

Outra ponderação possível é que, sendo uma atividade complexa, a disponibilidade não só de pessoal ou prazo, como sinalizou Davies, mas também de custos influencia diretamente em uma ação dessa natureza. Assim, é compreensível a necessidade de objetivá-lo, estabelecendo um recorte da realidade a ser estudada ou um olhar específico sobre determinada situação.

Diagnosticar é identificar questões por meio de uma série de procedimentos, para a partir de então elencar as prioridades que permitirão criar as estratégias de ação para o futuro; dessa forma, o diagnóstico também é parte dos processos avaliativos.

Em relação ao diagnóstico nos museus, Kátia Regina Felipini Neves afirma:

O diagnóstico é a primeira etapa para se pensar ou repensar um museu. Ela constitui-se de levantamentos e análise de dados de toda sorte: através de reuniões com a equipe do museu (caso seja para revitalização), visitas técnicas ao local ou instalações, pesquisa bibliográfica, pesquisa de público, etc.²⁴²

²⁴¹ DAVIES, 2001, p. 33.

²⁴² NEVES, 2003, p. 63-64.

Diversos são os processos de análise, estudo e avaliação em museus. Eles acontecem em vários níveis, desde os estudos de público, mais comumente referenciados, até as avaliações e estudos de espaços e ambientes arquitetônicos, avaliações de acervos, no tocante à documentação e à conservação, entre tantos outros.

Contudo, Manuelina M. Duarte Cândido pontua que o diagnóstico museológico deve ser entendido como:

[...] uma análise global e prospectiva da instituição, isto é, não se confunde com outras formas de análise ou avaliação da instituição que enfocam uma parte de suas ações mais a fundo, como a avaliação no sentido de estudos de público ou mesmo o diagnóstico de documentação do acervo.²⁴³

E ainda de acordo com Cândido existe uma dificuldade em se estabelecer um método único em função da diversidade de museus e realidades em que estão inseridos²⁴⁴.

No Brasil, desde 2009, com a promulgação da Lei Federal nº 11.904 – Estatuto dos Museus, o diagnóstico passou a ser também uma demanda no conjunto de procedimentos para a construção de planos museológicos²⁴⁵. O que também foi reforçado no artigo nº 23 do Decreto nº 8.124/13, que regulamentou essa Lei²⁴⁶.

Sendo assim Cândido conclui:

O planejamento, enquanto etapa fundamental de gestão de museus, deve tomar o **diagnóstico museológico** como um ponto de partida para análise e identificação de pontos críticos e de potencialidades, sintetizados estes na construção de um cenário real e de outro desejável que possa ser construído em diferentes prazos – longo, médio e curto -, por intermédio da implantação do plano museológico, programas e projetos.²⁴⁷

2.2 Mapeamento do contexto atual do MLS

²⁴³ CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Diagnóstico Museológico: estudos para uma metodologia. In: **I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola**. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8629.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2014, p.27.

²⁴⁴ CÂNDIDO, 2013, p.157-212.

²⁴⁵ BRASIL. **Lei Federal nº 11.904/2009**. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências.

²⁴⁶ BRASIL. **Decreto Presidencial nº 8.124/13**. Regulamenta os dispositivos da Lei nº 1.904, de 14 de janeiro de 2009 que institui o Estatuto dos Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus.

²⁴⁷ CÂNDIDO, op. cit., p.215.

O Museu Lasar Segall hoje é uma **instituição pública**. Trata-se do único museu federal no Estado de São Paulo, e embora possua considerável autonomia de gestão, está subordinado aos órgãos da administração superior aos quais está vinculado: o Instituto Brasileiro de Museus e o Ministério da Cultura. Dessa forma, além de lidar com os contextos próprios do seu entorno, o MLS também pode sofrer influência das políticas praticadas por essas instituições. Sendo assim, as mudanças de conjuntura no cenário federal podem impactar o cotidiano do Museu.

Nesse cenário, além das políticas públicas para a área de cultura que o MinC promove, destaca-se no universo museológico a Política Nacional de Museus, e como desdobramentos dela, a criação do próprio IBRAM e de uma legislação específica para as instituições museológicas em todo o Brasil (a Lei Federal nº 11.904/09 e o Decreto nº 8.124/13)²⁴⁸.

Ao longo da sua existência o Museu tem conseguido resistir a essas tensões. Além de outras conjunturas que possibilitaram isso, como a criação de uma associação de amigos, a *Escritura Pública de Incorporação do Museu Lasar Segall à Fundação Nacional Pró-Memória e outras avenças*, como já foi dito, foi fundamental para que a instituição preservasse sua autonomia ao longo desses anos. Nesse contexto o Museu Lasar Segall ainda permanece como o único vinculado ao IBRAM que possui um Conselho Deliberativo ao invés de Consultivo, como ocorre nas demais unidades museológicas do Instituto. Contudo, o prazo de salvaguarda do documento de incorporação venceu em 2010.

Detalhando a composição e funções de cada setor, com base no Regimento Interno, aprovado pelo Conselho Deliberativo no ano de 1996, e que não sofreu nenhuma alteração nesse período, o Museu apresenta o seguinte **organograma**:

Conselho Deliberativo – este é constituído por membros natos e membros eleitos: os natos são os descendentes diretos de Lasar Segall, até a segunda geração, mais o Presidente do IBRAM²⁴⁹, os eleitos exercem mandatos de cinco anos. Entre as competências do Conselho estão: votar modificações no Regimento Interno do Museu; aprovar propostas de plano de trabalho, orçamento, relatórios e prestação de contas da Diretoria; indicar os nomes para Diretor e Chefe da Divisão Técnica ou propor a exoneração dos mesmos;

²⁴⁸ Os aspectos que envolvem a Política Nacional de Museus serão abordados com mais detalhes no capítulo 3 deste trabalho, no tópico que trata dos planos museológicos no Brasil.

²⁴⁹ Na redação do Regimento é sinalizado o Presidente do IPHAN. Porém no §5º do Art. 10º é esclarecido que no caso de algum órgão suceder o IPHAN nas suas funções, o dirigente desse órgão que tomará assento no Conselho; e como a Lei Federal nº 11.906/09 determina que o IBRAM suceda o IPHAN em todas as questões do âmbito museológico, e incorpora os seus museus, incluindo o Museu Lasar Segall, optou-se neste trabalho pela sinalização atualizada. Essa escolha se aplica às demais referências que se fizerem adiante.

autorizar aquisições e doações de obras de arte; acompanhar as reuniões do Colegiado Técnico-Administrativo por meio do seu representante nessa instância; examinar qualquer assunto de interesse do MLS

Diretoria – constituída pelo Diretor e pelo Chefe da Divisão Técnica, e tem como competência gerir o MLS: cumprindo e fazendo cumprir o Regimento Interno; apresentando ao Conselho as decisões do Colegiado; definindo as atribuições das diversas chefias e indicando os nomes para seus cargos; submeter à aprovação do Conselho, após ouvir o Colegiado, o plano de trabalho anual e proposta de orçamento, relatórios anuais, prestação de contas; autorizar o empréstimo e obras do acervo; enfim, dirigir e coordenar o desenvolvimento das atividades do Museu;

Colegiado Técnico-Administrativo – funciona como órgão de assessoramento da Diretoria e de deliberação coletiva. É constituído com representantes das várias áreas do Museu. São suas atribuições: coordenar as atividades rotineiras do MLS; deliberar sobre proposta de plano de trabalho e relatórios; opinar sobre a política cultural do Museu; opinar sobre as propostas de indicações de nomes que a Diretoria faz ao IBRAM; fomentar a integração entre as diversas áreas do MLS; definir as normas de acesso ao Museu, entre outras.

Assembleia Geral – é a instância coletiva que auxilia o Colegiado Técnico-Administrativo e funciona como instrumento de participação e conscientização de seus colaboradores. É constituída pelos servidores do MLS e não realizará votações por não se tratar de instância de deliberação. São suas competências: contribuir para o debate sobre a eficácia das atividades do MLS; opinar sobre os assuntos trazidos pela Diretoria e pelo Colegiado; opinar sobre qualquer matéria do interesse dos servidores; opinar sobre a política cultural do MLS; debater problemas relativos à integração dos órgãos; e opinar sobre a indicação de membros temporários no Colegiado Técnico-Administrativo.

Embora conste no Regimento Interno, as reuniões da Assembleia não ocorrem mais, o que foi alvo de muitas queixas durante as entrevistas realizadas para essa pesquisa.

Divisão Técnica – é responsável pelo desenvolvimento das ações relacionadas às áreas de Museologia, Ação Educativa, Atividades Criativas, BJKS, com o Arquivo Museu Lasar Segall e com o Setor de Pesquisa em História da Arte.

Arquivo Museu Lasar Segall – é responsável pela preservação e processamento técnico dos documentos produzidos pelo MLS no desenvolvimento das suas atividades.

Atualmente, na prática essa instância não existe como setor no MLS, mas as funções relativas a ela, como a organização e manutenção do acervo, são assumidas pela BJKS.

Setor de Pesquisa em História da Arte – é responsável pelas “ações nesse campo do conhecimento, relacionadas com os acervos do MLS”.

Área de Museologia – é responsável por coletar, documentar, conservar e expor, e divulgar os acervos do Museu Lasar Segall; pesquisar e documentar obras de Lasar Segall pertencentes a outras instituições e colecionadores; promover exposições; programar e realizar eventos na sua área; desenvolver atividades congêneres, entre outras.

Área de Ação Educativa – é responsável desenvolver atividades pedagógicas diversas de forma a aproveitar o potencial educacional dos acervos; planejar e executar atividades vinculadas ao ensino formal e não formal em arte; elaborar programa de trabalho anual; promover periodicamente a avaliação das suas atividades, entre outras.

Biblioteca Jenny Klabin Segall – é responsável por reunir, processar, atualizar e preservar seu acervo; devendo também facilitar o amplo acesso ao patrimônio sob sua guarda.

Área de Atividades Criativas – é responsável por coordenar as diversas atividades participativas dos frequentadores do MLS, integrando-se às demais atividades do Museu. São componentes dessa área:

Setor de Fotografia – que desenvolve ações relativas à linguagem fotográfica; o

Setor de Imagem em Movimento – responsável pela programação do cinema;

Setor de Artes Plásticas – que coordena o ateliê de gravura e as atividades e temas relativos a ele;

Setor de Criação Literária – que promove laboratórios e oficinas nessa temática;

Setor de Música – que deveria coordenar as ações do Coral do MLS que foi extinto. Na prática, em função da saída dos funcionários responsáveis, esse setor não existe mais.

Divisão Administrativa – compete as atividades de administração, observando as normas e regulamentos do IBRAM.

Área de Apoio Administrativo – responsável pelos serviços gerais, a administração de material, os recursos humanos, e, em seu nível de

competência, o atendimento ao público visitante do Museu. São componentes dessa área os seguintes setores:

Setor de Atendimento ao Público – faz o controle de visitas e executa todas as atividades de portaria, recepção, telefonia, copa e cafeteria, orientado e controlando o público visitante;

Setor de Programação Visual – planeja e executa todas as atividades de programação visual do MLS. Mais uma vez, em função da saída dos funcionários responsáveis, o setor não configura mais no Museu, e suas funções foram absorvidas pelo Núcleo de Informática.

Setor de Recursos Humanos – cuida de todas as questões relativas à gestão de pessoal, observando as normas vigentes junto ao IBRAM;

Setor de Serviços Gerais – responsável pelas tarefas de limpeza e conservação do imóvel e suas dependências, guarda de materiais, portaria, zeladoria, manutenção e jardinagem. Atualmente existe um funcionário responsável por coordenar e acompanhar todas essas atividades, contudo, elas todas são desenvolvidas por empresas terceirizadas.

Área Contábil-Financeira – responsável por realizar a execução orçamentária e financeira do Museu Lasar Segall, de acordo com o seu planejamento anual; também acompanha as movimentações financeiras e a aplicação dos recursos do MLS e elabora os relatórios de acompanhamento referentes, incluindo as prestações de contas diversas.

Núcleo de Informática – embora não conste no Regimento Interno como instância, existe atualmente na prática, vinculado à Diretoria. É responsável pela manutenção de todo o parque de informática do museu, bases de dados, servidores, e como já foi dito, assumiu também as funções do setor de programação visual com a extinção deste.

Núcleo de Comunicação – também não consta no Regimento Interno, porém, existe na prática e também é vinculado à Diretoria. É o setor responsável por desenvolver todas as atividades de comunicação do MLS com mídia. Também recebe as inúmeras solicitações do público e encaminha aos setores ou áreas responsáveis para encaminhamento.²⁵⁰

Em relação ao seu **quadro de funcionários** o MLS conta hoje com o número de sessenta e dois (informação pessoal)²⁵¹, curiosamente a mesma quantidade que em 1985, quando ocorreu sua incorporação à FNpM e o Museu pode contar com um

²⁵⁰ MUSEU LASAR SEGALL, 1997a., p. 1340-1342.

²⁵¹ MILOCO. Sílvia. **Dados sobre funcionários** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <smiloco@mls.gov.br> em 3 jun. 2013.

corpo ideal de colaboradores. Entretanto, a realidade atual é bem diversa. Desse total, apenas vinte e cinco são funcionários efetivos, ou seja, menos da metade. Os demais são terceirizados, estagiários, ou são contratados via ACAMLS. Conforme já dito no capítulo anterior, mais de 80% desses funcionários efetivos se aposenta nos próximos 3 anos; e essa situação é ainda mais agravante considerando que não há qualquer perspectiva de reposição dos cargos vacantes até o momento.

Em relação às suas **fontes de financiamento**, além da dotação orçamentária anual do IBRAM, que vem se demonstrando insuficiente para a manutenção do dinamismo de atividades oferecidas, o MLS vem adotando várias estratégias que são registradas nos seus relatórios anuais. Dentre elas, é possível citar:

- a captação de recursos via a ACAMLS com o Leilão de Pratos para a Arte, realizado anualmente, e que é responsável pela maior parte dos recursos de manutenção da Associação e de seus funcionários (como já dito, quase todos em atuação no Museu);
- o programa de “sócios” da ACAMLS que visa atrair novos associados que contribuam com as atividades do MLS;
- a inscrição de projetos em leis de incentivo fiscal, principalmente a Lei Rouanet;
- o estabelecimento de parcerias com diversas instituições em projetos especiais.

Em relação ao **acervo** o MLS, este possui uma conformação bastante complexa e variada, e inclui não apenas as obras do artista que empresta seu nome ao Museu, mas uma série de outros materiais. Os mesmos são organizados de diferentes maneiras, são eles: o acervo museológico, o Arquivo Fotográfico Lasar Segall, o Arquivo Lasar Segall, o acervo da BJKS e o Arquivo Histórico do Museu Lasar Segall. Para a melhor compreensão, cada um será detalhado a seguir:

O *acervo museológico*, ou acervo de obras, como os funcionários se referem ao mesmo, é formado pelo conjunto de trabalhos executados pelo artista Lasar Segall (1891-1957) ao longo da sua vida, desde o período alemão até a fase brasileira.

Como já mencionado no capítulo anterior, uma primeira parte desse material foi doada logo na constituição do Museu pelos filhos do artista, Maurício e Oscar Klabin Segall. Entretanto ao longo da existência do Museu os familiares continuaram a realizar doações, a mais recente ocorreu em 2013, com 110 obras. Hoje esse acervo compreende um total de 3.119 obras, entre pinturas a óleo, pinturas sobre papel,

gravuras, desenhos e esculturas, e encontra-se sob a responsabilidade da Área de Museologia²⁵².

De origem Lituana e naturalizado brasileiro, tendo estudado um bom período na Alemanha, Lasar Segall foi um artista que atuou em várias áreas, e dentre os temas trabalhados em suas obras podem ser destacados: a questão da emigração, a prostituição, a maternidade, entre outros, todos presentes nas obras que compõem o acervo museológico do MLS. Hoje a situação desse acervo é a seguinte:

- Encontra-se tombado pelo IPHAN;
- Possui base de dados informatizada;
- Aproximadamente 90% digitalizado;
- Possui reserva técnica apropriada e de modo geral as obras estão em bom estado de conservação;

O *Arquivo Fotográfico Lasar Segall*, é constituído por fotografias colecionadas pelo artista, evidenciando seu cotidiano em família, os amigos, artistas e intelectuais europeus e brasileiros. São recordações de viagens, paisagens, retratos e eventos; muitas serviram de inspiração para sua obra. Esse arquivo foi constituído em 1981, junto à Área de Museologia, e possui aproximadamente 6.000 itens²⁵³. A sua situação atual é:

- Possui base de dados informatizada;
- Aproximadamente 95% do acervo digitalizado;
- Devidamente armazenado e acondicionado, e com bom estado de conservação;
- Possui catálogo *on-line* com parte do acervo.

O *Arquivo Lasar Segall* é composto por aproximadamente doze mil itens entre documentos pessoais, correspondências, publicações autografadas e recortes de jornal que compunham o arquivo pessoal do artista. Sua organização e sistematização vem ocorrendo desde 1986, pelo Setor de Pesquisa em História da Arte do MLS²⁵⁴. A situação atual desse acervo é:

- Possui base de dados informatizada;
- Aproximadamente 50% do acervo digitalizado;
- Devidamente armazenado e acondicionado, e com bom estado de conservação;
- Possui catálogo *on-line* com parte do acervo.

²⁵² MUSEU LASAR SEGALL. Disponível em: <www.mls.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2014.

²⁵³ MUSEU LASAR SEGALL. **Arquivo Fotográfico Lasar Segall** (catálogo *on-line*). Disponível em: <<http://www.museusegall.org.br/afls/>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

²⁵⁴ MUSEU LASAR SEGALL. **Arquivo Lasar Segall** (catálogo *on-line*). Disponível em: <<http://www.museusegall.org.br/als/>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

O *acervo da BJKS*, embora esteja localizado em um museu de artes visuais, é especializado em artes do espetáculo: cinema, teatro, dança, TV, ópera e circo. É composto por mais de 530 mil itens entre livros, teses, periódicos, catálogos, folhetos, artigos de jornal, fotos, cartazes, entre outros. A BJKS foi o primeiro setor do MLS aberto ao público em 1973, sendo assim, seu acervo vem sendo organizado desde então. Conta ainda com a Documentação Lasar Segall, um conjunto de aproximadamente 6.000 itens com revistas, catálogos de exposições, artigos de jornais e revistas, entre outros que citam Lasar Segall²⁵⁵. A situação desse acervo é a seguinte:

- Possui base de dados informatizada;
- Devidamente armazenado e acondicionado, e com bom estado de conservação²⁵⁶;
- Possui catálogo *on-line* com parte do acervo.

O *Arquivo Histórico Museu Lasar Segall*, com aproximadamente 59 metros lineares, é composto pelas seguintes fundos: Fundo Museu Lasar Segall, com documentos referentes às atividades do MLS; Fundo Jenny Klabin Segall, com documentos referentes à viúva de Lasar Segall, e idealizadora do Museu; Fundo Oscar Klabin Segall com documentos relacionados ao filho do artista; que durante muito tempo foi presidente do Conselho Deliberativo do MLS; Fundo Associação de Amigos do Museu Lasar Segall, que reúne documentos da ACAMLS desde sua criação em 1989. Esse acervo está sob a tutela da BJKS e se encontra na seguinte situação:

- Possui base de dados informatizada;
- Devidamente armazenado e acondicionado, e com bom estado de conservação;
- Não foi digitalizado
- Não possui catálogo *on-line*.

Dessa forma, como se percebe, os acervos do MLS estão sob a tutela de diferentes setores. Todos estão em bom estado de conservação e possuem base de dados informatizada, entretanto, ainda não estão integradas, embora um projeto com tal finalidade esteja em andamento.

O MLS também detém os direitos autorais da obra de Lasar Segall, e gerencia todas as ações nesse sentido, como, por exemplo, as autorizações de uso de imagem e reprodução da obra do artista. Também é responsabilidade do MLS a autenticação e

²⁵⁵ MUSEU LASAR SEGALL. Disponível em: <www.mls.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2014.

²⁵⁶ Em 2014, em função das reformas nas instalações físicas, o acervo da BJKS foi transferido temporariamente para um depósito fora do MLS.

reconhecimento de originalidade das obras de Lasar Segall, tendo constituída uma comissão de especialistas para esse fim.

No tocante aos seus **espaços físicos**²⁵⁷, o MLS ocupa uma área total de 2.270m², com área edificada de 2.196m² e área livre com 986m². Esse espaço é formado por um complexo de quatro casas que pertenceram à família Segall. A última foi doada em definitivo no ano de 2010²⁵⁸.

O Museu hoje possui basicamente três núcleos. O principal com salas de exposição de longa duração (com cerca de 270 m²), reserva técnica, cinema (com cerca de 127m² e capacidade para 90 pessoas), biblioteca, áreas criativas (laboratório fotográfico, sala de literatura e ateliê de gravura), laboratório de conservação e algumas áreas de trabalho. O segundo núcleo é formado pela sala de exposição temporária (com cerca de 80m²), o galpão de atividades educativas, café, e áreas administrativas. Por fim, o terceiro núcleo é formado pela portaria e sala de reuniões²⁵⁹. O Museu possui ainda dois jardins, um na entrada principal e outro próximo à entrada do ateliê de gravura, que foi o utilizado por Lasar Segall em vida.

Mesmo com os esforços de manutenção, esses espaços vinham sofrendo com a ação do tempo, uma vez que as casas que abrigam o Museu são da década de 1930. No final de 2013, houve o aporte de recursos que proporcionou uma grande reforma das suas instalações (especialmente telhado e parte elétrica) ao longo de 2014, período em que o MLS permanece fechado ao público.

Em relação às questões de segurança e acessibilidade, esses espaços contam com planos contra roubo, contra incêndio e de evacuação, tem saídas de emergência, os funcionários são treinados periodicamente, e conta com equipamentos adequados, além de vigilância 24 horas. Possui ainda bebedouro, telefone público, sanitários (adaptados para pessoas com dificuldade de locomoção), audioguia (em português e inglês), bicicletário, três vagas de estacionamento e rampas de acesso. Ainda não possui elevador.

Para **atendimento ao público** o MLS, com exceção da atual situação de fechamento para reforma, abre diariamente das 11 às 19 horas, fechando às terças-

²⁵⁷ Como já referenciado no capítulo anterior, as mudanças nos espaços arquitetônicos foram uma constante no histórico do Museu. Para maiores detalhes, ver APENDICE A, com quadro comparativo entre adaptações arquitetônicas no MLS e principais fatos na sua gestão. É enfatizar também que o MLS, nesse momento, está passando por uma grande reforma em sua infraestrutura de telhado e parte elétrica, sendo assim, permanece fechado ao público durante quase todo o ano de 2014, com previsão de abertura somente em outubro. A exceção é apenas durante o período da Copa do Mundo de Futebol, onde o Museu abre parcialmente com duas exposições temporárias, voltando a fechar após o campeonato, reabrindo somente ao final da reforma.

²⁵⁸ MUSEU LASAR SEGALL. **Questionário do Cadastro Nacional de Museus**. São Paulo: 2010. (mimeo)

²⁵⁹ Id.

feiras para manutenção e trabalho interno. Conta com loja, com venda de publicações em português, alemão e inglês, jogos educativos e material promocional do Museu. O café encontra-se inativo, aguardando processo licitatório para escolha de empresa para assumi-lo.

Além disso, e dos projetos especiais desenvolvidos para melhor servir ao público, o Museu rotineiramente oferece visitas educativas, exposições, sessões de cinema, cursos e oficinas (nas áreas de educação, fotografia, gravura e criação literária), promove palestras, encontros e debates, e atende à demanda de público de pesquisadores e curiosos. O público total frequentador no ano de 2013 alcançou o número de 52.826 visitantes²⁶⁰.

O Museu Lasar Segall possui uma privilegiada **localização** no Bairro da Vila Mariana, zona sul de São Paulo, situado à Rua Berta, nº 111. Conta com ponto de táxi localizado na esquina da mesma rua; e em suas proximidades estão três estações de metrô, uma da linha verde (Chácara Klabin) e duas da linha azul (Santa Cruz e Vila Mariana). Está próximo a vias de grande circulação, com linhas de ônibus, bares, restaurantes, *shopping center* de grande porte, corpo de bombeiros, bancos, supermercado, posto de saúde e faculdades.

Em prospecção realizada pela equipe da Área de Ação Educativa, só nas proximidades do Museu, foram levantadas ainda o impressionante número de 112 instituições de ensino, e outras 41, entre organizações não governamentais, instituições da área da saúde, esporte e religiosas²⁶¹.

Em relação à **imagem e credibilidade**, o MLS é reconhecido tanto no meio museológico quanto pelo seu público frequentador como uma instituição de qualidade na prestação dos seus serviços, fato comprovado por meio das inúmeras mensagens positivas que recebe através do canal “fale conosco”, em seu *website*.

Para divulgação de suas atividades o MLS produz informativos eletrônicos e impressos com a programação mensal. No relatório de 2013, está registrado que o Museu obteve os seguintes números de inserções na mídia:

- 25 inserções em jornais e revistas;
- 66 inserções em guias de cultura;
- 186 inserções em boletins eletrônicos e sites;
- 04 inserções em Rádio e TV.²⁶²

²⁶⁰ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 2013**. São Paulo: 2014.(mimeo).

²⁶¹ SELLI, Paula. **Material sobre a AAE do MLS** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <pselli@mls.gov.br> em 26 jun. 2013.

²⁶² MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 2013**. São Paulo: 2014.(mimeo).

2.2.1 A experimentação e o pioneirismo ainda permanecem

Nos caminhos trilhados no capítulo anterior ficou constatado que a experimentação e o pioneirismo foram traços decisivos no histórico do Museu Lasar Segall. Nesse trecho da pesquisa foram elencados dois exemplos que evidenciam que essas características ainda permanecem.

O primeiro deles é o Projeto “Bebês no Museu”, desenvolvido pela Área de Ação Educativa. E quem relatou a experiência para esta pesquisa foi Paula Selli, educadora do Museu e coordenadora do Projeto.

Selli explica que a AAE já tinha uma pesquisa anterior com famílias e com crianças, e que embora esse Projeto não seja necessariamente um desdobramento dessas ações, ele guarda estreitas relações com essas experiências pregressas²⁶³.

A educadora lembra que a proposta inicial é de que existam duas ações:

- uma voltada para bebês de colo (até 5 meses aproximadamente), onde o foco da ação é a mãe (o adulto), e onde tudo é pensado para que ela possa estar a todo instante acompanhada do seu bebê; sendo assim, os tempos, os espaços e toda estruturação seguem essa lógica; essa ação é chamada de “visita canguru” pois é recomendado que as mães tragam seus carregadores de tecido com essa finalidade.
- a outra é voltada para a própria criança, chamada de “Museu, primeiros olhares”, onde os bebês são levados ao ateliê e outros espaços além das salas de exposições e vivenciam atividades focadas principalmente na experimentação, na exploração do espaço, pensando no museu como um lugar público que deve ser apropriado, e na interação entre os bebês e seus familiares.²⁶⁴

Assim essas foram as bases iniciais desse projeto. Para 2014, Selli também lembra que a AAE está organizando um seminário sobre o assunto, onde foram convidadas instituições que promoveram iniciativas semelhantes para trocar ideias²⁶⁵.

Em 2014, esse projeto foi contemplado com o prêmio “Melhores Práticas de Educação em Museus” promovido pelo Comitê para Educação e Ação Cultural (CECA) que integra o ICOM.

²⁶³ Entrevista com Paula Hilst Selli, no Museu Lasar Segall, 15 jun. 2014.

²⁶⁴ Id.

²⁶⁵ Id.

O outro exemplo que remete ao pioneirismo do Museu Lasar Segall foi o lançamento recente do aplicativo para *smartphones*, desenvolvido em parceria com a empresa Google. O Museu Lasar Segall e a Pinacoteca do Estado de São Paulo foram os dois primeiros museus do Brasil a desenvolverem essa ferramenta. Na avaliação de Ademir Maschio, coordenador do Núcleo de Informática do MLS: “[...] Isso é excepcional nesse momento! Sem nenhum custo a gente conseguiu colocar duas exposições num *smartphone*”.

O acesso a esse material é muito facilitado, basta ter o aparelho e baixar gratuitamente o aplicativo. Na tela inicial há informações de localização e endereço do Museu, e *links* para efetuar ligação telefônica direta para o MLS, rotas de como chegar até lá, e compartilhamento informações. Nessa mesma tela no rodapé há ainda outros links para o *website* do MLS e o do IBRAM. A segunda tela oferece a opção de visita a duas exposições inicialmente, a mostra “Lasar Segall Processos” e as mostras do Projeto Intervenções, que acontecem no jardim do MLS. A partir daí são abertas várias seções com imagens de obras, textos e audios com informações sobre as mesmas, fotografias e a biografia do artista Lasar Segall.

2.3 Análise geral

A partir desse breve panorama é possível perceber que alguns setores que constam no Regimento Interno do Museu já não existem e suas funções foram absorvidas por outros setores/áreas, devido ao déficit no seu quadro funcional. Inicialmente o que poderia se imaginar se tratar de um movimento natural de reorganização nas suas instâncias de administração, ao qual seu documento institucional não acompanhou, na verdade é um indício de que o Museu encolhe em sua infraestrutura ano a ano. Há um movimento de aglutinação, uma estratégia de resistência talvez para não se descaracterizar, que vai absorvendo as perdas paulatinamente. O que representa um completo paradoxo, já que o MLS continua mantendo suas atividades, encontra fôlego para iniciativas pioneiras como foi destacado no tópico anterior e consegue montar e inaugurar quatro exposições simultâneas em plena reforma das suas instalações, como ocorreu em junho de 2014.

Talvez esse movimento de aglutinação, paulatino, e silencioso (para o grande público), tenha sido um dos motivos que levou o museu a reduzir seu escopo de atuação no processo de elaboração do seu Plano Diretor em 2005, como será demonstrado no próximo capítulo deste trabalho.

Até quando o MLS vai conseguir levar adiante essa estratégia para sobreviver? Ainda não se sabe. O que se sabe é que o Museu vai perdendo funcionários efetivos e segue se readequando, seja contratando temporariamente por projetos, seja via ACAMLS (que já vem atuando com sua capacidade máxima), seja via firmas terceirizadas. Jorge Schwartz, atual Diretor, expõe a situação:

[...] Hoje esse projeto [de museu] não vai poder ter continuidade simplesmente porque as pessoas estão se aposentando, não haverá, provavelmente, concurso para professor de redação, não haverá concurso para professor de fotografia dentro da estrutura do IBRAM. Então talvez tenhamos que fazer cursos livres ou algo semelhante²⁶⁶

Os funcionários se vão, e junto com eles o *know-how* da instituição, já que, na grande maioria das vezes, isso não vem acontecendo com o tempo necessário para compartilhar o conhecimento adquirido com os novos colaboradores.

Certamente um dos motivos do Museu Lasar Segall ter obtido esse *status* de “instituição museológica de qualidade” foi o fato de ter um quadro funcional orgânico e coeso, e isso está se perdendo com o tempo.

Entretanto, como também constatado no seu histórico institucional, essa não é a primeira crise que o Museu enfrenta nesse sentido. O que se espera é que alcance sucesso dessa vez assim como nas outras.

Partindo do material reunido até o momento, seguramente esta deverá ser a questão fundamental, a maior prioridade, o principal problema que o MLS deverá buscar resolver, e para o qual deverá criar estratégias de ação dentro do seu próximo plano museológico.

Mas certamente essa também não será a única tensão que o Museu enfrentará em seu percurso, pois várias forças incidem em seu contexto.

Por exemplo, o MLS ainda hoje convive com um antigo problema, que não é exclusividade sua ou do universo museológico, mas uma crise crônica, constante na área cultural em todo o Brasil, e que acontece desde sempre: a falta de recursos, uma questão que persegue o Museu desde sua abertura.

O que se pode concluir com esse diagnóstico é que, buscando se readequar às novas realidades o MLS vive um processo de transição e mudança no seu perfil identitário, porém ainda lhe restam muitas das características que o marcaram ao longo da sua existência.

²⁶⁶ Entrevista com Jorge Schwartz, no Museu Lasar Segall, 25 jun. 2014.

CAPÍTULO 3

3 QUESTÕES E PROPOSIÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS MUSEOLÓGICOS

3.1 Considerações sobre planejamento e plano museológico

A atividade de planejamento está intimamente associada ao estabelecimento de *objetivos*, criando ferramentas e circunstâncias que possibilitem a *melhor forma de atingi-los*²⁶⁷; e no caso do planejamento museológico esses objetivos envolvem alguns aspectos específicos. Dessa forma, para melhor abordá-los, algumas discussões apresentadas na introdução deste trabalho serão retomadas:

Os estudos mais recentes apontam para a relevância dessas instituições [museus e centros de memória] quando tratamos os problemas inerentes à qualidade dos serviços públicos, ao impacto que aos programas de turismo patrimonial têm em relação à economia local e, sobretudo, ao reforço que pode ser dado às instituições escolares.

Essas instituições da memória, para a sua implantação, consolidação e reconhecimento público, dependem do desenvolvimento de uma cadeia operatória de ideias e ações que identificamos como processo de musealização, ou seja: a articulação sistêmica de procedimentos técnicos e científicos de salvaguarda (conservação, documentação e guarda) e comunicação (exposição e ação educativo-cultural) de referências culturais, coleções e acervos, com vistas à constituição e preservação da herança patrimonial. Esses procedimentos, por sua vez, contam em sua base elementar com a produção de conhecimento nas mais diversas áreas de pesquisa e **dependem de sólidas estratégias administrativas de planejamento e avaliação** e, naturalmente, são vulneráveis às conjunturas sociais e políticas. São e sempre foram instituições de seu tempo!²⁶⁸

Isso aponta para as responsabilidades inerentes a qualquer instituição museológica pensada na atualidade, ou seja, as reciprocidades entre museus e sociedades, ou comunidades nas quais estão inseridos. Esses fatores primordiais já singularizam o planejamento museológico em detrimento de qualquer outro tipo de planejamento.

Contudo, essa particularidade é ainda mais aparente quando compreendemos as associações entre os elos epistemológicos da museologia e seus campos de atuação, conforme também já foi assinalado por Cristina Bruno: de forma

²⁶⁷ MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI., 1998, p.126.

²⁶⁸ BRUNO, 2012, p.47. (**grifos nossos**)

hierarquizada teríamos um *fato museal*, construído e elaborado (campo essencial), que se institucionaliza por meio de um *fenômeno* museu (campo de interlocução) e este, por consequência da COM, se projeta em *processos museológicos* (campo de projeção)²⁶⁹.

O entendimento dessas relações é fundamental também na construção e elaboração de um plano museológico. Esta é uma ferramenta essencial para o labor contemporâneo na área dos museus, pois pensa e trabalha a instituição em todos os seus níveis. Por sua característica integradora, total e completa acaba sendo um documento final, resultante da atividade de planejamento, que articula o fato museológico construído, ao fenômeno e aos processos museológicos; o que o faz operar nos três campos da atuação: o essencial, o de interlocução e o de projeção. É o documento que condensa todas as características de concepção, técnica e operacionalidade de um museu.

Sendo assim, por esse aspecto global, integrador e reflexivo, o seu processo de construção também remete para um movimento de revisão e avaliação institucional, que já é sugerido por alguns autores como uma atividade educativa para a própria equipe do museu. Manuelina M. Duarte Cândido se referindo ao diagnóstico museológico, uma das etapas na elaboração do plano, afirma:

[...] Esse é um processo profundamente pedagógico, pelo fato de que provoca reflexão sobre o fazer, estimula uma revisão de conceitos e práticas que tem como premissa o retorno das equipes a discussões teóricas e metodológicas, às vezes distantes no cotidiano, portanto, instiga à atualização [...]²⁷⁰

Para além dessas questões, o plano museológico é um instrumento que se desdobra em resultados práticos, e talvez por esse motivo o seu caráter delineador e conceutivo é muitas vezes esquecido. Nesse sentido, mais uma vez Cristina Bruno alerta: “o planejamento museológico é uma plataforma conceitual” (informação verbal)²⁷¹.

Essa afirmação advém provavelmente da constatação de que os planos museológicos como estão sendo pensados e desenvolvidos se restringem exclusivamente ao operacional, negligenciando o conceitual.

²⁶⁹ Cabe sinalizar que MUSEU é compreendido aqui em seu sentido mais amplo possível.

²⁷⁰ CÂNDIDO, 2013, p.208.

²⁷¹ Anotações da disciplina “IMU5001-1 – Planejamento Museológico: da Museologia Tradicional à Sociomuseologia” (ministrada pela Profa. Dra. Maria Cristina Oliveira Bruno, no Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, âmbito do Mestrado do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, 2º semestre de 2012).

No ano de 2005 a Subdireção Geral de Museus Estatais do Ministério da Cultura da Espanha editou o livro “Criterios para la elaboración del plan museológico”, que seguramente pode ser denominado um manual ou guia de trabalho prático, pois essa foi a sua pretensão explícita ao padronizar as terminologias e procedimentos referentes a essa ferramenta. A publicação desse material também buscava atender a uma demanda legal no país, que possui uma legislação que reconhece a necessidade do plano museológico como um dos requisitos essenciais para o reconhecimento de instituições como museus²⁷².

De acordo com o guia espanhol, a abordagem ou esclarecimento conceitual deve ser o primeiro capítulo sempre constante nesse documento, sendo o ponto de partida obrigatório em qualquer iniciativa museológica, e deve atender a aspectos como:

- O marco temático, cronológico e geográfico das suas coleções
- A mensagem a transmitir
- Uma explicação sobre a responsabilidade do museu a respeito das suas coleções e seu entorno sócio-cultural
- Os tipos de público a que se destina o museu
- Os canais de comunicação, difusão e informação que vão ser utilizados
- A linguagem apropriada para a transmissão da mensagem principal²⁷³

Entretanto, apesar dessas recomendações, esse aspecto conceitual tem sido “esquecido”, e isso faz com que muitos planos museológicos na atualidade sejam desenvolvidos como resultados de atividades *pró-forma*, unicamente para atender a uma demanda técnica ou legal.

Como já foi dito, esse equívoco se desdobra inclusive no uso indeterminado do termo ainda hoje, que referencia esse documento a “plano estratégico”, “plano diretor”, “programa museológico”, “projeto museológico”, “projeto científico e cultural”, entre tantos outros.

Francisca Hernández Hernández em seu “Manual de Museología” adota a definição de “programa” como instrumento resultante da atividade de planejamento museológico, afirmando que este, em nível global deve abarcar como elementos básicos: a arquitetura e recursos técnicos incluindo a climatização, a segurança e a iluminação; a estrutura de equipamentos como mobiliário, meios audiovisuais, recursos de informática, laboratórios, entre outros; o conhecimento das coleções, a

²⁷² MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2005, p. 19-23.

²⁷³ Id. (tradução nossa)

quantidade e sua natureza; e o funcionamento da instituição, incluindo natureza das atividades e frequência de público²⁷⁴.

O “Manual de gestión de museos”, de Gail Dexter Lord e Barry Lord, também não trabalha com a definição de plano museológico como ferramenta resultante do processo de planejamento nos museus, mas sim com a noção de “plano estratégico” e “plano diretor”. De acordo com os autores, o plano estratégico é desenvolvido com o objetivo de organizar, em uma única direção coordenada, todos os aspectos relativos às atividades do museu, articulando metas a serem alcançadas num período determinado. Ainda afirmam que um plano estratégico cobre um período de três a cinco anos, podendo se converter em ponto de partida para outro tipo de atividade de planejamento, a exemplo do plano diretor. Nesse caso, o plano diretor é entendido como um planejamento mais extenso e detalhado que um plano estratégico, abrangendo um período de dez a vinte anos²⁷⁵.

Stuart Davies também adota a definição de plano diretor, afirmando que esse trata do estabelecimento de “uma visão clara a respeito de para onde se dirige o museu e como chegar até lá”²⁷⁶.

Assim, em 2005, o guia espanhol consolida a nomenclatura plano museológico afirmando: sua “completa e exaustiva definição recebe o nome de Plano Museológico, e evita assim outra terminologia que possa produzir confusões em sua elaboração, e em sua compreensão e em sua interpretação”²⁷⁷.

A gestão museológica, ou administração de museus é definida, atualmente, como a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu (preservação, pesquisa e comunicação). Nesse sentido, a gestão museológica compreende essencialmente as tarefas ligadas aos aspectos financeiros (contabilidade, controle de gestão, finanças) e jurídicos do museu, à segurança e manutenção da instituição, à organização da equipe de profissionais do museu, ao marketing, mas também aos processos estratégicos e de planejamento gerais das atividades do museu [...]²⁷⁸

Essa definição coloca a gestão museológica como atividade meio nas instituições museológicas que têm como atividades fim a salvaguarda e a comunicação. Entretanto, essa lógica pode proceder em relação aos outros itens, mas

²⁷⁴ HERNÁNDEZ, 1998. p.117-122.

²⁷⁵ LORD, B.; LORD, G., 2005. p.61-63.

²⁷⁶ DAVIES, 2001, p. 15

²⁷⁷ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2005, p 27. (tradução nossa)

²⁷⁸ MAIRESSE; DESVALLÉS, 2013, p. 47

não com relação ao planejamento museológico, que seria um dos componentes da gestão museológica.

O plano museológico, resultante do planejamento, é um documento misto, pois além do operacional envolve sim aspectos da COM. É um documento que extrapola as questões administrativas e de gestão, indo além, pois alcança aspectos conceituais do museu, é muito mais abrangente. Entendê-lo apenas como plano de gestão significaria imprimir uma visão limitadora ao mesmo, é outro equívoco.

Retornando aos parâmetros do manual espanhol, este propõe ainda uma hierarquia entre as noções de *plano*, *programa* e *projeto*: o plano seria o documento global e integrador de planejamento museológico; o programa como documento que ordena a atuação futura em cada área de funcionamento do museu; e o projeto como documento executável que possibilita a materialização concreta das especificações técnicas contidas em cada programa.

Manuelina M. Duarte Cândido também corrobora com essa classificação quando produz a sua matriz para diagnóstico museológico, planejamento e gestão de museus:

Consideramos o encadeamento entre programação – ou plano museológico → programa → projetos, mas a matriz não chega ao nível de detalhamento dos projetos, entendendo que a cada programa correspondem diversos projetos executivos que não cabe em uma diretriz de cunho geral indicar, pois cada realidade irá sugerir seu perfil e envergadura [...] ²⁷⁹

Prosseguindo com a análise da publicação espanhola, esta ainda apresenta alguns pontos questionáveis, pois seus parâmetros são descritivos e insuficientes para alcançar a essência da questão museológica, a saber: a COM (as ações de salvaguarda e comunicação); as relações em fato, fenômeno e processo museológico; as reciprocidades e dissonâncias entre museus e sociedade, enfim os novos paradigmas a partir do pensamento museológico contemporâneo.

Mesmo nas recomendações de abordagem conceitual acima descritas, percebe-se que no guia espanhol o museu ainda aparece como a instituição estatal que dita as normas à sociedade, em oposição à noção de “museu integrado” trabalhada na Declaração de Caracas, por exemplo. Entretanto, do ponto de vista metodológico, esse material apresenta caminhos e soluções.

Em sua estrutura propõe a elaboração do plano museológico a partir de duas fases: a primeira seria a de definição institucional contendo a abordagem conceitual bem como a análise e avaliação do museu; a segunda fase é referente aos programas

²⁷⁹ CÂNDIDO, 2013, p.202.

de cada área de funcionamento. Dessa forma, a primeira fase é construída a partir de um amplo diagnóstico situacional, ou seja, a análise do contexto atual, que projeta as necessidades para o futuro, que são expressas por meio dos programas, ou o contexto ideal. Essa estrutura é complementada com a execução de diversos projetos, direcionados a partir dos programas, que seriam as soluções exequíveis para os problemas identificados no diagnóstico. É importante ainda destacar a recomendação de que o desenvolvimento de todo esse trabalho deve ficar a cargo da equipe do museu, podendo contar com consultores externos²⁸⁰.

Em uma dimensão também metodológica, Cristina Bruno propõe as seguintes etapas de elaboração do planejamento museológico: **diagnóstico**, onde se verifica o perfil institucional, os problemas e potencialidades; a seguir procede-se com a **equação** das variáveis científicas museológicas e socioculturais, inclusive as políticas públicas; para então atingir a etapa de **proposição**, onde são pensadas as fases de implantação, que viabilizam a proposta e o seu **monitoramento** (informação verbal)²⁸¹.

Enfim, como se percebe, é uma estrutura semelhante ao proposto pelo guia espanhol, entretanto, merece destaque a questão do monitoramento, que certamente remete à avaliação dos processos, item que foi omitido no manual da Espanha.

3.1.1 Plano museológico no Brasil

No Brasil o termo “plano museológico” foi difundido em larga escala entre os profissionais da área museológica a partir de 2004, quando foi apresentado no I Fórum Nacional de Museus como principal tema do minicurso “Projeto Museológico”²⁸²:

O Minicurso de Projeto Museológico estava voltado para fornecer orientações gerais sobre a elaboração e implantação do Plano Museológico [...] Foi ressaltada a importância da utilização de instrumentos permanentes de avaliação e o diálogo entre o Plano Museológico e a Política Nacional de Museus. Foram tratados ainda os modelos de documentos reguladores, tais como ata da fundação, decreto de criação, estatuto, regimento interno, além dos códigos de

²⁸⁰ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2005, *passim*.

²⁸¹ Anotações da disciplina “IMU5001-1 – Planejamento Museológico: da Museologia Tradicional à Sociomuseologia” (ministrada pela Profa. Dra. Maria Cristina Oliveira Bruno, no Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade de São Paulo, âmbito do Mestrado do Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo, 2º semestre de 2012). (**grifos nossos**)

²⁸² É importante salientar que a discussão e a elaboração de planos museológicos já ocorriam no país, mas esse foi o primeiro evento de grande porte na área museológica que deu destaque ao tema.

A partir de então, o referido termo passou a ser empregado diversas vezes, sedimentando-se como designador da atividade de planejamento das instituições museológicas no país: a Portaria Normativa nº1 de 05 de julho de 2006 do IPHAN, que determina os critérios para elaboração de planos museológicos para os museus, na época, pertencentes àquela autarquia; as oficinas de “Plano Museológico: implantação, gestão e organização de museus”, oferecidas desde 2005 pelo Programa de Formação e Capacitação em Museologia, da Política Nacional de Museus; a Lei Federal nº 11.904/09 – Estatuto dos Museus e o seu Decreto de Regulamentação nº 8.124/13, que apresentam normas para a elaboração de planos museológicos no Brasil²⁸⁴.

Mas antes de adentrar nas questões de normatização do plano museológico no país, faz-se necessário uma breve contextualização histórica do desenvolvimento da política museológica no Brasil recentemente.

Em 2003, quando Gilberto Gil Moreira assumiu o Ministério da Cultura, foram engendradas uma série de ações no sentido de construir políticas públicas efetivas para a área da Cultura. No caso específico dos museus, e fruto de uma ampla consulta, foi lançada a Política Nacional de Museus (PNM), em 16 de maio de 2003, em uma cerimônia no Museu Histórico Nacional, em meio às comemorações do Dia Internacional dos Museus²⁸⁵. Esse documento final teve grande inspiração também na Política Portuguesa de Museus, uma vez que o país lusitano já estava adiantado com ações nesse sentido.

Com base nos princípios norteadores e nos eixos programáticos dessa Política²⁸⁶, ocorreram muitos desdobramentos: o primeiro deles foi a criação do Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (DEMU/IPHAN) no ano de 2004, que passou a assumir as ações da PNM não só junto aos museus do IPHAN, mas em todo o território nacional.

A partir de então o campo museológico no Brasil se dinamizou: foi criado o Sistema Brasileiro de Museus (SBM) e estimulado a criação e revitalização de sistemas estaduais e municipais; foi criado o Cadastro Nacional de Museus (CNM), que resultou em um amplo diagnóstico da situação museológica brasileira; foi instituída a Semana Nacional de Museus, em maio; o Dia Nacional do Museólogo, em 18 de

²⁸³ DEMU/IPHAN/ MINC, 2004, p. 51.

²⁸⁴ IBRAM, 2010, *passim*.

²⁸⁵ *Id.*, p.26-27

²⁸⁶ BRASIL. Ministério da Cultura, 2003, *passim*.

dezembro; a criação e fomento de editais de financiamento específicos para museus; a requalificação de diversas instituições no país; a criação do Programa de Formação e Capacitação em Museologia, que promoveu oficinas em todos os lugares do Brasil e fomentou a criação de cursos de Museologia junto às universidades; a realização dos fóruns nacionais de museus; entre tantas outras ações²⁸⁷.

Entre 2003 e 2009, a PNM, com a gestão do DEMU/IPHAN, obteve uma trajetória ascendente que culminou com a promulgação de duas importantes leis. A primeira delas, como já citado, foi a Lei Federal nº 11.904/09 – Estatuto dos Museus, traduzindo-se na primeira legislação específica para o campo museológico brasileiro. Logo em seguida também foi promulgada a Lei Federal nº 11.906/09, que criou o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que representou a elevação do DEMU/IPHAN à categoria de autarquia pública federal, independente e autônoma, com orçamento próprio, que sucedeu o IPHAN nas questões relativas à PNM e ao campo museológico brasileiro. Nesse movimento, também passaram para a tutela do IBRAM todos os museus federais antes vinculados ao IPHAN, incluindo o Museu Lasar Segall.

Com a promulgação dessas duas leis, o Brasil cria por um lado um instrumento legal para normatização da área museológica e por outro um organismo para fomentar e direcionar as políticas públicas na área, o que representa um salto nunca antes visto. Após a criação do IBRAM muitas outras ações continuaram e continuam sendo executadas, como a criação do Plano Nacional Setorial de Museus, a criação do Decreto Presidencial nº 8.124/13 e do Conselho Consultivo do Patrimônio Museológico, entre tantas outras.

Em relação Estatuto dos Museus, no seu artigo nº 67 é estipulado que os museus em território nacional teriam o prazo de cinco anos para se adequarem às disposições da Lei a partir da sua promulgação, em 2009; já os museus federais teriam um prazo um pouco menor, dois anos²⁸⁸.

Esse prazo, que vence em 2014, gerou uma corrida por parte de algumas instituições para a adequação de suas estruturas ao que determina a Lei. No caso específico do plano museológico, a exigência desse documento como boa prática museológica se desloca da esfera estritamente técnica e profissional para uma exigência legal.

É importante ressaltar que antes da criação do Estatuto dos Museus outras iniciativas de normatização ou formatação de planejamento museológico são registradas no país, como o exemplo da publicação “Plano Diretor”, de autoria de Stuart Davies, reeditado no Brasil dentro da série Roteiros Práticos de Museologia da

²⁸⁷ IBRAM, 2010, *passim*.

²⁸⁸ BRASIL. **Lei Federal nº 11.904/2009** – Estatuto dos Museus.

USP e a Portaria Normativa nº1 do IPHAN, de 05 de julho de 2006²⁸⁹, ambas já citadas neste trabalho.

No caso específico da Portaria Normativa nº 1, esta foi inspirada no guia espanhol “Criterios para la elaboración del plan museológico”, com as devidas adaptações ao contexto brasileiro. Por sua vez, esse documento, que se restringia aos museus federais vinculados ao IPHAN, foi o que serviu de base para o texto final do Estatuto dos Museus.

O Estatuto dos Museus destina uma seção inteira para tratar da normatização dos planos museológicos no Brasil. No artigo nº 44 define que é dever dos museus brasileiros elaborar e implementar seus planos museológicos. No artigo nº 45 apresenta a definição de plano museológico:

Art. 45. O Plano Museológico é compreendido como **ferramenta básica de planejamento estratégico**, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade.²⁹⁰

Nessa definição os grifos chamam a atenção para a associação do plano com a atividade de planejamento estratégico, o que diverge da definição assinalada pelo guia espanhol:

Plano [museológico]: **ferramenta de planejamento museológico**, em sentido global e integrador, de caráter finalista, que ordena objetivos e atuações na instituição museológica e em todas e cada uma de suas áreas funcionais, estabelecendo uma sequência de prioridades.²⁹¹

Como se percebe, o guia espanhol é bem específico ao relacionar plano museológico a *planejamento museológico*, ao invés de planejamento estratégico. Essa interpretação do que seja essa ferramenta na legislação brasileira pode contribuir ainda mais para a confusão e o uso indeterminado do termo, como já foi assinalado neste trabalho.

No artigo nº 46 são estipulados os itens que compõem o plano, entre eles, o diagnóstico participativo, a identificação dos espaços e acervos, identificação dos públicos frequentadores e a enumeração dos programas que o compõem:

²⁸⁹ Ver ANEXO E – Portaria Normativa Nº 1, de 5 de julho de 2006 (DOU de 11/07/2006) – IPHAN.

²⁹⁰ BRASIL. **Lei Federal nº 11.904/2009** – Estatuto dos Museus. (**grifos nossos**)

²⁹¹ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha). 2005, p. 28 (tradução nossa)

- Institucional;
- de Gestão de Pessoas;
- de Acervos;
- de Exposições;
- Educativo e Cultural;
- de Pesquisa;
- Arquitetônico-urbanístico;
- de Segurança;
- de Financiamento e Fomento;
- de Comunicação.²⁹²

Ainda nesse artigo é definido o caráter interdisciplinar desses programas e a forma de elaboração do plano museológico que deve ser “preferencialmente participativa”. Também é assinalado que o documento deve sofrer revisões e avaliações constantes²⁹³.

O Decreto nº 8.124/13 manteve essa estrutura com o acréscimo apenas dos seguintes itens: a enumeração dos programas veio acompanhada da sua abrangência; considerou-se a possibilidade de agrupá-los ou desmembrá-los; houve o acréscimo do Programa Sócio-ambiental; estipulou-se que os projetos relacionados à acessibilidade universal fossem explicitados nos diversos programas, ou que fosse criado um programa específico para atender a essa determinação. Por fim, um aspecto geral, mas que afeta diretamente a questão do plano museológico: a partir dessa norma legal, o IBRAM passa a ser o órgão fiscalizador do cumprimento tanto do Estatuto dos Museus, quanto do seu Decreto de Regulamentação.

3.1.2 Exemplos de planos museológicos²⁹⁴

Para melhor compreensão da composição formal do plano museológico, ou seja, a estrutura do documento e o seu conteúdo, dois exemplos serão analisados, um espanhol e um brasileiro.

²⁹² BRASIL. **Lei Federal nº 11.904/2009** – Estatuto dos Museus.

²⁹³ Id.

²⁹⁴ É importante ressaltar que o foco da análise neste item é apenas a estrutura desenvolvida na construção dos planos museológicos e o seu conteúdo. Sendo assim, os aspectos institucionais aparecem apenas quando necessários a essa finalidade.

O **primeiro exemplo** é o plano museológico do **Museu de León** na Espanha, localizado na província de mesmo nome naquele país. O documento desse museu foi publicado no ano de 2007 na forma de livro, como parte da política estatal espanhola de normatização de terminologias, conceitos e procedimentos para a área museológica. A finalização do documento formal ocorreu em março de 2003, portanto, dois anos antes da publicação “*Criterios para la elaboración del plan museológico*”, entretanto, a nota explicativa nas páginas iniciais esclarece duas questões importantes:

- embora concluído em 2003, a equipe do museu esteve permanentemente em contato com a equipe redatora do manual de 2005, e, além disso, mesmo o texto permanecendo o original, adaptações foram realizadas para a publicação no intuito de alinhá-la ao manual editado pelo Ministério da Cultura da Espanha;
- a outra constatação é a de que o documento do plano museológico é “vivo”, ou seja, está em constante formação, pode mudar ao longo do tempo, pode receber reformas, emendas, etc.²⁹⁵

Marina Chinchila Gómez, então subdiretora geral de museus estatais da Espanha, concorda com esse posicionamento e complementa afirmando não existir um modelo único de plano museológico, pois cada instituição tem sua própria história, suas fortalezas e suas limitações, seus objetivos, enfim, não haverá dois planos museológicos idênticos, pois assim como as instituições são singulares os planos também são²⁹⁶.

Partindo da estrutura proposta pelo guia espanhol, o plano museológico do Museu de León é dividido em três partes: a abordagem conceitual; a avaliação e o diagnóstico do museu; e, por fim, os programas e projetos para o futuro, ou seja, o contexto atual *versus* contexto ideal. A seguir cada uma dessas partes será detalhada:

Na *abordagem conceitual* a proposta foi realizar uma caracterização básica do museu, que envolveu inicialmente a descrição geográfica e territorial, os contextos, paisagens e tradições históricas da província de León, bem como seu potencial cultural, turístico e educativo. Essa descrição inicial foi justificada uma vez que o referido museu se destina a preservar a história do território leonês, sendo colocado como um espaço de salvaguarda e gestão desse patrimônio público. Além disso, são descritos os seus objetivos, a sua representatividade perante as demais instituições

²⁹⁵ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2007.

²⁹⁶ Ibid., p.11.

museológicas, considerações sobre o seu público e sobre a sua função social. O texto é concluído com uma descrição geral dos seus problemas e potencialidades²⁹⁷.

A segunda parte, que trata da *avaliação e do diagnóstico do museu*, tem sua estrutura apresentada em tópicos. O primeiro é referente ao relato da sua história e perfil institucional, onde se esclarece que o museu foi criado em 1869 e hoje é uma instituição mista, ou seja, gerido a partir de uma parceria do Estado com a sociedade civil. Neste tópico são descritos os marcos legais e normativos; as dificuldades por possuir uma gestão compartilhada; os problemas com o primeiro edifício que, não sendo próprio, obrigou o museu a dividi-lo com enfermarias, exército e até mesmo estábulo de animais (o que ocasionou inúmeras perdas e roubos), sem contar as sucessivas ameaças de despejo. Além disso, também é feito um relato da formação das coleções e da constituição dos inventários, das ações técnicas que desenvolve apesar dos problemas com as instalações, e os serviços que oferece ao público, ou seja, o “papel do museu com seu entorno cultural”, como é colocado no texto. Este item é concluído com o descritivo das suas relações institucionais²⁹⁸.

O próximo tópico trata da descrição e estado das coleções, sua tipologia, a situação legal, e os problemas com a documentação que carece de um sistema informatizado integrado.

No item posterior são apontadas as questões arquitetônicas. Nesse tópico é relatado que o Museu de León ainda não possuía uma sede definitiva e estava repartido, naquele momento, em três espaços, em localidades diferentes; o que na avaliação desse item fica claro que o futuro do Museu dependeria da solução desse problema. Ainda assim, cada uma dessas sedes é descrita, bem como a sua destinação de uso²⁹⁹.

No tópico sobre os padrões expositivos, é dito que o museu se limitou a enumerar as alternativas pouco inovadoras ou exitosas em função dos problemas com as instalações já relatados. São descritas as exposições temporárias de maior relevância que já estiveram em cartaz e a de longa duração³⁰⁰.

No item sobre a difusão e comunicação, o museu assume que conta com dados quantitativos precisos de público (inclusive com a apresentação de alguns gráficos), mas estes não são suficientes para qualificar os tipos de usuários dos

²⁹⁷ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2007. p.21-26.

²⁹⁸ Ibid., p.29-41.

²⁹⁹ Ibid., p.41-56.

³⁰⁰ Ibid., p.56-60.

serviços oferecidos. São colocados os horários e dias de funcionamento bem como os serviços ofertados por cada área³⁰¹.

Ao tratar das questões de segurança, mais uma vez os problemas com a falta de uma sede definitiva reaparecem. Contudo, são descritas as medidas adotadas. E na sequência é apresentado o item que traz os dados referentes aos recursos humanos e organização do trabalho interno. Esses são subdivididos da seguinte forma: corpo técnico, administrativo, bibliotecário, os vigias e as contratações temporárias³⁰².

No tópico sobre recursos econômicos são apresentados diversos gráficos contendo a situação financeira do museu nos últimos doze anos, incluindo gastos e receitas variados³⁰³.

Na avaliação final, o último tópico dessa parte, é dito que a situação mais problemática identificada no diagnóstico é a questão da falta de uma sede definitiva para que o museu desempenhe suas funções com capacidade máxima. A falta dessa sede faz o museu atuar de forma extremamente limitada, como no exemplo das exposições, e isso não deve se prolongar. Dessa forma, os programas de arquitetura e de museografia (exposições) devem ser as raízes deste plano museológico³⁰⁴.

A terceira parte, como já foi dito, é referente aos *programas e projetos de futuro*; e seguindo a estrutura da parte anterior, esses também são apresentados em tópicos, o primeiro deles é o programa de imagem institucional.

Neste tópico, justificando que o Museu de León compõe uma estrutura rígida e maior, denominada “museus provinciais de Castilha e León”, pouco se pode fazer para alterar sua concepção institucional. Sendo assim, as sugestões apresentadas nesse programa ocorrem no âmbito geral desses museus, como por exemplo: o reforço da autonomia dos museus provinciais; o reforço dos mecanismos legais já existentes para promover uma maior integração entre eles; a revitalização do Sistema de Museus de Castilha e León; a elaboração de programas de imagem personalizada, fomentando a especificidade de cada museu; a inserção dos museus em programas educativos universitários destinados à formação de profissionais do patrimônio cultural; entre outras³⁰⁵.

No tópico seguinte é abordado o programa de coleções, suas necessidades, aquisições e guarda. São feitas considerações gerais sobre a política de aquisição do museu e sobre a documentação das peças, inclusive com a apresentação de modelo

³⁰¹ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2007. p.60-67.

³⁰² Ibid., p.67-72.

³⁰³ Ibid., p.73-78.

³⁰⁴ Ibid. p.78.

³⁰⁵ Ibid., p.83-85.

de ficha catalográfica informatizada e plano de restauro e transferência das peças para o novo prédio. Esse programa também faz relações com o programa de exposições quando se remete ao uso das coleções, apresentando três graus de uso e prioridade das obras nas mostras³⁰⁶.

O programa arquitetônico é o terceiro e um dos mais detalhados, pois como foi dito, representa um dos cerne desse plano museológico. Sendo assim, todas as sugestões se basearam na possibilidade de uma sede definitiva para o museu. São caracterizados os espaços e áreas de exposições e atendimento ao público; de trabalho técnico; de guarda de acervo; de ateliê de restauro; biblioteca, entre outras. São apresentados ainda estudos de circulação, tanto para fluxo interno quanto de público visitante. São abordadas ainda questões de climatização, recursos tecnológicos e segurança empregados nesse sentido, o que faz esse programa também conversar com o programa de segurança descrito a seguir. Todos esses aspectos são descritos com a apresentação de plantas baixas, desenhos técnicos, quadros de fluxo, proporcionando uma dimensão visual das propostas³⁰⁷.

Em seguida, o programa museográfico (expositivo) também é descrito com a mesma riqueza de detalhes, com mensagem e conteúdos a serem transmitidos; as áreas de exposição de longa duração e temporárias; a seleção e o agrupamento das obras; os percursos possíveis; os recursos de audiovisual a serem empregados; a configuração dos textos; iluminação e o mobiliário expositivo; tudo isso pensado para as novas instalações. Entretanto, é apresentado ainda como apêndice um programa museográfico (expositivo) para as atuais sedes provisórias, entendidas como anexos do museu no futuro, ou seja, na proposta essas não se desvinculariam da instituição devido às suas questões históricas³⁰⁸.

No programa de difusão e comunicação como o museu assume ainda carecer de estudos de público mais aprofundados, se limita a apresentar linhas gerais dos recursos mínimos necessários para o atendimento do público. Já no programa de segurança é sugerido: a elaboração de um plano de emergência; a contratação de mais vigilantes; elaboração de programa de evacuação; recomendações para aquisição e uso de equipamentos diversos, com treinamento do pessoal do museu para seu uso. O programa de recursos humanos, de forma geral, propõe o quadro ideal de funcionários e o programa de orçamento apresenta as propostas e

³⁰⁶ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2007. p.85-89.

³⁰⁷ Ibid., 2007, p.89-126.

³⁰⁸ Ibid., p.127-172.

necessidades em face de tudo que foi planejado, considerando as tutelas do museu e suas fontes de recursos.³⁰⁹

O **segundo exemplo** é o plano museológico do **Museu da Abolição**, unidade museológica do IBRAM, localizado em Recife.

Subordinado ao IPHAN, na época, o plano museológico dessa instituição foi construído tendo como base a Portaria Normativa nº 01, e logo nos textos de apresentação e de introdução, os seguintes aspectos são destacáveis:

- a construção do plano de forma participativa, inclusive com a consulta à sociedade por meio de um seminário público;
- na sequência a formação de um “Grupo de Trabalho”, que conduziu todas as discussões para a confecção do documento. Este Grupo teve constituição bastante heterogênea, envolvendo representantes de instituições públicas da área cultural, lideranças religiosas e de movimentos sociais, e acadêmicos;
- assim como o Museu de León, o reconhecimento de que o plano é “um documento vivo e em constante atualização”.³¹⁰

O documento é dividido em três partes: Fase I, com a definição da instituição; a Fase II, com os programas para cada área de funcionamento do museu; e a Fase III, que propõe um projeto de reabertura da instituição.

Na Fase I é apresentado um histórico com dados do sobrado em que está localizado, o marco legal (lei federal de criação, em 1957), o tombamento do prédio, suas reformas, o fechamento do museu, sua reabertura, sua incorporação ao IPHAN, suas idas e vindas, abrindo e fechando ao longo de sua existência por várias vezes³¹¹.

Ainda nesta Fase são apresentados os objetivos do museu e seu texto de missão:

Prestar serviços à sociedade através do resgate, valorização, e reconhecimento do patrimônio material e imaterial dos afro-descendentes, contribuindo para o fortalecimento da identidade e cidadania do povo brasileiro.³¹²

O tópico seguinte, de maneira objetiva, traz o diagnóstico do Museu da Abolição a partir dos seguintes subtópicos: institucional, espaço físico e instalações, acervo, segurança e atividades.

No diagnóstico institucional, embora seja sinalizado que o museu contava com uma associação de amigos, criada no ano anterior ao plano museológico; constatou-

³⁰⁹ MINISTERIO DE CULTURA (Espanha), 2007, p.173-180.

³¹⁰ MUSEU DA ABOLIÇÃO. 2007. p. 14.

³¹¹ Ibid., p. 11-15.

³¹² Ibid., p. 09.

se a inexistência de qualquer norma organizacional (regimento interno ou estatuto) ou organograma. Além disso, o quadro funcional se apresentava bastante reduzido, apenas quatro funcionários.

Em relação aos espaços físicos e instalações, constatou-se que o museu dispunha de um edifício com boas condições, entretanto, antes ocupava mais ambientes, que naquele momento eram divididos com 5ª Superintendência Regional do IPHAN. A seguir é apontada a área total do museu, bem como a distribuição dos espaços existentes, e as salas ocupadas pelo Museu da Abolição no edifício.

Em relação ao diagnóstico de acervo é apresentado um quantitativo total do número de peças, dividido pela tipologia de acervo (museológico, bibliográfico e hemerográfico), os aspectos de gestão e controle são apresentados, com a documentação em dia, necessitando de informatização dos seus sistemas. Em relação à conservação, os acervos bibliográfico e hemerográfico contavam com boas condições de guarda, entretanto o acervo museológico não dispunha de reserva técnica, nem equipamentos de controle ambiental e climatização.

No diagnóstico de segurança foi constatado que o museu dispunha apenas de vigilantes e extintores, não havendo qualquer tipo de plano de emergência ou equipamentos auxiliares.

No tópico sobre as atividades do museu, devido ao fato de se encontrar fechado naquele momento, apenas as atividades internas eram desenvolvidas. Outrossim, alguns de seus espaços eram cedidos para eventos culturais relacionados à cultura afro-brasileira.

Finalizando, o diagnóstico traz um quadro geral com pontos fortes e fracos do Museu da Abolição, concluindo a Fase I do documento³¹³.

Na Fase II do plano museológico do Museu da Abolição são apresentados os programas, cujo texto introdutório esclarece que as ações propostas se concretizariam depois da abertura do museu.

No programa institucional são apresentadas as propostas de elaboração do regimento interno, cuja minuta se encontra nos anexos, e que, segundo o texto do documento, representa um grande marco estabelecendo uma nova forma de gestão democrática de museus públicos. Além disso, recomenda-se também a elaboração de uma política de aquisição e descarte de acervos.

No programa de gestão de pessoas, devido à equipe reduzida e à dificuldade de se criar novos cargos, uma vez que o museu é público, é proposta uma gestão por meio de coordenações que aglutinem algumas funções museológicas, contando com a

³¹³ MUSEU DA ABOLIÇÃO, 2007. p. 18-21.

possibilidade de contratação de terceirizados para auxiliar no trabalho desenvolvido por essas instâncias. Na sequência são apresentadas as competências e atribuições de cada uma dessas áreas, o organograma pretendido, a periodicidade de reuniões de equipe, o quadro mínimo ideal de funcionários para o museu, e uma diretriz básica para capacitação e atualização dos colaboradores.

No programa de gestão de acervos é recomendada mais uma vez a criação da política de aquisição e descarte, e, no tocante à documentação e conservação, são colocadas diretrizes gerais para continuidades das atividades, sempre observando padrões técnicos profissionais ou o que for estabelecido pelos órgãos aos quais o museu está subordinado.

Em relação às exposições, o programa traz propostas de editais para mostras temporárias e estabelece também diretrizes para as exposições de longa duração, como o processo de construção compartilhado entre a direção do museu e o Conselho Consultivo; sempre observando o descrito nos objetivos institucionais.

Nos programas educativo e de pesquisa, são colocadas apenas diretrizes gerais. No caso do primeiro estabelece que seja elaborado anualmente, contando com a coordenação técnica e consultores da área de educação. Já em no segundo é assinalado que o mesmo deve observar a missão e os objetivos do museu, e que seus resultados devem ser divulgados de diversas formas.

No programa arquitetônico são previstos os usos dos espaços após a saída da 5ª Superintendência Regional do IPHAN, possibilitando que o prédio seja ocupado exclusivamente pelo museu. Na sequência do documento cada ambiente é descrito com a sua destinação de uso futuro, incluindo primeiro pavimento, segundo pavimento e área externa. No tocante à climatização, é citado apenas que com o projeto de reabertura, se prevê a refrigeração de todos os ambientes.

Nas questões relativas à segurança, o programa propõe a realização de um diagnóstico específico com vistas à elaboração de um projeto adequado. É prevista também a contratação de vigilantes, a elaboração de plano de evacuação e o treinamento para emergências com o auxílio de especialistas na área.

Finalizando a Fase II, o programa de financiamento e fomento apenas enumera as fontes orçamentárias do museu; e no programa de difusão e divulgação, são elencados os meios a serem utilizados para tal fim³¹⁴.

Concluindo, o plano museológico do Museu da Abolição inclui uma Fase III, que se traduz em um grande projeto de reabertura e ocupação integral do edifício, onde são descritas todas as ações, é apresentado um quadro com execução das

³¹⁴ MUSEU DA ABOLIÇÃO, 2007. p. 23-31.

tarefas e a planilha orçamentária. Ainda nos anexos do documento constam: a minuta do regimento interno, como já mencionado, e as plantas baixas com futuros usos dos espaços³¹⁵.

Inicialmente, o que se pode ressaltar é que esses dois exemplos apresentados são relativamente pioneiros; e que, por isso mesmo, são passíveis das falhas naturais em todo processo que se principia.

Como já sinalizado, o plano museológico do Museu de León foi construído antes mesmo da publicação do guia espanhol; e sua formatação como livro também foi a primeira iniciativa nesse sentido da Subdiretoria Geral de Museus Estatais da Espanha. Foi o primeiro museu estatal na Espanha a construir o documento do plano museológico nos novos moldes normatizados pelo guia.

O mesmo aconteceu com o Museu da Abolição, pois com a publicação da Portaria Normativa nº 01 do IPHAN, essa foi a primeira instituição museológica da autarquia a apresentar o documento dentro dos novos parâmetros estabelecidos, inclusive dando publicidade ao mesmo. Hoje é possível consultá-lo por meio da rede mundial de computadores³¹⁶.

Ainda no comparativo entre os dois documentos, o plano museológico do Museu de León é muito mais extenso e detalhado, por outro lado o documento do Museu da Abolição é mais sucinto e objetivo. No caso do documento do museu recifense, isso remete a uma outra situação: a sua construção participativa.

O que se destaca nessa forma elaboração de um documento dessa natureza é a dificuldade em condensar várias ideias, de diferentes atores sociais e com diferentes interesses. Talvez esse tenha sido o motivo por optar por um texto mais direto. Ou ainda é possível referenciar Stuart Davies mais uma vez, que afirma: “o plano não deve conter um excesso de metas e objetivos sem sentido e ambiciosos demais. Deve, antes de mais nada, ser realizável”³¹⁷.

Concluindo com uma última observação no caso do Museu de León, embora o termo “cidadania” seja usado algumas vezes ao longo do texto, o que se pode observar, mais uma vez, é que o museu mantém um tom “professoral” em relação à sociedade, o que novamente remete à reflexão a partir da Declaração de Caracas (sobre museu integrado). Mas isso também poderia ser entendido como um traço do seu contorno institucional.

³¹⁵ MUSEU DA ABOLIÇÃO, 2007. p. 32-40.

³¹⁶ O documento está disponível por meio do link: <<http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/07/planmuseoabolicao.pdf>>. Acesso em 07 jun. 2014.

³¹⁷ DAVIES, 2001, p. 24.

3.2 Os planos museológicos do MLS

Como já evidenciado em diversas ocasiões nesse trabalho, o Museu Lasar Segall sempre buscou pensar e se repensar. Sendo assim, ao longo da sua existência vários produtos foram gerados a partir dessa postura: a exemplo do documento divulgado em 1977 (Proposta para a definição de uma política cultural para o Museu Lasar Segall³¹⁸) e da publicação resultante do seminário de avaliação institucional em 1992³¹⁹.

Nesse material, e em tantos outros resultantes dessa prática cotidiana e constante, o MLS revelou inúmeras vezes seus contextos atuais e suas projeções de futuro; o conjunto desses documentos foi responsável por expressar a plataforma conceitual do Museu, as relações que envolvem a sua COM, bem como as práticas de gestão e operacionalidade.

Essa introdução se faz necessária para sinalizar que, embora esses documentos não fossem compilados e organizados dentro da estruturação de um plano museológico, como é entendido hoje em dia, a atividade de planejamento no Museu Lasar Segall nunca foi algo pontual.

Dessa forma, o primeiro material analisado é referente ao processo de construção do Plano Diretor 2005-2010³²⁰, cuja gestação se deu entre os anos de 2002 e 2004. Ao pontuar essas datas justifica-se também a divergência terminológica: conforme já discutido, nesse período a formalização do termo “plano museológico” como designador da atividade planejamento museológico ainda não havia se configurado no Brasil. Outrossim, a publicação do livro “Plano Diretor”, de Stuart Davies, no ano de 2001,³²¹ certamente influenciou na adoção dessa nomenclatura.

De acordo com o relatório de atividades do ano de 2005, a demanda pela construção de um plano diretor ocorreu inicialmente em função das mudanças na

³¹⁸ Cf. ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. Proposta para a definição de uma política cultural para o Museu Lasar Segall. In: _____. **Relatório de Atividades – 1977 (Anexo 01)**. São Paulo: 1978a (mimeo).

³¹⁹ Cf. MUSEU LASAR SEGALL. **Museu Lasar Segall – 25 anos: histórico, análises, perspectivas**. São Paulo: MLS, 1992a.

³²⁰ Embora o processo de construção do Plano Diretor 2005-2010 do MLS seja descrito no seu relatório anual de atividades de 2005, não foi encontrado no banco de dados do Arquivo do Museu Lasar Segall, e nem na sua rede de computadores, nenhum documento final resultante desse processo. Sendo assim, as fontes para descrição desse item se restringem ao próprio relatório de atividades do ano de 2005, ao relato de um dos *workshops* realizado em setembro do mesmo ano, além das poucas informações a partir das entrevistas com funcionários que participaram do processo.

³²¹ Cf. DAVIES Stuart. **Plano Diretor**. Maria Luiza Pacheco Fernandes (trad.). São Paulo: Edusp; Fundação Vitae, 2001 (Série Museologia 1).

Direção do MLS no início da década de 2000; e posteriormente por uma solicitação do DEMU/IPHAN para que todos os museus federais produzissem seus planejamentos. Sendo assim, em 2005 foi contratada uma empresa de consultoria da área administrativa para conduzir o processo de construção do plano diretor do Museu Lasar Segall³²², que dentre os museus do IPHAN à época, foi um dos primeiros a promover essa ação.

Ainda de acordo com o relatório, a condução dos trabalhos incluiu a realização de dois *workshops* com os funcionários do MLS que através do método de análise SWOT³²³, avaliou os ambientes externo e interno do Museu, mapeando suas oportunidades e ameaças, fortalezas e fraquezas³²⁴.

A metodologia adotada no *workshop* de 24 de setembro de 2005 foi a seguinte: os participantes foram divididos em três grupos para realizarem um diagnóstico situacional dos seguintes tópicos, enfatizando seus pontos fortes e fracos:

- 1) infraestrutura e tecnologia de informação;
- 2) gestão e desenho organizacional;
- 3) recursos humanos;
- 4) aspectos financeiros (autonomia *versus* dependência da esfera pública);
- 5) divulgação e comunicação institucional;
- 6) produtos e serviços.³²⁵

Num segundo momento a mesma dinâmica foi utilizada para enumerar oportunidades e ameaças em relação aos seguintes aspectos:

- 1) governo federal;
- 2) governo estadual;
- 3) governo municipal;
- 4) instituições culturais no Brasil;
- 5) instituições culturais no exterior;
- 6) IBRAM (futuro Instituto Brasileiro de Museus);
- 7) Associação de Amigos;
- 8) outros museus no Brasil;
- 9) outros museus no exterior;
- 10) institutos binacionais.³²⁶

³²² MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 2005**. São Paulo: 2006.(mimeo).

³²³ SWOT é uma sigla em inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Um método de análise de cenário muito utilizado no ambiente corporativo que mapeia tanto o ambiente interno quanto o externo da organização.

³²⁴ MUSEU LASAR SEGAL, op. cit.

³²⁵ MUSEU LASAR SEGAL, 2005b.

Ao longo do processo foram registrados ainda os *insights*, conflitos de ideias ou paradoxos, e ao final foram elencadas todas as decisões sobre cada um dos tópicos acima descritos. Como resultado desse processo de construção, foram consolidados os seguintes enunciados:

Escopo - Vida e obra de Lasar Segall, Arte Moderna Brasileira e Expressionismo Alemão.

Missão - O Museu Lasar Segall é uma instituição federal com a missão de preservar, estudar e divulgar a obra de Lasar Segall, estimular a vivência, reflexão e experimentação no campo das artes, contribuindo para ampliar o acesso às manifestações culturais e para a formação da cidadania no contexto brasileiro.

Visão - O Museu Lasar Segall é o centro de excelência no estudo da vida e da obra de Lasar Segall, bem como na salvaguarda e comunicação de seus acervos.

É um centro de excelência em programas e projetos, para públicos diversificados, em educação patrimonial e um centro de formação cultural e para a cidadania, por meio da busca de referenciais teóricos, reflexão e avaliação de suas práticas pedagógicas.

É um centro de suporte à pesquisa sobre Lasar Segall, Modernismo Paulista e Expressionismo alemão, dotado de infra estrutura, serviços adequados e alianças com pesquisadores, instituições nacionais e internacionais relevantes nessas áreas.

Valores - Visão gerencial em todas as atividades (planejamento, execução, acompanhamento, avaliação)

Ética e Comprometimento do corpo de funcionários com a instituição e seus públicos. Integridade e Autonomia institucional em relação às orientações do mercado de arte e ao consumo de massa. Vocação educacional para a formação cultural e para a cidadania baseada em **vivência, reflexão e experimentação**.³²⁷

É importante lembrar que a redefinição do escopo do MLS a partir desse trabalho levantou a polêmica acerca da permanência ou não da BJKS na estrutura do Museu. A solução para esse impasse só ocorreu em fins de 2013, quando se decidiu pela permanência da Biblioteca na conformação do MLS, conforme já relatado anteriormente³²⁸.

Ainda de acordo com o relatório de atividades de 2005, foram definidas as seguintes linhas programáticas, dispostas por ordem de prioridade, para estruturação dos projetos futuros do Museu:

- 1) Instalações físicas e de segurança;
- 2) Fontes de recursos;
- 3) Parcerias institucionais locais, nacionais e internacionais;

³²⁶ MUSEU LASAR SEGALL, 2005b.

³²⁷ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 2005**. São Paulo: 2006.(mimeo). **(grifos nossos)**

³²⁸ Essa decisão foi tomada pelo IBRAM em conjunto com o MLS, contudo não houve nenhuma avaliação do Plano Diretor 2005-2010 ou do Plano Museológico para se chegar a essa solução.

- 4) Ferramentas de tecnologia de informação;
- 5) Marketing e relações públicas;
- 6) Desenho organizacional e gestão.³²⁹

O segundo documento analisado é o plano museológico construído em 2011, esse sim já nos moldes da Portaria Normativa nº 01 do IPHAN, do Estatuto dos Museus (Lei Federal nº 11.904/09) e com estrutura semelhante ao do Museu da Abolição.

Neste documento, o primeiro destaque é para os textos de escopo, missão, visão e valores, elaborados no processo de construção do Plano Diretor 2005-2010, que são adotados sem alteração.

A estrutura do documento apresenta na primeira parte esses enunciados, seguidos de um breve histórico do Museu, e algumas considerações gerais sobre os seguintes itens: o artista Lasar Segall (patrono do MLS); as ações de pesquisa; as exposições, a Biblioteca Jenny Klabin Segall, a ação educativa; os cursos e oficinas; o cinema e auditório; o café e loja; concluindo com o *website*³³⁰.

Na segunda parte são apresentados os programas em forma de diretrizes gerais. O programa institucional traz um sub-programa de gestão política, que trata dos novos rumos para a BJKS; um sub-programa de gestão técnica, que aponta questões relativas às relações institucionais e à equipe curatorial; e os sub-programas de gestão administrativa e de informatização³³¹.

No programa de gestão de pessoal são discutidas as questões de necessidade de ampliação do quadro funcional que já é reduzido em função das reais demandas de trabalho e que se agravará ainda mais com a iminência de aposentaria de vários colaboradores³³².

No programa de acervos são apresentadas diretrizes para os diversos acervos do MLS, subdividindo-o em sub-programa de documentação; sub-programa de conservação e restauro; e sub-programa de informatização que pretende a integração dos acervo em um único banco de dados e a sua disponibilização na *internet*³³³.

No programa de exposições são apontados os caminhos para o planejamento e organização das exposições temporárias nacionais e internacionais, e para a elaboração de mostras itinerantes.

³²⁹ MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades – 2005**. São Paulo: 2006.(mimeo).

³³⁰ MUSEU LASAR SEGALL, 2011, p.4-8.

³³¹ Ibid., p.9-10.

³³² Ibid., p.11.

³³³ Ibid., p.11.

O programa educativo-cultural é dividido no sub-programa de áreas criativas, que trata das ações do ateliê de gravura, laboratório fotográfico, e dos cursos e oficinas de redação, entre outros; e no sub-programa de ação educativa que se estrutura em três projetos: o Museu-Escola, o Museu-Família e o Museu-Comunidade³³⁴.

No programa de pesquisa o grande destaque é para o projeto de confecção do Catalogue Raisonné de Lasar Segall, inscrito na Lei Rouanet, aguardando a captação de recursos.

No programa arquitetônico é apresentada uma proposta de repensar os espaços e ocupações do MLS em função da possível saída da BJKS, naquele momento. Essa reconfiguração tinha o intuito sobretudo de aumentar a área dos espaços expositivos. Compõe ainda esse item o sub-programa de revitalização das edificações.

O Programa de segurança propõe um novo projeto para a área, já que a possível saída da BJKS reconfiguraria toda a questão espacial no museu. E o programa de financiamento e fomento aponta sugestões de novas fontes de receita através da locação de instalações, incremento no número de sócios da Associação de Amigos, e captação de recursos via leis de incentivo fiscal.

Por fim o programa de difusão e divulgação aponta propostas para promoção do MLS na imprensa, manutenção do website, programação visual e comunicação interna e publicações³³⁵.

Em relação à construção dos documentos, o que se percebe é que o Plano Diretor 2005-2010 tem uma forte influência organizacional e operativa, onde o olhar museológico e o viés conceitual ficaram em segundo plano.

No documento de 2011, percebe-se a tentativa de retomada da visão museológica, até porque a estrutura formal do documento proporciona isso. Entretanto, nota-se na primeira parte a ausência de um diagnóstico descritivo da situação atual para o embasamento das proposições.

Em linhas gerais, o que se nota a partir desses processos de planejamento, e das discussões dos capítulos anteriores, é que o Museu Lasar Segall tem grandes desafios pela frente. O mais importante deles talvez é continuar mantendo a gama de serviços ofertados à sociedade, como exposições dentro e fora do Museu; cursos de redação e de fotografia; intensa programação de cinema; ateliê de gravuras, entre outras atividades; equacionando tudo isso com a iminente aposentadoria da maior

³³⁴ MUSEU LASAR SEGALL, 2011, p.12.

³³⁵ MUSEU LASAR SEGALL, 2011, p.14.

parte dos seus funcionários efetivos. Essa situação deixa a instituição sem perspectiva de futuro.

3.3 Proposições a partir das experiências do Museu Lasar Segall

O que sempre destacou o MLS dos demais foi a sua postura “dialética”, sempre disposto a dialogar, trocar, participar e consultar a sociedade (pensando nesses verbos não como um discurso vazio, mas como uma vivência cotidiana). Não havia o receio de se “expor” ou de “ser julgado”, justamente por compreender que o conflito era um dos caminhos para o crescimento.

Não ter receio de errar significou entender desde sempre que o museu é um “processo”, e que, como tal, sua construção, elaboração e reelaboração fazem parte da sua dinâmica. “O museu é vivo!”, como se poderia dizer no senso comum, o MLS compreendia isso não como frase de efeito, mas como algo inerente à sua dinâmica.

Fala-se tanto que o plano museológico deve partir de uma construção participativa, democrática, mas na prática, tudo que se faz é justamente evitar o “conflito” inerente ao seu processo. No MLS o conflito era tratado a partir do seu viés educativo e construtivo, e as assembleias gerais se tornaram um importante instrumento para isso.

Essas experiências refletem posturas dos MLS que podem ser consideradas como boas práticas institucionais que obtiveram resultados. Além disso, evidenciam que questões como democratização, participação e cidadania podem ser conceitos de fato praticados, vivenciados.

Também é lugar comum dizer que o museu deve ser entendido de forma orgânica, mas na prática não conseguimos vislumbrar muitas estratégias que viabilizem isso. Mais uma vez o exemplo do MLS com as assembleias gerais pode ser um caminho possível para se trabalhar ao mesmo tempo: a organicidade institucional, e o planejamento cotidiano. Vislumbra-se a organicidade quando promove integração e interação entre as diversas áreas do museu. E o planejamento cotidiano é notado ao serem discutidos todos os projetos e perspectivas do museu em âmbito coletivo, oferecendo espaço para todos os funcionários opinarem e se colocarem a respeito. Essas questões são fundamentais ao processo de construção de um plano museológico.

Outra questão que ainda precisa ser debatida é referente à **plataforma conceitual** na elaboração dos planos museológicos. Da forma como vem sendo

tratada nesses documentos não é o suficiente para alcançar a especificidade da questão museológica. Esse aspecto se baliza quando traçamos o **papel social** do museu em questão, bem como suas ações de **salvaguarda e comunicação**. E isso não se expressa apenas com um conjunto de frases de efeito como *missão*, *visão* e *valores*. É preciso pensar na reverberação concreta desses enunciados ao longo de todo do documento e isso emerge a partir de uma reflexão muito mais profunda, uma reflexão intimamente relacionada com a prática e a partir de uma visão de planejamento constante. Essa reverberação deve se traduzir nas ações do dia-a-dia do museu e no desenvolvimento da COM, como se via no cotidiano do MLS.

Sendo assim, traduzir **aspecto conceitual** de um plano museológico apenas nos textos de *missão*, *visão* e *valores* significa produzir um documento raso demais para expressar e dar conta de todas essas questões.

Pensando ainda na questão estrutural do documento, deve trazer elementos e análises para além do seu aspecto meramente descritivo. Deve também apresentar o histórico de gestão e alguns elementos definidores da atuação social do museu: a reflexão de como entende e trabalha sua relação com a sociedade; o nível de participação social nos processos decisórios; o nível de democratização dos processos decisórios; o respeito à diversidade sociocultural; o papel educativo da instituição; os caminhos para a produção de conhecimento a partir da sua atuação, entre outros. Todos esses aspectos são paradigmas museológicos contemporâneos e são verificados nas experiências do MLS.

Como já enfatizamos, é necessário pensar na relação entre museologia sonhada e realizada, sem confundir plano museológico e planejamento estratégico por conta da sua dimensão prática. Em relação ao museu, o plano museológico é algo muito mais amplo que um plano estratégico.

O que não fica banal, porém, é a tendência tecnocrática de subordinar a administração cultural e museológica às técnicas de administração ou à visão dos homens de negócio. Isso leva a uma subordinação das políticas culturais das instituições ao mercado [...]³³⁶

³³⁶ SEGALL, M., 2001a, p.36.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ratificar que esse trabalho não teve a pretensão de constituir um “manual de instruções” ou guia, como pretendeu a publicação espanhola; o seu objetivo foi apresentar questões para o debate. Essa postura provém da consciência de atuação que entende os museus como múltiplos e inseridos em contextos variados e essa diversidade deve ser repetida. O profissional de museu é um “trabalhador social”, como afirma Waldisa Rússio³³⁷.

Lembrando as idas e vindas do processo de construção do projeto de pesquisa para esta dissertação, inicialmente foi proposto discutir e elaborar uma metodologia para planos museológicos e só após aplicá-la no Museu Lasar Segall. Entretanto, já nas primeiras reuniões de orientação, a ideia de proceder com um estudo de caso pareceu bem mais apropriada, o que reforça o posicionamento acima. Pois parte-se de uma experiência para a construção da problemática, e não o contrário, quando se chega com um modelo pronto e se quer aplicar.

Outro fator que deve ser lembrado é que a atividade de planejamento museológico, mesmo com sua metodologia e finalidade específicas, não deixa de ser uma atividade de planejamento; e como todo processo dessa natureza é passível de ajustes. Um plano museológico não é um mapa astrológico de previsão do futuro, ele é um estudo aprofundado a partir de uma realidade que está em constante transformação e é suscetível a variáveis imponderáveis na grande maioria das vezes, como mudanças no cenário político, nas instâncias de gestão, entre outras.

Um outro aspecto que também precisa ser lembrado é que, independente da metodologia adotada para a elaboração do plano museológico, após a sua implantação ele precisa ser monitorado. Entretanto, se durante a sua construção o documento não oferecer subsídios para esse monitoramento e para essa avaliação, a mesma pode cair no campo do subjetivo. Sendo assim, mesmo que encontremos hoje experiências que se atentaram para essa questão, ela ainda merece ser mais aprofundada. E talvez o caminho para isso seja se debruçar em um estudo mais atento sobre indicadores de desempenho para museus.

Por fim, assim como o Museu Lasar Segall desenvolveu sua prática sempre entendendo a instituição como um “processo”, em um constante repensar que não

³³⁷ GUARNIERI, Waldisa Rússio Camargo. *Museologia e Identidade*. In: BRUNO, Maria Cristina. (org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010. p.182.

alcança um fim em si mesmo; espero que os possíveis debates que este trabalho venha a suscitar ajudem a construí-lo e reconstruí-lo em ocasiões futuras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Por uma rearquitetura dos serviços de informação em arte na cidade de São Paulo**. São Paulo: USP, Escola de Comunicação e Artes, 1998. (Tese de Doutorado).

ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Histórico e Estatutos**. São Paulo: Associação Museu Lasar Segall, 1973a. (mimeo).

ASSOCIAÇÃO MUSEU LASAR SEGALL. **Relatórios de Atividades(1970-1975)**. São Paulo: 1976.(mimeo)

_____. **Relatórios de Atividades (1970-1984)**. São Paulo: MLS, 1976-1984. (mimeo).

_____. Proposta para a definição de uma política cultural para o Museu Lasar Segall. In: _____. **Relatório de Atividades – 1977 (Anexo 01)**. São Paulo: 1978a (mimeo).

BRASIL. Ministério da Cultura. **Política Nacional de Museus**. Bases para a Política Nacional de Museus. Programa de Formação e Capacitação em Museologia. Brasília: Minc, maio, 2003.

BRASIL. **Lei nº 11.904/09**. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm>. Acesso em: 06 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto Presidencial nº 8.124/13**. Regulamenta os dispositivos da Lei nº 1.904, de 14 de janeiro de 2009 que institui o Estatuto dos Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm>. Acesso em 06 jun. 2014.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira; NEVES, Kátia Regina Felipini. (coord). **Museus como agentes de mudança social e desenvolvimento**: propostas e reflexões museológicas. São Cristóvão: Museu de Arqueologia de Xingó, 2008.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coord.). **O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro**: documentos selecionados. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010a. v.2

_____. (org.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca do Estado; Secretaria de Estado da Cultura; Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010b.

_____. Os museus servem para transgredir: um ponto de vista sobre a museologia paulista. In: **Museus: para que servem?**. Sistema Estadual de Museus (org.). Brodowski: ACAM Portinari; Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2011 (Col. Museu Aberto)

_____. As marcas do Empreendedorismo Pioneiro no Brasil: alguns desafios para a musealização. In: **Pioneiros & Empreendedores**: a saga do desenvolvimento no

Brasil. Os caminhos do processo de musealização. Jacques Marcovitch e Maria Cristina Oliveira Bruno (coords). São Paulo: Expomus, 2012.

_____. Principais campos da ação museológica. In: **Seminário CCBB, Museus e Exposições no Século XXI: vetores e desafios contemporâneos**. (mimeo).

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Diagnóstico Museológico: estudos para uma metodologia. In: **I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola**. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8629.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2014

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo**: diagnóstico museológico e planejamento. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CENNI, Roberto. **Três Centros Culturais na Cidade de São Paulo**. São Paulo: USP, 1991 (Dissertação de Mestrado).

_____. Museologia, novas tendências. In: MAST. **Museu e Museologia**: interfaces e perspectivas. Rio de Janeiro, 2009.

DAMAME, Ana Paula. *et al.* **Museu Lasar Segall**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 1999.

DAVIES Stuart. **Plano Diretor**. Tradução Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: Edusp; Fundação Vitae, 2001 (Série Museologia 1).

DEMU/IPHAN/ MINC. **I Fórum Nacional de Museus**. A imaginação museal: os caminhos da democracia: relatório. Brasília: MinC/IPHAN/DEMU, 2004. p. 51

Escritura Pública de Incorporação do Museu Lasar Segall à Fundação Nacional Pró-Memória e outras avenças. São Paulo: 21º Cartório de Notas, 12 nov. 1984. (mimeo)

FONSECA, Maria Cecília Londres. **O patrimônio em processo**: trajetória da política federal de preservação no Brasil. 3 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

GRINSPUM, Denise. **Discussão para uma proposta de política educacional da Divisão de Ação Educativo-Cultural do Museu Lasar Segall**. São Paulo: USP, 1991 (Dissertação de Mestrado).

GRINSPUM, Denise. **Educação para o Patrimônio**: Museu de Arte e Escola. São Paulo: USP, Faculdade de Educação, 2000. (Tese de Doutorado)

HERNÁNDEZ, Francisca Hernández. Manual de Museología. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.

IBRAM. **Política Nacional de Museus: relatório de gestão 2003-2010**. Brasília: MinC/IBRAM, 2010

ICOM-BRASIL. **I Encontro Nacional do ICOM-BRASIL** (documento final). Museus e Comunidades no Brasil: realidades e perspectivas. Petrópolis: ICOM-BR, 1995.

IBRAM. **Ibram responde críticas de reportagem sobre o Museu Lasar Segall em SP**. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/noticias/ibram-responde-criticas-de-reportagem-sobre-o-museu-lasar-segall-em-sp/>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

LIMA, Paulo José Nascimento. **Plano Museológico: uma proposta metodológica a partir do estudo de caso do Museu Lasar Segall** (projeto de pesquisa). Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2012. (mimeo).

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Editorial Ariel, 2005.

MAGALHÃES, Carlos Wendel. Administração e Gestão de Museus. *In: Museologia Social*. Porto Alegre: UE / Secretaria Municipal de Cultura. 2000.

MAIRESSE, François; DESVALLÉES, André. **Brève histoire de la muséologie, des inscriptions au musée virtuel**. *In: MARIAUX, P. A. (Ed.). L'objet de la muséologie*. Neuchâtel: Université de Neuchâtel, Institut d'Histoire de l'Art et de Muséologie, 2005. (Col. L'Atelier de Thesis, n. 2)

MAIRESSE, François; DESVALLÉS, André (ed). **Conceitos-chave de Museologia**. Tradução e comentários Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury. São Paulo: ICOM Brasil, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Secretaria de Estado da Cultura, 2013

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Maria Isabel Hopp (trad.). São Paulo: Harbra, 1998.

MINISTERIO DE CULTURA (Espanha). **Criterios para la elaboración del plan museológico**. Madrid: Ministerio de Cultura; Secretaria General Técnica; Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación, 2005.

MINISTERIO DE CULTURA (Espanha). **Plan museológico del Museo de León**. Madrid: Ministerio de Cultura; Secretaria General Técnica; Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación, 2007.

MUSEU DA ABOLIÇÃO. **Plano Museológico do Museu da Abolição**. Recife: Museu da Abolição/DEMU/IPHAN/MInC, 2007. p. 14. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/07/planmuseoabolicao.pdf>>. Acesso em 07 jun. 2014.

MUSEU LASAR SEGALL. **Relatório de Atividades (1985 – 2013)**. São Paulo: 1985-2012.(mimeo).

_____. **Ata da Assembleia Geral dos Funcionários** – 09/11/90. São Paulo: 1990a.(mimeo)

_____. **Ata da reunião do Colegiado Técnico-Administrativo** – 24/10/90. São Paulo: 1990b. (mimeo)

_____. **Museu Lasar Segall – 25 anos: histórico, análises, perspectivas**. São Paulo: MLS, 1992a.

_____. **Cronologias**. São Paulo: 1992b.

_____. Regimento Interno. In: **Diário Oficial da União**. Brasília, 23 jan. 1997a. Seção 1, p. 1340-1342.

MUSEU LASAR SEGALL. **Workshop Museu Lasar Segall 2010** (relatório). São Paulo: 2005. (mimeo)

_____. **Questionário do Cadastro Nacional de Museus**. São Paulo: 2010. (mimeo)

_____. **Plano Museológico de 2011**. São Paulo: 2011 (mimeo)

_____. **Ata da reunião do Conselho Deliberativo – 25/11/13**. São Paulo: 2013. (mimeo)

_____. (website). Disponível em: <www.mls.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2014.

_____. **Arquivo Fotográfico Lasar Segall** (catálogo *on-line*). Disponível em: <<http://www.museusegall.org.br/afls/>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

_____. **Arquivo Lasar Segall** (catálogo *on-line*). Disponível em: <<http://www.museusegall.org.br/als/>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

NEVES, Kátia Regina Felipini. **Programa Museológico e Museologia Aplicada: o Centro de Memória do Samba de São Paulo como estudo de Caso**. Cadernos de Sociomuseologia (nº 21). Lisboa: ULHT, 2003. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/38>>. Acesso em 24 jun. 2004. p. 63-64.

PRIMO, Judite Santos. **Pensar contemporaneamente a museologia**. In: Cadernos de Sociomuseologia, nº16. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa: ULHT, 1999. p.11. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/350>>, acessado em 05 nov. 2012.

RIVIÈRE, Geoges Henri. **Stage regional d'études de l'UNESCO sur le role éducatif des musées** (rapport). Rio de Janeiro, Brésil 7-30 septembre, 1958. Études et documents d'éducation, nº38. Paris: UNESCO, 1960.

SEGALL, Maria Lucia Alexandrino. **O Museu Lasar Segall na década de 70: da contemplação estética à Casa de Cultura e Resistência**. São Paulo: USP, 1990. (Dissertação de Mestrado)

_____. **Controvérsias e Dissonâncias**. São Paulo: Edusp: Boitempo, 2001a.

_____. Discurso de Inauguração do Museu Lasar Segall, MLS, 1967. In: _____. **30 anos à frente do Museu Lasar Segall**. São Paulo: Museu Lasar Segall, 2001b.

O GLOBO. **Diretor do Museu Lasar Segall diz ter pouca verba e muitas goteiras**. Rio de Janeiro, 15 março 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/diretor-do-museu-lasar-segall-diz-ter-pouca-verba-muitas-goteiras-7841317>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

O Museu Lasar Segall. São Paulo: Banco Safra, 1991.

TABOADA, Cynthia Elias. **O tratamento documental das coleções fotográficas em museus de arte**. São Paulo: USP, Programa de Pós-Graduação Interunidades em Estética e História da Arte, 2011. (Dissertação de mestrado).

APÊNDICE A – Quadro comparativo entre adaptações arquitetônicas no MLS e principais fatos na sua gestão

O quadro abaixo apresenta um comparativo entre os principais acontecimentos no verificados no desenvolvimento institucional do Museu Lasar Segall e as sucessivas reformas, adaptações e ampliações que o MLS sofreu ao longo de sua existência.

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<p>1957 – Morte de Lasar Segall.</p> <p>- Em entrevista ao Correio Brasiliense, Jenny Klabin Segall declara vontade de conservar a obra do marido.</p>	
<p>1963 – Início das discussões para criação de um Museu</p> <p>(inicialmente pensado com sede na Europa e pequena filial no Brasil)</p>	<p>1963 – Início das adaptações de uma das 3 casas geminadas da Rua Afonso Celso, sob orientação de Jenny K. Segall, para criação do Museu.</p> <p><i>Ago/1963</i> – abertura pela 1ª vez ao público, com exposição do artista</p> <p>(os jornais noticiavam como “Galeria Permanente Lasar Segall”)</p>
<p>1965 – Após avaliações financeiras, a Família vai abandonando a ideia de criar um museu na Europa, porém permanece o intuito de criá-lo no Brasil</p>	
<p>1967 – Em 02/08 falece Jenny K. Segall.</p> <p>- Em 21/09 é inaugurado o Museu Lasar Segall.</p>	<p>1967 – Exposição de inauguração em 21/09, após adaptação de uma das residências.</p>

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
(por iniciativa dos filhos Mauricio e Oscar K. Segall, com a presença do Governador do Estado, Abreu Sodré)	
1969 – Formação de base do acervo da Biblioteca do Museu.	
<p>1970 – Constituição legal da Associação Museu Lasar Segall</p> <p>(o artigo 2º do seu estatuto prevê a manutenção da biblioteca denominada Jenny Klabin Segall)</p>	<p>1970 – Doação de imóvel para sede da Associação Museu Lasar Segall</p> <p>(Rua Afonso Celso, 362)</p> <p>- Constituição da Reserva Técnica, com todas as condições de segurança e conservação.</p> <p>- Adaptações gerais das instalações físicas para abrigar as atividades propostas pela Associação.</p>
	1971 – Continuam as reformas, adaptações e ampliações nas instalações físicas de maneira geral.
<p>1972 – A dificuldade em constituir um fundo econômico-financeiro retarda a abertura do Museu ao público de forma regular.</p> <p>- Por meio de convênio a Fundação Cinemateca Brasileira passa a ter sua sede no Museu Lasar Segall.</p> <p>- Após o término das obras, para obtenção dos</p>	<p>1972 – Término das obras no edifício do Museu</p> <p>(são instalados: auditório, 3ª sala de exposições, laboratório fotográfico, 2 salas de aula)</p>

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
alvarás de funcionamento, é dada a entrada da planta de conservação do imóvel na Prefeitura de São Paulo,	
1973 – Em 22/09, abertura ao público de forma experimental (com frequência de 2.375 visitantes)	1973 – Adaptações para abrigar acervo de filmes em acetato da Cinemateca
1974 – Ano considerado de implantação definitiva (com frequência de 18.808 visitantes) - É criado um grupo de estudos para implantar a área de atividades criativas.	
1975 – Ano considerado de consolidação - São instituídos os plantões no Laboratório de Fotografia.	1975 – Reformas e ampliações (melhoria de circulação das áreas de espera e cafeteria, a cabine de projeção também é ampliada) - Ampliação do laboratório fotográfico e da biblioteca.
1976 – Ano de expansão (com frequência de público de 32.753 visitantes)	1976 – ampliação do Laboratório Fotográfico e da área de estantes da Biblioteca. - Instalação de sala de leitura especial para estudiosos que desenvolvem um trabalho mais prolongado

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
	<p>- adaptação do ateliê de Lasar Segall para a instalação do Ateliê Permanente de Livre Criação em Artes Plásticas.</p> <p>- Instalação de uma sala para professores.</p> <p>- Adaptação de sala com equipamento gráfico, o que garantiu ao Museu a autossuficiência na impressão de suas publicações.</p>
<p>1977 – Ano de amadurecimento conceitual</p> <p>(publicação de documento com a política cultural: “Proposta para a definição de uma política cultural para o Museu Lasar Segall”)</p>	
<p>1978 – Estagiários de museologia passam a atuar no Museu.</p> <p>- Início das reuniões gerais com os funcionários.</p>	<p>1978 – Construção de um galpão de 55m², para ampliar o ateliê permanente.</p> <p>- Reformas para melhorar a disposição do almoxarifado e a circulação interna do Museu.</p>
<p>1979 – A crise econômica abate o Museu</p> <p>- Dentre os trabalhos comunitários: atividade junto à Residência da FEBEM, vizinha ao Museu até agosto deste ano, quando é desativada.</p>	

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<p>- Exposição sobre as atividades do Museu na Estação São Bento do metrô.</p>	
<p>1981 – A crise financeira se agrava desproporcionalmente sobre o Museu. Ainda assim o nível das atividades é mantido. Para cobrir os custos a Associação lança mão da venda de algumas obras, com perspectivas de melhora no ano seguinte.</p>	<p>1981 – Começam as obras de construção de uma nova sala de exposições</p> <p>(obra viabilizada por doação da família de A. Jacob Lafer)</p>
<p>1982 – Comemoração do 25º aniversário de morte de Lasar Segall.</p> <p>- O Museu entra em situação pré-falimentar.</p>	<p>1982 – Finalização da sala de exposições A. Jacob Lafer.</p> <p>(com esse novo espaço pronto a antiga sala de exposições passa a compor a área da Biblioteca como sala de leitura)</p>
<p>1984 – Com o agravamento da crise foi necessário reduzir os horários disponíveis ao público e dispensar mais alguns funcionários.</p> <p>- Em 12/11 o Museu é incorporado à Fundação Nacional Pró-Memória</p> <p>(com ato o Museu Lasar Segall passa a ser uma instituição pública)</p> <p>- São realizados estudos para a contratação de funcionários, visando um quadro ideal. São contratados 42 funcionários em regime celetista.</p> <p>- Em 31/12 é extinta a Associação Museu Lasar Segall</p>	

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<p>1985 – Otimismo geral decorrente da incorporação.</p> <p>- Reorganização dos setores e procedimentos do Museu para atender às exigências como instituição pública.</p>	<p>1985 – Adaptações do prédio para receber deficientes físicos</p> <p>(todo o andar térreo é adaptado)</p>
<p>1986 – Consolidação junto à Fundação Nacional Pró-Memória.</p> <p>- O Arquivo Lasar Segall é aberto à pesquisa.</p>	
<p>1988 – Os recursos da Fundação Pró-Memória são escassos e os salários dos funcionários defasados.</p>	
<p>1989 – Alguns colaboradores se desligam do Museu devido aos baixos salários.</p> <p>- É fundada a Associação Cultural de Amigos do MLS (ACAMLS), entidade sem fins lucrativos para dar apoio às atividades do Museu.</p>	
<p>1990 – Incorporação ao Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural – IBPC, após a extinção da Fundação Pró-Memória.</p> <p>- Os baixos salários continuam gerando o desligamento de colaboradores.</p>	

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<p>- A ACAMLS foi responsável por 64% da receita orçamentária do Museu.</p>	
<p>1991 – Comemorações do centenário de nascimento de Lasar Segall</p> <p>(dentre tantas atividades comemorativas, é instalada uma “Sala Segall” na Bienal de São Paulo deste ano)</p>	
<p>1992 – Comemorações de 25 anos de existência do Museu Lasar Segall.</p> <p>(como parte das comemorações, são publicados volumes contendo o histórico, perspectivas e cronologias do Museu.)</p> <p>- Também como parte das comemorações, é organizado um seminário público para analisar os novos rumos do Museu.</p> <p>- É formalizado o comodato da casa da Rua Berta, 111, que já vinha sendo utilizada pelo Museu informalmente.</p>	<p>1992 – Adaptações no cinema para atender às exigências legais.</p> <p>- Ampliação da área de acervo da Biblioteca</p> <p>- Início da construção do galpão para atividades educativas.</p>
<p>1993 – Mudança de Diretoria com a saída de Maurício Segall e indicação de Marcelo Araújo para substituição.</p> <p>- A crise se reflete em falta de recursos e falta de pessoal, o que compromete a performance, diminuindo a frequência de público.</p> <p>- Vários projetos como mudança da ala administrativa para a casa vizinha e instalação</p>	

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<p>da sala de exposições temporárias não foram concretizados</p> <p>- Início das atividades do Arquivo Museu Lasar Segall, em decorrência do Seminário do ano anterior.</p>	
<p>1994 – O IBPC é reformulado e volta a se chamar Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN</p> <p>- Surpresas agradáveis na captação de recursos com vários projetos patrocinados e doações; o tesouro nacional aporta também uma quantia significativa no final do ano o que permitiu reverter a situação do ano anterior.</p> <p>- Fechamento das salas de exposição para reforma.</p>	<p>1994 – Reforma e aquisição de equipamentos para sala de exibições de imagem em movimento</p> <p>- Início das obras de reforma nas salas de longa duração</p> <p>- Mudança da Diretoria e outros setores para o imóvel vizinho (4ª casa)</p>
<p>1995 – Inauguração da exposição de longa e aumento de 14% no efetivo de público</p> <p>- Obtenção de recursos para ampliação da Reserva Técnica</p> <p>- Péssimos resultados decorrentes da nova política de exibições de Imagem em Movimento (sala de cinema).</p>	<p>1995 – Inauguração da exposição de longa duração, decorrente das adaptações das salas, proporcionada pelo patrocínio da VITAE</p>
<p>1996 – Reforma no Regimento Interno do Museu (Reforma Administrativa) – a Diretoria passa a ser composta por Diretor e Chefe da Divisão Técnica.</p>	<p>1996 – Climatização das salas de exposições, auditório e Biblioteca</p>

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<p>1997 – Consolidação da Reforma Administrativa, com balanço positivo</p> <p>- dinamização do programa de exposições, proporcionado pela abertura do novo espaço.</p> <p>- Dinamização também do programa de exposições itinerantes</p> <p>- crise decorrente dos baixos salários dos servidores, ocasionado desmotivação e baixas no quadro de pessoal.</p> <p>-O Auditório Paulo Emílio Salles Gomes (sala de cinema) ainda encontra dificuldade para firmar sua programação</p>	<p>1997 – Reforma do espaço para abertura da nova sala de exposições temporárias</p> <p>- Implantação de sistemas de hidrantes, pára-raios, alarme contra incêndio, iluminação de emergência, sinalização de saídas e cabine primária</p>
<p>1998 – Manutenção e agravamento da crise relativa aos funcionários</p>	<p>1998 – Adaptação dos painéis com exposição sobre Jenny K. Segall e a idealização do Museu Lasar Segall, para exibição em caráter permanente.</p>
<p>2003 – Ano de dificuldades devido à crise econômica, mas apesar disso a maior parte das atividades é mantida e novas foram introduzidas.</p>	<p>2003 – Reformas na rede pluvial, instalações elétricas, substituição dos cabos e fios telefônicos e de internet, instalação de abafadores de ruído no Auditório, substituição das calhas do telhado.</p>
<p>2004 – Ano de realizações</p> <p>(com o aporte financeiro do Departamento de Museus e Centros Culturais – DEMU/IPHAN foi possível incrementar as ações do Museu)</p>	<p>2004 – Reforma do Setor de Fotografia, substituição de telhados e calhas</p>

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de informatização do Arquivo Fotográfico. - A Biblioteca é contemplada com dois projetos em editais da Petrobrás e Caixa Econômica Federal. 	
<p>2005 – Desenvolvimento de vários projetos com apoios da VITAE, Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Secretaria Estadual de Educação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalização e informatização de materiais da Biblioteca - Reedição do material didático do Serviço Educativo - É lançada a versão em inglês do site do Museu. 	<p>2005 – Instalação de pequena central (sala) de segurança com circuito interno de TV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento dos muros externos por questões de segurança, diminuindo a vulnerabilidade do Museu. - Reforma da calçada na Rua Afonso Celso, reformas nos banheiros da Área de Ação Educativa, impermeabilização de lajes
<p>2006 – Concretização de programas e projetos de infra-estrutura com base no Plano Diretor 2005-2010</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anúncio de concurso público promovido pelo IPHAN, face à grave diminuição do quadro funcional, sem possibilidade de contratação desde o ano de 1988. - Ausência de verbas para exposições temporárias. 	<p>2006 – Reforma emergencial do Telhado, reforma e iluminação dos jardins, reforma da calçada na Rua Berta, instalação de controle magnético de acesso às dependências do Museu</p>

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de empresa especializada para serviços de vigilância e apoio administrativo 	
<p>2007 – Comemorações dos 40 anos do Museu Lasar Segall e cinquentenário de falecimento de Lasar Segall</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuidade dos programas e projetos do Plano Diretor 2005-2010 - Gestão política junto à Funarte para transferência da Biblioteca Jenny Klabin Segall 	<p>2007 – Estudo de viabilidade aponta que o Museu pode entrar na ZEPEC (Zona Especial de Preservação Cultural). De acordo com o setor de tombamento:</p> <p>Ateliê de Gravura e Jardim da Rua Afonso Celso se enquadram na categoria P1 (não pode sofrer nenhuma alteração)</p> <p>Demais instalações se enquadram na categoria P2 (mantém-se a fachada com possibilidade de reformas internas)</p>
<p>2008 – Mudanças na Diretoria (Denise Grispum e Roberta Saraiva são substituídas respectivamente por Jorge Schwartz e Marcelo Monzani)</p> <ul style="list-style-type: none"> - XI Leilão de Pratos para Arte, promovido pela ACAMLS, para arrecadar fundos para a Associação - Aguarda-se a transferência da Biblioteca para realizar um novo estudo de espaço. 	
<p>2009 – Incorporação ao recém criado Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM/MinC, órgão responsável pela Política Nacional de Museus.</p>	
<p>2010 – Ainda em curso as discussões para transferência da Biblioteca Jenny Klabin</p>	

Fases do desenvolvimento institucional do Museu	Reformas / adaptações
<p>Segall, agora não mais para a Funarte e sim para a Cinemateca Brasileira.</p> <p>- Ingresso de novos funcionários por meio do 1º concurso público realizado pelo IBRAM</p>	
<p>2011 – Projeto apoiado pela FAPESP dá continuidade à sistematização e digitalização do Arquivo Lasar Segall</p>	<p>2011 – Formalização da doação da residência da Rua Berta, 111, que estava em comodato havia muitos anos</p>
	<p>2013 – Com recurso do Fundo Nacional de Cultura e da Petrobrás, o MLS fecha para uma grande reforma em sua infraestrutura: telhado, elétrica, climatização, instalação de novos equipamentos de segurança, iluminação.</p>

APÊNDICE B – Quadro cronológico da Direção do MLS (1967-2012)

Diretoria	Período	Eventos paralelos
Maurício Segall (Diretor)	1967 a 1986	1979 – Criação da FNpM 1985 – Criação do MinC e incorporação do MLS à FNpM
Maurício Segall (Diretor-Presidente) Carlos Magalhães (Diretor Adjunto)	1987 a 1996*	1989 – Criação da ACAMLS 1990 – Criação do IBPC 1994 – Criação do IPHAN
Carlos Magalhães (Diretor) Marcelo Araújo (Chefe Div.Técnica)	1997 a 2001	
Carlos Magalhães / Fernando Sendyk (Diretor) Denise Grinspum (Chefe Div.Técnica)	2002	2002 – Com o falecimento de Oscar K. Segall, Celso Lafer assume a presidência do Conselho Deliberativo do MLS
Fernando Sendyk (Diretor) Denise Grinspum (Chefe Div.Técnica)	2003	2003 – Gilberto Gil assume o MinC, juntamente com Juca Ferreira
Denise Grinspum (Diretora) Roberta Saraiva (Chefe Div.Técnica)	2004 a 2007	2004 – Criação do DEMU/IPHAN
Jorge Schwartz (Diretor) Marcelo Monzani (Chefe Div.Técnica)	2008 a 2011	2009 – Criação do IBRAM
Jorge Schwartz (Diretor) Marcelo Monzani (Chefe Div.Técnica) Maurício Segall (Diretor Emérito)	2012	

* Maurício Segall sai do cargo de Diretor, mas permanece ativamente ligado ao Museu até 1999, como representante do Conselho Deliberativo no Colegiado Técnico-Administrativo.

ANEXO A – Cerimônia de incorporação do MLS à Fundação Nacional Pró-Memória – 1984

CERIMÔNIA DE INCORPORAÇÃO DO MUSEU LASAR SEGALL À FUNDAÇÃO NACIONAL PRÓ-MEMÓRIA, DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. MUSEU LASAR SEGALL, OUTUBRO DE 1984.

1. Sérgio Segall - Membro do Conselho do Museu
2. Antonio Candido de Mello e Souza - Membro do Conselho do Museu
3. Fabio Magalhães - Assessor do Secretário de Estado da Cultura
4. Pietro Maria Bardi - Diretor do MASP
5. Irapoan Cavalcanti de Lyra - Subsecretário da SPHAN
6. Marcos Villaça - Presidente da Fundação Nacional Pró-Memória
7. Maurício Segall - Diretor Presidente do Museu
8. L. Passarinho - Chefe de Gabinete da Ministra da Educação e Cultura
9. Jorge da Cunha Lima - Secretário de Estado da Cultura
10. Alvaro Bittencourt - Membro do Conselho do Museu
11. José E. Mindlin - Membro do Conselho do Museu

ANEXO B – Fotos da exposição dos 25 anos do MLS (1967-1992)

Aspectos da exposição
comemorativa dos 25 anos
do Museu Lasar Segall - 1992

Fotografias: Arquivo do Museu
Lasar Segall / IBRAM / MinC

ANEXO C – Fachada do MLS em 1969

Fachada do Museu Lasar Segall em 1969
*Esquina da Rua Afonso Celso com a Rua Berta
Bairro da Vila Mariana – São Paulo/SP*

Fotografia: Arquivo do Museu Lasar Segall / IBRAM / MinC

ANEXO D – Foto da 1ª reunião do Conselho de Curadores em 04/09/1973

1ª reunião do Conselho de Curadores da Associação Museu Lasar Segall
Rua Afonso Celso, 362 em 04/09/1973

Presentes: José Bonifácio Coutinho Nogueira, Pietro Maria Bardi, Oscar K. Segall,
Maurício Segall, Paulo Emílio Salles Gomes.

Fotografia: Arquivo do Museu Lasar Segall / IBRAM / MinC

**ANEXO E – Portaria Normativa N° 1, de 5 de julho de 2006 (DOU de 11/07/2006)
– IPHAN**

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL MINISTÉRIO DA CULTURA

PORTARIA NORMATIVA N° 1, DE 5 DE JULHO DE 2006 (DOU de 11/07/2006)

Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e dá outras providências.

O Presidente do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional IPHAN, no uso de suas atribuições legais e regimentais, especialmente no disposto no inciso V do art. 21 do Anexo I do Decreto n° 5.040, de 07 de abril de 2004, e na Portaria IPHAN n° 302, de 07 de julho de 2004, e considerando a necessidade de organização da gestão dos museus do IPHAN, capaz de propiciar o estabelecimento de maior racionalidade e eficiência do fazer museal; resolve:

Art. 1º. Instituir parâmetros gerais de organização da gestão das instituições museológicas do IPHAN, compreendendo o Plano Museológico como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da missão da instituição museal e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento.

Parágrafo único. Por seu caráter político, técnico e administrativo, o Plano Museológico é instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação do museu na sociedade.

Art. 2º. O Plano Museológico trata de estabelecer a missão e os programas do museu, as suas diretrizes de funcionamento e as orientações necessárias para o desenvolvimento de projetos e atividades específicos.

Art. 3º. A elaboração do Plano Museológico baseia-se em diagnóstico completo da instituição, levando em conta os pontos fortes e frágeis, as ameaças e oportunidades, os aspectos socioculturais, políticos, técnicos, administrativos e econômicos pertinentes à atuação do museu.

Parágrafo único. O diagnóstico, de caráter participativo, é parte integrante do Plano Museológico, que deve ser apresentado de forma clara e precisa, contando na sua elaboração com a atuação direta da equipe do museu, além de colaboradores externos.

Art. 4º. Os projetos que compõem os programas do Plano Museológico têm como características:

I - A exequibilidade e a adequação às especificações dos programas distintos, inclusive o cronograma de execução.

II - A explicitação da metodologia adotada.

III - A descrição das ações planejadas.

IV - A indicação de um sistema de avaliação permanente.

Art. 5º. O Plano Museológico adotado para os museus do IPHAN é composto pelas seguintes partes:

I - Identificação da Instituição:

a) Definição operacional, com apresentação das características gerais da instituição, destacando sua trajetória e histórico de suas coleções e de seu território.

b) Identificação da missão, com apresentação da missão, do campo de atuação, da função social, das metas e objetivos da instituição.

II - Programas:

a) Programa institucional, aquele que trata do desenvolvimento e da gestão política, técnica e administrativa do museu.

b) Programa de gestão de pessoas, aquele que apresenta as ações destinadas à valorização, capacitação e bem estar do conjunto de trabalhadores do museu, independentemente do tipo de contratação, assim como aponta um diagnóstico da situação funcional existente e das necessidades de ampliação do quadro de pessoal, incluindo estagiários e servidores.

c) Programa de acervos, aquele que organiza o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluindo os de origem arquivística e bibliográfica, podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: aquisição, documentação, conservação e restauração.

d) Programa de exposições, aquele que trata de todos os espaços e processos de exposição do museu, sejam eles intra ou extramuros, de longa, média ou curta duração.

e) Programa educativo e cultural, aquele que compreende os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

f) Programa de pesquisa, aquele que contempla o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucional e de projetos voltados para estudos de público, de patrimônio cultural, de museologia, de história institucional e de outros estudos.

g) Programa arquitetônico, aquele que trata da identificação, da conservação e da adequação dos espaços livres e construídos, bem como das áreas de entorno da instituição, contendo descrição dos espaços e instalações, além de informar sobre os aspectos de acessibilidade, conforto ambiental, circulação, identidade visual e possibilidades de expansão.

h) Programa de segurança, aquele que trata de todos os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluindo além de sistemas, equipamentos e instalações, a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.

i) Programa de financiamento e fomento, aquele que trata do planejamento de estratégias voltadas para captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos oriundos de diversas fontes.

j) Programa de difusão e divulgação, aquele que trata da divulgação e popularização dos projetos e atividades da instituição, além da disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional; podendo ser dividido em diferentes subprogramas, tais como: editorial, de intercâmbio institucional, de comunicação social, de comunicação visual e outros.

Parágrafo único. Na consolidação do Plano Museológico deve-se considerar o caráter transversal dos Programas.

Art. 6º. O Plano Museológico, por seu caráter interdisciplinar, será elaborado de forma participativa, envolvendo o conjunto dos servidores do museu e de outras áreas do IPHAN, além de especialistas e consultores externos.

Art. 7º. O Plano Museológico deverá ser avaliado permanentemente e revisado com um intervalo mínimo de 3 (três) e máximo de 5 (cinco) anos.

Art. 8º. A elaboração e revisão do Plano Museológico devem estar em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Museus, instituída pelo Ministério da Cultura.

Art. 9º. O Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN supervisionará a elaboração e a execução dos Planos Museológicos.

Art. 10. Os museus do IPHAN elaborarão ou adaptarão seus Planos Museológicos no prazo máximo de 1 (um) ano, a contar da data de publicação desta Portaria.

Art. 11. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

LUIZ FERNANDO DE ALMEIDA

ANEXO F – Proposta para definição de uma política cultural para o MLS

PROPOSTA PARA A DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA CULTURAL
PARA O MUSEU LASAR SEGALL
(aberta para debate)

1977
(ANEXO)

Precisamente aos 2 de agosto de 1967, 10º aniversário da morte de Lasar Segall, se agravava brutalmente o estado de saúde de sua viúva, a escritora Jenny Klabin Segall, levando-a à morte aos 5 de agosto de 1967. Naquele mesmo ano, aos 21 de setembro, na inauguração do novo bloco de exposições do Museu Lasar Segall, cuja construção Jenny Klabin Segall iniciara, o Governo do Estado de São Paulo fazia instalar placa em homenagem àquela que, em vida do seu marido, fôra sua companheira amantíssima de todas as horas e que, a partir do dia seguinte à sua morte, até a sua própria, dedicou-se integralmente, com prejuízo de sua profícua atividade de escritora, a planejar e iniciar efetivamente os trabalhos de instalação do Museu Lasar Segall.

Naquela tocante solenidade estava-se, de fato, na triste ausência de sua criadora, inaugurando oficialmente o Museu Lasar Segall, apesar de que sua constituição legal só se daria em 1970 e sua reabertura definitiva ao público em setembro de 1973.

Anos se passaram desde todos estes acontecimentos e o Museu Lasar Segall, de simples guardião das obras do artista que lhe dá o nome e de promotor de sua divulgação, tarefa fundamental do Museu, ontem, hoje e sempre, diversificou sua gama de atividades, resultando neste centro de atividades culturais eclético e vivo que aí está a serviço da população paulistana e dos que passam por nossa cidade.

No processo de suas atividades correntes, o Museu amadureceu suas dúvidas tomando consciência de suas contradições (dentre elas, por ex. a contradição entre a importância nacional e internacional do acervo do Museu Lasar Segall representado pela obra de Lasar Segall e a modéstia das suas instalações acrescida do caráter regional de suas localizações iniciais), e de tantos outros fatores de indefinição tanto interiores quanto exteriores à instituição.

A partir deste momento, uma preocupação se tornou onipresente - a necessidade da procura de uma coerência global do Museu Lasar Segall procurando dialéticamente resolver suas contradições e dar unidade à este todo eclético.

274

CX. 3 - ML5

RUA AFONSO CELSO
362/388 - T. 70-1994
- C.E.P. 04119 -
SÃO PAULO - SP
B R A S I L

Em decorrência, hoje já pode o Museu Lasar Segall, calcado em sua experiência prática, apresentar, em caráter tentativo, a primeira proposta da sua política cultural. Esta proposta, aberta a debates e sugestões, sempre bem-vindos para uma instituição pública como é o Museu Lasar Segall, poderá inclusive, talvez, levar a uma discussão mais ampla da função dos Museus na sociedade atual em geral e em nosso país em particular.

O conceito básico que hoje informa a atividade do Museu Lasar Segall é de que um Museu não pode se constituir nem num "sarcófago" e nem num depósito de luxo de obras de arte e cultura, por mais sofisticado e "moderno" que seja, mas que deve conseguir aliar à sua função de "expositor" e "apresentador" de produtos reconhecidos e institucionalizados da cultura, àquela de propiciar o desenvolvimento do potencial criativo de cada um dos seus visitantes.

O Museu Lasar Segall parte da constatação de que todo ser humano é um artista (criador) potencial, mais ou menos talentoso, mas que, a imensa maioria, vê suas potencialidades criativas alienadas, embotadas, bloqueadas, massificadas e padronizadas por uma série de motivos de sujeito conhecidos, e que assim, na melhor das hipóteses, se constitui em expectadora ultrapassiva e meramente "literata" e "insensível" (na maioria das vezes manipulada pelos meios de difusão de massa) dos produtos culturais. Acresce aquela parcela desta maioria que se torna "consumidora" das manifestações culturais de vanguarda, geralmente estimulada por uma estrutura de mercado própria das sociedades de consumo de massa (grande número de colecionadores privados), sem no entanto engajar realmente sua sensibilidade neste tráfego. Existe também aquela minoria que, por circunstâncias bastante peculiares e privilegiadas, mantém viva a manifestação de sua sensibilidade sem no entanto exercer ativamente sua criatividade, constituindo-se assim em "consumidora", diferenciada e "sensível", é verdade, mas não "ativa" do fenômeno cultural - os iniciados - face à maioria dos consumidores culturais passivos e massificados.

Sem querer aprofundar as considerações sobre a função da arte, / seu caráter de classe, etc., sobre o que muito já se escreveu, mas que, no consenso, ainda constituem análises inacabadas e confusas - quando / não francamente contraditórias e conflitivas - considera o Museu Lasar Segall que o exercício ativo da sensibilidade artística (passar de contemplador passivo a apreciador ativo) pode tornar o ser humano mais com

plêto e socialmente mais positivo. E que, o caminho para ampliar a fatia da população sensivelmente viva, não reside apenas (e talvez nem adiante) no exercício de atividades expositivas e didáticas formais, / tais como exposições, visitas guiadas, conferências, projeções, cursos, etc., mas que todo este quadro tradicional das entidades culturais (mesmo quando sob roupagem moderna e/ou "tecnológica"), deve ser complementado ou mesmo ceder sua prioridade às atividades que envolvam algum trabalho criativo de seus frequentadores. A hipótese subjacente para esta colocação é de que este trabalho, além do seu efeito específico e do prazer lúdico-criativo individual acarretado, pode ainda excitar a sensibilidade para o usufruto, também sempre rico, vital, estimulante e insubstituível das obras "maiores". Estas são aqui entendidas como aquelas criadas por aquela minoria de artistas "profissionais", dotados de aptidões e talentos especiais no exercício da apreensão e reprodução / sensível da realidade e dedicados, num labor diuturno e praticamente exclusivo e como resultado de um aprendizado específico e cumulativo, à produção de obras culturais e artísticas incluindo-se, neste caso, aquelas criadas pelo próprio Lasar Segall e sempre expostas nas dependências do Museu.

Como decorrência desta postulação, o Museu se preocupa, de um lado na sua qualidade de "animador", em colocar à disposição, sempre que possível, todas as condições para o exercício de alguma criatividade / por parte de seus frequentadores. De outro lado, na sua qualidade de "apresentador", em renovar ao máximo suas atividades a fim de se "dinamizar", o que implica em não se preocupar com um perfeccionismo peculiar às entidades acadêmicas, o que o Museu não é. Ainda em 1976, o Museu foi agraciado pela Associação Paulista dos Críticos de Arte com o prêmio de pesquisa, entendida provavelmente esta, no caso do Museu, como uma preocupação de tentar ir às nossas raízes culturais e não como uma atividade de instituto de pesquisa, que o Museu também não tenciona ser.

Nossa ênfase sobre as manifestações culturais brasileiras, no alinhavo de nossas posições, é prioritário, já que, averso ao cosmopolitismo, deseja o Museu imergir em nossa cultura, seja ela qual for (pois ainda muito se discute à respeito), sem com isto, evidentemente, se prender a posições "chauvinistas" ou dogmáticas, sempre castrativas. Dada à reconhecida insuficiência ainda vigente na busca de nossas raízes, prevalece esta preocupação do Museu em tentar abranger o máximo possí-

vel no mais curto espaço de tempo, independentemente do acabamento das realizações (que não se preocupam em resultarem exaustivas e perfeitas) a fim de que neste processo de constantes renovações de atividades expositivas, geralmente com caráter didático, para um público preponderantemente desinformado, o Museu dê sua modesta contribuição no "cultivo-criação" da realidade cultural. A qualquer momento é possível o aprofundamento de qualquer problemática. O que não é possível é, na procura do perfeccionismo e do burilamento, esperar... o trem de nossa cultura de cada momento... o trem de nossa memória... ou talvez até perdê-lo.

Por causa de tudo isto, o Museu se preocupa em atrair novo público, prioritariamente o popular do bairro, atendendo a um enfoque comunitário, este não só como decorrência automática de sua localização geográfica mas também porque considera a descentralização da atividade cultural como importante fator para uma política cultural ativa. Assim, o Museu não procura "enfeitar" suas realizações, mantendo uma abordagem "sóbria" e sobretudo "simples" (fugindo a todas as sofisticações, tanto de conteúdo como de forma) não só porque adaptada às suas modestas dimensões físicas mas também porque mais condizente com as precárias condições de vida da grande maioria da população que procura atingir, e com isto, fugindo da frequente e solene aparência de "templo grandioso" das instituições culturais, que só contribui, através da criação de um falso "respeito", às vezes uma falsa "adoração", para o "afastamento", físico e psicológico do seu público natural.

Em consequência, a maioria das realizações "apresentativas" do Museu - exposições, biblioteca, projeções, etc. - podem ser consideradas como primeiros "esboços" na abordagem de épocas específicas de nossa história cultural assim como de manifestações pertinentes daqui e de fora, na expectativa de que outras instituições e o próprio Museu, em etapas sucessivas, possam aprofundar os temas abordados. E todas as realizações "animativas" - atelier permanente, cursos, laboratório fotográfico, coral, etc. - como a montagem do instrumental mais rudimentar possível para o efetivo desempenho de atividades de livre criação de seus frequentadores. E finalmente, esta síntese "animação-apresentação", ocorrendo dentro de um centro cultural, antes de atividade do que de contemplação, concebida não só como a mais eficaz homenagem possível à arte em geral e à memória de Segall em particular, mas também como uma modesta contribuição ao enriquecimento cultural e artístico de nossa cidade e de nosso país.