

MUSEU DO FUTEBOL

PLANO MUSEOLÓGICO

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
LINHAS DE AÇÃO

MARIA CRISTINA OLIVEIRA BRUNO

BEATRIZ CAVALCANTI DE ARRUDA

FRANCISCA AIDA BARBOZA FIGOLS

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	3
1 - INTRODUÇÃO	4
1.1 - MUSEU DO FUTEBOL: BREVES ENUNCIADOS	7
1.2 - METODOLOGIA: OS ESTUDOS E AS AÇÕES	13
2 - DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	24
3 - PROGRAMA DE LINHAS DE AÇÕES MUSEOLÓGICAS	52
BIBLIOGRAFIA REFERENCIAL.....	67
GLOSSÁRIO REFERENCIAL.....	
MODELO DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS.....	

ANEXOS

- 1- QUADROS PROPOSITIVOS SOBRE A METODOLOGIA DA CONSULTORIA**
- 2- QUADROS ESTRUTURADORES DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**
- 3- QUADROS PRODUZIDOS NOS SEMINÁRIOS**
- 4- QUADROS COM A TABULAÇÃO DAS CONSULTAS *ON LINE***

APRESENTAÇÃO

O documento ora apresentado corresponde à finalização de mais uma etapa de trabalho referente à elaboração do Plano Museológico do Museu do Futebol. A sua constituição reúne os enunciados já estabelecidos para o Instituto Cultural da Arte do Futebol Brasileiro – IFB e para o Museu do Futebol - MF, os resultados obtidos a partir dos estudos realizados para a elaboração do diagnóstico institucional e as propostas indicadas para as linhas de ações que devem nortear o Plano Museológico e o respectivo Planejamento Estratégico. O documento é permeado por explicações metodológicas sobre os procedimentos que foram implementados por esta consultoria e consolidado pela apresentação de bibliografia e glossário referenciais, como também, pela base de dados que foi elaborada para o gerenciamento dos documentos relativos a estes trabalhos.

Trata-se, portanto, de um documento que foi apresentado e discutido com os responsáveis pelo MF em diferentes oportunidades, conforme o cronograma de trabalho, e que propõe ao final algumas diretrizes para o desenvolvimento desta instituição a partir de um ponto de vista processual.

Esta consultoria propõe, também, estratégia metodológica prospectiva para o devido monitoramento que deve acompanhar e gerenciar as atividades inseridas nesse contexto. Para tanto, este documento é acompanhado por um apêndice referente à base de dados oncebida para este fim.

1- INTRODUÇÃO

Os museus, há algumas décadas, têm sido concebidos, organizados e gerenciados com o apoio de um documento norteador, identificado pela bibliografia como Plano Museológico¹, que é elaborado a partir da articulação entre um Diagnóstico Institucional e um Programa de Linhas de Ações correspondentes às suas especificidades. Esta articulação, por sua vez, é mediada sistematicamente por planejamentos estratégicos e sistemas de monitoramento referentes ao seu desenvolvimento.

Trata-se de um documento que deve refletir o perfil institucional, explicitar a vocação museológica e assegurar as respectivas responsabilidades públicas, mas essencialmente, deve sinalizar para horizontes futuros em relação à geração da herança patrimonial, consolidados pela atuação do museu no presente. É, ao mesmo tempo, um documento que assegura a identidade da instituição e sinaliza para as rotas processuais que mostram os caminhos prospectivos.

Há diversas oportunidades para a realização desses planos. Em alguns casos, são elaborados para referendar a proposta de criação de uma nova instituição, em outros, são concebidos como suportes para a sustentação e atualização de processos museológicos ou, ainda, para a superação de graves problemas institucionais.

No Brasil, essas experiências têm crescido consideravelmente a partir da Portaria Normativa nº1, do Instituto do Patrimônio Histórico e

¹ Este tipo de documento norteador das instituições museológicas pode ser identificado como “Programa Museológico”, “Plano Diretor”, “Plano de Metas”, “Planejamento Estratégico”, “Plano para Creditação de Museu”, “Master Plan”, “Businnes Plan”, entre outros. Entretanto, esta consultoria entende que há diferenças entre essas identificações conforme o glossário apresentado ao final deste documento.

Artístico Nacional do Ministério da Cultura – IPHAN/MinC, de 2006, que dispõe sobre a elaboração desses planos e, desde a promulgação da Lei nº 11.409 de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, este tema assumiu projeção nacional e obrigatoriedade legal, despertando singular interesse dos órgãos de tutela dessas instituições. Da mesma forma, a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo – UPPM/SEC tem incentivado os museus que estão sob sua jurisdição, mediante contratos com Organizações Sociais, no que se refere à elaboração de Planejamentos Estratégicos. Entretanto, a utilização como instrumento de gestão entre nós, remonta aos anos da década de 1990, como ocorreu com as unidades museológicas da Universidade de São Paulo² e, mesmo, com o Museu Paraense Emílio Goeldi do Ministério de Ciência e Tecnologia³.

Existem diferentes metodologias⁴ para a proposição e realização desses processos de trabalho que, muitas vezes, evidenciam distintos modelos de gestão administrativa ou se adequam melhor aos campos de conhecimento de atuação do museu ou, ainda, visam ao aprimoramento da instigante interlocução com as sociedades. Apesar de suas múltiplas funções, a melhor contribuição de um Plano Museológico reside no entrelaçamento de três fatores:

- na identificação da essência da vocação do museu (fato museal) e de seus respectivos compromissos públicos;

² Ver a publicação - Anais I Semana de Museus da Universidade de São Paulo. Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária, São Paulo 1999.

³ Ver a indicação bibliográfica – Relatório de Gestão 91/94. MCT/CNPq/MPEG – documento que serviu como base para a elaboração de Planejamento Estratégico Institucional, mediado por Consultoria do Banco Mundial.

⁴ Ver alguns títulos inseridos na bibliografia ao final deste documento.

- no reconhecimento dos limites e reciprocidades entre atividades-meio / atividades-fim de uma instituição museológica e correspondentes qualificação e especialização necessárias, com vistas ao delineamento de suas linhas de ações programáticas (fenômeno museológico);
- na perspectiva de realização de ações processuais, sistematicamente avaliadas e engajadas em políticas públicas mais amplas (processos museológicos).

A partir do exposto e considerando as particularidades do Museu do Futebol e sua vinculação à Organização Social e Cultura Instituto da Arte do Futebol Brasileiro - IFB, procurou-se elaborar o Plano Museológico mediante a realização de um Diagnóstico Institucional - DIN, com expressiva perspectiva participativa em relação à equipe do Museu, e apresentar a proposição de um Programa de Linhas de Ações Museológicas - PLAMUS, com ênfase para as atividades-fim, referentes aos procedimentos de pesquisa, salvaguarda e comunicação, mas reconhecendo a relevância das atividade-meio para a adequada consecução das responsabilidades institucionais. Ao lado dessas duas premissas, este processo de trabalho pretende indicar subsídios para a implantação de um Sistema de Monitoramento - SM a ser aplicado às especificidades das linhas de ações, bem como apontar diretrizes para o Planejamento Estratégico - PE vinculado ao perfil institucional.

1.1 - MUSEU DO FUTEBOL: breves enunciados

O Museu do Futebol começou a ser concebido em 2005, a partir de uma reunião do então prefeito José Serra com interessados pelo esporte. Nesta ocasião, percebeu-se a lacuna de uma instituição para preservação e difusão da história do futebol.

O projeto do Museu foi realizado pela Prefeitura Municipal e pelo Governo do Estado de São Paulo e foi posto a cargo da Fundação Roberto Marinho. O arquiteto Mauro Munhoz foi convidado para realizar o projeto arquitetônico de adaptação de áreas do Estádio do Pacaembu para o uso museológico; a cenógrafa e cineasta Daniela Thomas e o arquiteto Felipe Tassara para a concepção da museografia; o designer Jair de Souza para a direção de arte e multimídia; e o curador Leonel Kaz para liderar uma equipe de consultores responsável pelo conteúdo da exposição de longa duração. Em abril de 2007, a convite da Fundação mencionada, a ADM Museologia e Educação Ltda elaborou um planejamento museológico com vistas à estruturação desse novo museu e a indicações sobre as delimitações do repertório patrimonial, as perspectivas para as linhas de ação, a estrutura organizacional, como também, com proposições para a conceituação da missão institucional.

Após treze meses de obras, a Fundação Roberto Marinho entregou os 6.900m² do Museu do Futebol à Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo. Esta que, por sua vez, vêm nos últimos anos buscando alternativas à administração direta de suas instituições museológicas e adotou como modelo a contratação de Organizações Sociais, possibilitou que esta instituição fosse criada nesta nova perspectiva, e a Organização Social e Cultura “Instituto da Arte do Futebol Brasileiro”

a gerencia desde o início, articulada à Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico – UPPM.

A inauguração do Museu do Futebol aconteceu em 29 de setembro de 2008 causando um enorme impacto junto à opinião pública e, desde então, a equipe do Museu - contratada pelo IFB - vem estruturando sua gestão museológica, organizando os dados gerados para a exposição de longa duração realizada pela Fundação Roberto Marinho, criando novas exposições temporárias e ações educativo-culturais, diversificando o escopo dos eventos, fortalecendo sua imagem e ampliando seus públicos.

Ao longo desse período, em concomitância com os desdobramentos curatoriais, essa nova instituição estabeleceu parâmetros organizacionais no que se refere às questões administrativo-financeiras e de infraestrutura. O seu organograma, com forte expressão horizontalizante, articula 75 funcionários com diferentes especialidades em três diretorias (Administrativa e Financeira/DA, de Operação e Infraestrutura/DO e de Conteúdo/DC), vinculadas à Diretoria Executiva. A DA está organizada a partir dos Núcleos de Gestão Administrativa e Financeira e Gestão de Pessoas; enquanto a DO compreende os Núcleos de Operação e Infraestrutura, e o de Tecnologia; e a DC, por sua vez, reúne os Núcleos de Ação Educativo-Cultural, de Documentação, Pesquisa e Exposições e o de Gestão de Eventos.

Com pouco mais de um ano de existência o Museu do Futebol pode ser considerado pioneiro no modelo de gestão e inovador na forma de comunicar seus conteúdos. Sua relação com os públicos também pode ser considerada um sucesso com o índice de 99,7% de visitantes que

afirmam que o MF atendeu suas expectativas, conforme pesquisa já realizada sob a coordenação de Adriana Mortara Almeida.

O desafio do Museu do Futebol agora é amadurecer enquanto instituição museológica, enquadrar mais claramente seu raio de atuação, ampliar a produção interna de conhecimento sobre os problemas históricos e socioculturais que envolvem o futebol, qualificando seu caminho de pioneirismo e inovação.

No Brasil, o fenômeno futebol é considerado um dos temas mais importantes, populares e democráticos. O esporte considerado paixão nacional é vivenciado e tratado cotidianamente de inúmeras formas, com os mais diversos objetivos e por todas as camadas sociais. Entretanto, uma instituição cultural brasileira que tratasse exclusivamente desta temática sob o ponto de vista de sua preservação, comunicação e investigação surgiu somente com a criação do Museu do Futebol.

Em seus marcos legais este museu apresenta como sua missão:

O Museu do Futebol tem como missão preservar, investigar e divulgar, por meio de procedimentos de salvaguarda (conservação, documentação, pesquisa) e comunicação (exposições, ações educativo-culturais), indicadores de memória, históricos e contemporâneos, do fenômeno futebol, incluindo seus desdobramentos na formação e inteligibilidade da sociedade envolvente, pretende assim, com excelência e profissionalismo, estimular reflexões críticas sobre outras dimensões da sociedade brasileira, valorizando a trajetória do futebol no Brasil ao longo dos séculos XX e XXI, suas contradições, suas representações na (e da) cultura nacional e seu papel na constituição de identidades e imaginários.

Artigo 3º do Regimento Interno do Instituto da Arte do Futebol Brasileiro

Cabe sublinhar, preliminarmente, que esta missão indica que este museu tem a intenção de se consolidar em torno da visão - *tornar-se um pólo de referência nacional e internacional na preservação, comunicação e pesquisa sobre o fenômeno futebol* – projetando como valores institucionais:

- Profissionalismo na gestão
- Acessibilidade física e intelectual
- Inclusão social e cultural
- Promoção da cidadania
- Pioneirismo no uso de novas tecnologias
- Interatividade com o público
- Comprometimento com a comunicação, preservação e investigação
- Estímulo à reflexão crítica

O Instituto da Arte do Futebol Brasileiro – IFB, assumindo a responsabilidade pelo Museu, apresenta como seus objetivos⁵:

Objetivo Geral

- Administrar, supervisionar e gerenciar o Museu do Futebol garantindo a preservação e a divulgação de seus acervos culturais e instalações, em estreita consonância com a política e com as diretrizes do Estado de São Paulo no que tange à preservação do patrimônio material e imaterial, desenvolvidas pela Secretaria de Cultura.

⁵ Os objetivos elencados foram extraídos do “Plano de Trabalho para o Exercício de 2010 e 2011”

Objetivos Específicos

- Propor, realizar e promover exposições, cursos, palestras, workshops e projetos em geral que viabilizem o acesso qualificado da população à cultura e à educação, contribuindo para a formação de público de museus e equipamentos culturais, e que propiciem o intercâmbio na área de patrimônio cultural entre profissionais, estudantes, entidades, clubes, agremiações, instituições museológicas, Poder Público e iniciativa privada, dentre outros agentes da Sociedade Civil.
- Propor, desenvolver e executar programas e ações que promovam a inclusão social trazendo para os equipamentos grupos sociais diversificados e/ou marginalizados, incluindo aqueles em situação de vulnerabilidade social e pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.
- Manter atualizada a relação do acervo e dos bens sob sua responsabilidade, de acordo com a política de documentação estabelecida pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura.
- Assegurar a manutenção física das edificações realizando a conservação preventiva e de restauro em consonância com as diretrizes e procedimentos orientados e aprovados pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico.
- Estabelecer parcerias com o Poder Público e iniciativa privada para aquisição de bens culturais, livros e demais peças relevantes para ampliação do patrimônio histórico, artístico e cultural do Museu.

- Integrar e participar ativamente do Sistema Estadual de Museus de São Paulo, por meio da organização, operacionalização e apoio a programas, projetos e atividades em geral, inclusive prestação de serviços de apoio técnico a outras instituições culturais ou a municípios do Interior do Estado conforme orientações e definições do Grupo de Apoio ao Sistema Estadual de Museus da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Estado da Cultura.
- Estabelecer, a partir de prévia autorização da Secretaria de Estado da Cultura, contratos, convênios, parcerias, termos ou acordos que contribuam com a preservação e divulgação do equipamento cultural e do acervo.
- Gerir ou terceirizar, de acordo com a legislação vigente, e mediante prévia aprovação e obediência às normas e procedimentos da Secretaria da Cultura, espaços para venda de produtos relacionados aos objetivos e projetos do equipamento, bem como explorar ou terceirizar cafés, restaurantes, estacionamentos e/ou similares para atendimento dos frequentadores dos museus, destinando os recursos gerados para as atividades do equipamento.

A partir desses enunciados – missão / visão / valores / objetivos – a equipe de consultoria concebeu a metodologia de trabalho para a elaboração do Plano Museológico⁶ (anexo 1) com o propósito de permitir a participação dos profissionais do museu nesse processo de auto-conhecimento e projeção de futuro, de reservar espaço e tempo

⁶ A proposta de metodologia, bem como o respectivo cronograma foram apresentados e discutidos na primeira reunião de trabalho, realizada em 1 de outubro de 2009, que contou com a presença dos responsáveis pelo Museu. Cabe registrar que o cronograma de trabalho sofreu pequenas alterações, mas as premissas e estratégias metodológicas foram mantidas.

para as discussões coletivas, mas acima de tudo, para garantir que esse processo de trabalho representasse um período de imersão na atual conjuntura do museu, permitindo o delineamento de Linhas de Ações que possam reverberar e qualificar ainda mais os impactos que esta instituição tem causado junto à opinião pública de forma ampla e de maneira singular no cenário museológico brasileiro.

1.2- METODOLOGIA: os estudos e as ações

Conforme indicado na proposta de trabalho, elaborada em atenção ao convite 014-2009 emitido pelo Instituto de Arte do Futebol Brasileiro-IFB, ao roteiro preliminar proposto e às particularidades expressas no respectivo termo de referência, a metodologia concebida para a elaboração do Plano Museológico foi organizada com o propósito de subsidiar o Instituto de mecanismos de planejamento, avaliação e monitoramento relativos ao cumprimento da missão, ao aprimoramento do modelo de gestão, à qualificação dos procedimentos museológicos e, em especial, ao desvelamento das reciprocidades entre atividades-meio e atividades-fim.

De acordo com o que já foi enunciado, os planos museológicos assumiram, na contemporaneidade, papel decisivo para a criação de novos museus, redefinição de vocações institucionais e revitalização de processos museológicos obsoletos, sempre na perspectiva de desenhar uma função social mais nítida para este modelo de instituição que, ao mesmo tempo em que tem a responsabilidade de atuar em relação à salvaguarda da memória cultural, tem o compromisso com a proposição de processos comunicacionais que articulem estratégias educacionais, entretenimento e ações inclusivas com as mais diversas características.

A valorização do planejamento no contexto museológico⁷ também pode ser compreendida a partir de três vetores. Em um primeiro momento, constata-se a necessidade da busca sistemática do equilíbrio entre problemas e potencialidades (pontos fracos e fortes) e, em seguida, verifica-se a importância da sustentabilidade financeira para o cumprimento de metas, ampliação dos escopos de trabalho e manutenção dos espaços e equipamentos, mas, especialmente, em um terceiro vetor, é possível compreender que os planos devem servir para que os gestores e as diferentes equipes da instituição tenham um controle interno sobre suas relações e reciprocidades profissionais. Da mesma forma, os planos devem servir de bússola para que o museu amplie, sistematicamente, a sua compreensão em relação às potencialidades socioculturais no que se refere ao seu enfoque temático, com vistas a qualificar cada vez mais a sua capacidade de inserção pública.

A grande efervescência desses instrumentos de gestão museal aproximou diferentes campos de conhecimento e permitiu a experimentação de distintas metodologias viáveis para a elaboração e implementação de roteiros de procedimentos que sustentam os princípios de um trabalho desta natureza e permitem o seu desenvolvimento e, particularmente, o monitoramento em relação às projeções de futuro.

⁷ Esta questão pode ser verificada a partir de diferentes funções que estes planos têm desempenhado, como por exemplo, os planos que são desenvolvidos para que as instituições se tornem “de excelência”, conforme diretrizes do Banco Mundial, ou se integrem em programas internacionais como o POC – Plano Operacional de Cultura (com tópicos museológicos) no âmbito da Comunidade Européia, ou ainda, os planos institucionais que têm sido exigidos nas distintas esferas do poder público como, por exemplo, os Ministérios, as Secretarias de Estado e Universidades que são responsáveis por museus no Brasil. Há também as aplicações de planos para a certificação de museus, como ocorre com a experiência da Museums & Galleries Commission do Reino Unido.

A partir do exposto e considerando o perfil e as características do Museu do Futebol, a metodologia proposta e aplicada, com pequenas alterações ao longo dos trabalhos, tem como base procedimentos que buscam articular estudos (presenciais e à distância) e ações (individuais, coordenação de atividades de participação coletiva, consultas *on line*, apresentação de seminários e discussões setoriais) relativos a três rotas que têm sido percorridas para a elaboração do plano pretendido, a saber:

- construção do diagnóstico institucional a partir do inventário das características do modelo de gestão (incluindo concepção e histórico do museu, administração, recursos financeiros etc.), da análise sobre os problemas e da projeção das potencialidades, considerando planejamentos estratégicos;
- elaboração dos sistemas de pesquisa, salvaguarda e comunicação museológicos a partir da articulação entre o enfoque temático central do museu e seus respectivos desdobramentos histórico-culturais e as intenções expressas na missão, visão e valores do museu, considerando a concepção de planos específicos para cada um dos segmentos;
- preparação de estratégias de monitoramento para a implantação dos sistemas mencionados, considerando a necessária adequação entre planos específicos, planejamentos estratégicos e o modelo de gestão.

Essas rotas percorridas, como é comum em contextos congêneres, evidenciaram a necessidade de elaboração de Planejamentos Estratégicos, que já foi identificada no momento do Diagnóstico

Institucional e por intermédio do monitoramento da implantação do Plano poderá ser recorrente.

É intenção da equipe de consultoria que a metodologia desenvolvida possibilite aos profissionais do Museu a compreensão de que as ações e os estudos que envolvem a elaboração e a implantação de um Plano Museológico devem resultar em decisões coletivas, orientadas por escolhas em relação às rotas prospectivas para a projeção da instituição. Com essa expectativa, os trabalhos têm sido desenvolvidos considerando os enunciados do IFB/MF já apresentados anteriormente, ou seja: os valores institucionais, a visão do museu que é traduzida pela sua missão, a análise do ambiente que evidencia as respectivas idiossincrasias e, em especial, a identificação da auto-imagem institucional que é – com maior ou menor nitidez – explicitada pelos seus profissionais.

Esta proposta metodológica tem a intenção de gerar dois produtos para o museu. Por um lado, espera-se que a dinâmica de trabalho empregada tenha servido de capacitação, especialização e refinamento dos procedimentos e atitudes profissionais que são relevantes para o bom desempenho de funções museológicas e, em consequência, para o melhor aproveitamento das potencialidades pessoais e institucionais. Por outro lado, esse processo de consultoria participativa produziu este documento (Plano Museológico) por escrito e impresso e, também, um programa de um banco de dados para colaborar com o gerenciamento da dinâmica das ações museológicas, a partir do armazenamento dos documentos elaborados que evidenciam as características, os problemas e as potencialidades do Museu do Futebol e a correspondente dinâmica dos sistemas de pesquisa, salvaguarda e comunicação, articulados às atividades meio e organizados em torno

de planejamentos estratégicos, com o objetivo de colaborar com os processos de monitoramento.

Ao longo dos meses de trabalho a equipe de consultoria foi surpreendida por mudanças de diferentes portes no Museu que, com certeza, refletiram nas estratégias e nas interlocuções pretendidas no que se refere às avaliações realizadas para a elaboração do Diagnóstico. De acordo com documentos recebidos, foi possível constatar alterações no âmbito das Diretorias, a saída de funcionários e entrada de novos profissionais, mudanças no organograma e regimento, entre outras. Entretanto, procurou-se pautar pelo não distanciamento das premissas essenciais que embasam esta proposta metodológica.

Assim, conforme já foi apresentado, esta proposta metodológica entende que um Plano Museológico deve estar amparado em três bases:

- Diagnóstico Institucional;
- Programa de Ações Museológicas;
- Monitoramento Sistemático das Ações Museológicas.

Enquanto o diagnóstico se organiza em torno de um inventário das características institucionais, explicitando seus problemas e potencialidades; a programação das ações projeta a dinâmica sistêmica do museu que, para tanto, exige o adequado monitoramento. Essas três bases – via de regra – são permeadas por conjunturas que levam à elaboração de Planejamentos Estratégicos, confrontados com os Planos de Metas já elaborados na dinâmica de gestão do IFB/MF.

Esta proposta de consultoria imprimiu ao Diagnóstico Institucional uma relevância estruturadora em relação às diretrizes traçadas e

orientadas para a proposição, desenvolvimento e monitoramento dos sistemas museológicos de pesquisa, salvaguarda e comunicação. Para tanto, a metodologia aplicada entrelaçou diferentes técnicas que permitiu a identificação das potencialidades e dos problemas e as suas respectivas interpretações no que se refere à constituição do fenômeno museológico - Museu do Futebol.

Procurou-se, sobretudo, verificar os movimentos institucionais (ambiente) que estão sendo implementados no sentido de fortalecer a cadeia operatória de procedimentos técnicos e administrativos e como estes estão colaborando para o cumprimento da missão do Museu e como estão projetando a Organização Social e Cultura – Instituto da Arte do Futebol Brasileiro no que diz respeito aos parâmetros de gestão museológica e em relação aos outros museus da cidade de São Paulo, do Estado e do país.

Buscou-se diversificar as fontes de análise e as esferas de participação, partindo das premissas dos marcos legais, passando pelos planos, relatórios, projetos e outros documentos que sinalizam para a dinâmica do Museu e configuram questões conjunturais da instituição e, em especial, abrindo o diálogo com os profissionais mediante discussões em reuniões e consultas *on line*. De forma pontual e progressiva é possível elencar as seguintes estratégias:

- estudos de fontes primárias (estatuto, regimento, organograma, plantas arquitetônicas, relatórios, planos e projetos);
- interpretação sobre os documentos básicos, mediante análises referenciais e conjunturais;
- elaboração de quadros referenciais gerais à luz dos documentos básicos e apresentação aos responsáveis pela instituição;

- proposição de consulta *on line* sobre as expectativas em relação ao Plano Museológico e sobre os principais problemas institucionais, e respectiva tabulação das respostas;
- discussão geral sobre os quadros referenciais gerais;
- elaboração de quadros conjunturais e setorizados;
- levantamento e análise sobre os bancos de dados institucionais;
- proposição de consulta *on line* sobre os quadros conjunturais e a ampliação das indicações dos problemas e potencialidades, e respectiva tabulação das respostas;
- discussão setORIZADA sobre os quadros conjunturais;
- elaboração de uma primeira versão do DIN;
- discussão sobre a metodologia e os principais pontos abordados no Diagnóstico;
- elaboração de diagnóstico setORIZADO sobre pesquisa e salvaguarda museológica (constatações, problemas e premissas para as linhas de ação);
- discussão sobre os principais pontos identificados em relação aos procedimentos de pesquisa e salvaguarda com a apresentação, por parte da equipe do museu, dos principais projetos e expectativas;
- elaboração de diagnóstico setORIZADO sobre comunicação museológica e eventos (constatações, problemas e premissas para linhas de ação);
- discussão sobre principais pontos identificados em relação aos procedimentos de comunicação e eventos com a apresentação,

por parte da equipe do museu, dos principais projetos e expectativas;

- incentivo aos profissionais do museu para o encaminhamento de avaliações sobre as relações entre os trabalhos desenvolvidos e o diagnóstico proposto, a partir da indicação de expectativas.
- proposição de consulta *on line* sobre os principais vetores das atividades-meio, mas estruturadores do Museu, e respectiva tabulação das respostas, a saber: gestão (organograma, conselho administrativo, conselho artístico, associados da OS, sistema estadual de museus, sistema nacional de museus); recursos humanos (quadro de funcionários, planos de cargos e salários, plano de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento); recursos financeiros (contrato de gestão, receitas fixas, bilheteria, locações) captação (parceiros, locações, serviços); infraestrutura (manutenção e conservação predial, arquitetura, segurança); tecnologia (manutenção, novas tecnologias);
- elaboração da segunda versão do diagnóstico já inserido no contexto do Plano Museológico - PLAMUS, no que se refere à apresentação de diretrizes básicas.
- discussão com os responsáveis pelo MF sobre as indicações das linhas de ações museológicas e as proposições de diretrizes para a elaboração do Planejamento Estratégico.
- apresentação de proposta para a implantação de um sistema de monitoramento das ações museológicas relativas ao Plano Museológico.

- elaboração da versão final do PLAMUS e capacitação da equipe no que tange ao monitoramento das ações museológicas, conforme proposta da base de dados.

O conjunto dos quadros estruturadores do Diagnóstico, desenvolvidos ao longo dos estudos e das ações, estão reunidos no anexo 2.

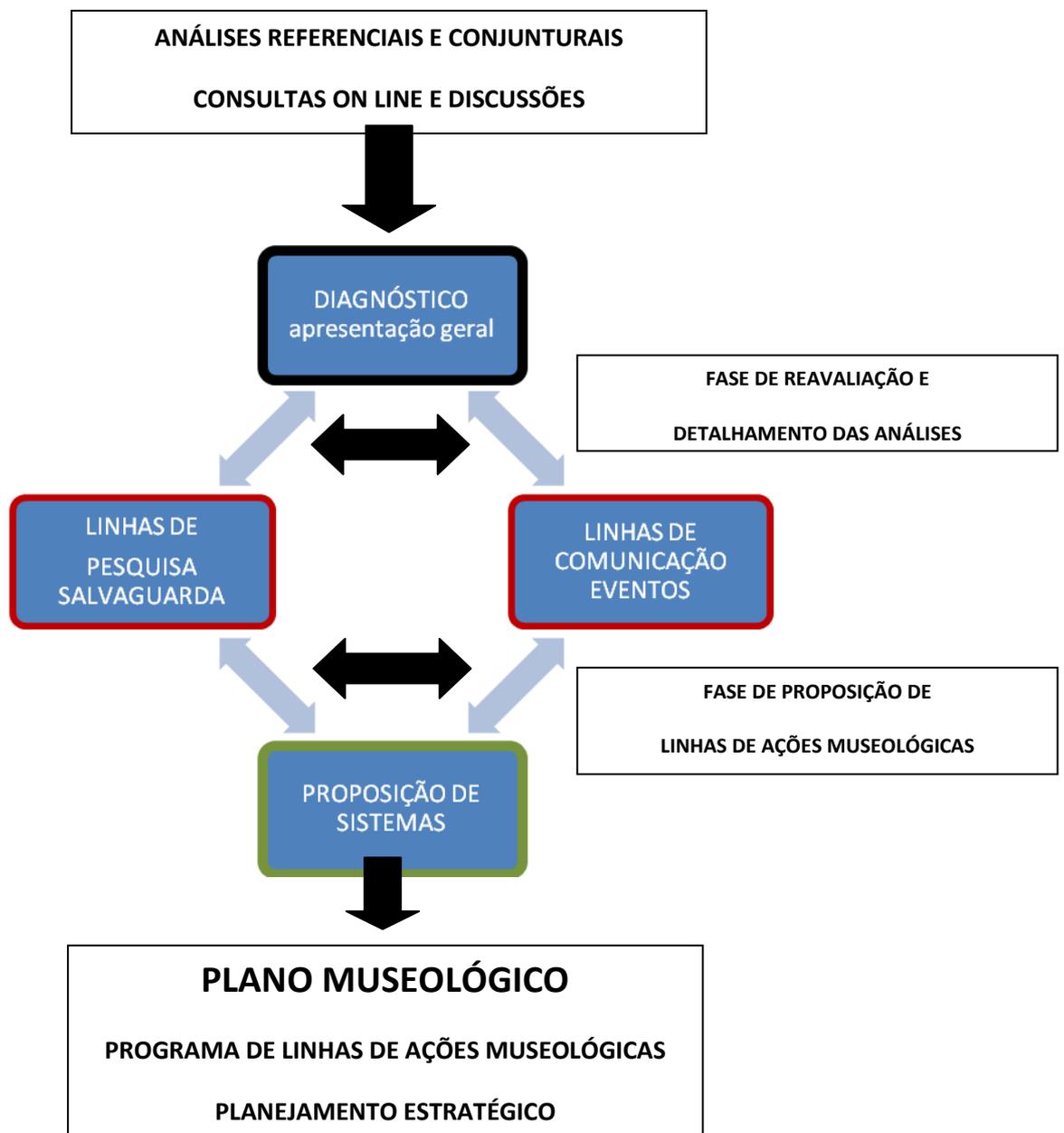
A pedido dos profissionais do Museu, esse processo de trabalho, acima indicado, foi permeado pela realização de três seminários⁸ sobre questões museológicas (anexo 3) que foram concebidos por esta consultoria com o propósito de servirem como mais uma oportunidade de discussão sobre as questões que regem a gestão museológica na contemporaneidade, a partir de idiosincrasias historicamente construídas e desafios que são colocados a todo momento. A partir de apresentações teórico-metodológicas sobre Museologia e da identificação de marcos de tradições e rupturas que podem ser percebidos ao longo da historicidade do fenômeno museológico, esses seminários foram pautados por debates presenciais e trabalhos em grupo que, posteriormente, geraram avaliações pontuais relativas à inserção do MF neste contexto. Procurou-se, nessas oportunidades, não descolar os exemplos e as discussões dos problemas e dos desafios vivenciados pela equipe da instituição.

A última fase dos trabalhos de consultoria, foi dedicada à formalização do texto final do DIN, à proposição dos principais vetores do Programa de Linhas de Ações Museológicas e da indicação das questões que deverão se enquadrar em um Planejamento Estratégico, e contou ainda com mais uma etapa de discussões coletivas com o propósito de

⁸ O conjunto de seminários versou sobre “PLANEJAMENTO MUSEOLÓGICO: um caminho para a democratização das referências patrimoniais” e foi organizado em três segmentos temáticos, a saber: “Museus: tradições e rupturas”(14.12.2009), “Museus: desafios contemporâneos” (11.01.2010) e “Plano Museológico: princípios e métodos” (08.02.2010).

problematizar as propostas apresentadas pela equipe de consultoria e refinar as indicações de linhas de ações museológicas. Há, em especial, a expectativa que essa fase resulte em uma reavaliação dos enunciados (missão / visão / valores / objetivos) reproduzidos neste documento, a partir dos quais o IFB/MF tem embasado a sua atuação.

De maneira esquemática este processo de trabalho pode ser desenhado da seguinte forma:



Cabe destacar, ainda, que na etapa que antecedeu a elaboração do PLAMUS, vinculada à construção do Diagnóstico Institucional, lançou-se mão, preliminarmente, de “análises dedutivas”, extraídas das fontes documentais e dos bancos de dados; de “análises indutivas”, impressas nas consultas *on line*; e de “análises argumentativas”, propostas nos quadros referenciais e relativas às discussões correspondentes. Considerou-se, ainda, a “observação participante” como um elemento importante para o estudo em relação à espacialização das áreas de trabalho e às relações interpessoais, fundamental para a identificação das características do ambiente profissional e da construção da auto-imagem institucional em que repousam e se organizam as atividades museológicas. Abaixo, o desenho do fluxo de estudos sinaliza para a dependência sequencial das análises, cujos resultados são cumulativos em que, ao mesmo tempo, permite a avaliação orientada para o diagnóstico e a identificação das bases para a proposição das linhas de ações museológicas.



2 – DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL:

A metodologia de trabalho implementada pela consultoria permitiu a realização deste diagnóstico e sua respectiva discussão com os profissionais do Museu, como também, o desenho dos principais parâmetros que devem reger a elaboração do Plano Museológico.

O Museu do Futebol incorpora quatro aspectos fundantes de extrema relevância para as análises necessárias à elaboração desses estudos e desenvolvimento dessa consultoria, a saber:

- impacto positivo e imediato junto à opinião pública;
- diferenciado modelo de gestão;
- vínculo estreito com tecnologias eletrônicas;
- rompimento com o conceito de colecionismo.

Por um lado, a sua curta vida institucional mas de grande impacto junto à opinião pública e, por outro, o seu inovador modelo de gestão vinculado às premissas do terceiro setor inauguram rotas inéditas no que se refere ao tradicional cenário museológico do país. A esses aspectos, junta-se a sua visibilidade a partir dos canais de comunicação construída a partir da idéia de que é um museu apoiado em tecnologias eletrônicas. Entretanto, o aspecto mais agudo é a sua ruptura com o conceito de colecionismo e os respectivos derivados museológico-institucionais no que se refere às premissas preservacionistas.

A partir da identificação desses aspectos fundantes, as análises desta consultoria constataram, de imediato, outra característica essencial no que se refere à construção da lógica institucional deste novo museu paulistano, ou seja: a centralidade da exposição de longa duração.

As opções iniciais dos autores do projeto de implantação do MF de centrar suas ações - e espaços - em torno de uma exposição de longa duração e de optar por não realizar a coleta e a guarda de acervos nos moldes tradicionais, levaram à frágil percepção de que a musealização do fenômeno futebol não geraria algum tipo de acervo ou não demandaria responsabilidades quanto à salvaguarda de referências patrimoniais, sejam estas materiais ou imateriais, ou mesmo, a idéia de que as responsabilidades de salvaguarda estariam restritas aos elementos constitutivos da mencionada exposição.

Considera-se, então, que qualquer análise deve partir do pressuposto que é uma instituição recém criada, que aporta para o contexto museológico rupturas e projeta inovações no que se refere ao tratamento da herança patrimonial relativa ao seu tema gerador.

Nesse sentido, houve uma singular preocupação no que se refere ao enquadramento analítico das fontes referenciais, ao cotejamento com outras bases de informação e, particularmente, às técnicas utilizadas para o estabelecimento de estratégias de análise que permitissem à equipe de consultoria o conhecimento dos postulados a partir dos quais a dinâmica do Museu está apoiando a construção de sua lógica institucional e, ao mesmo tempo, fossem permeadas pelo diálogo com os profissionais da instituição.

Foi necessário, também, equacionar uma proposta de análise delimitada pelo tempo previsto para a elaboração do Plano Museológico e pelo tempo disponível de participação da equipe de profissionais na dinâmica metodológica.

Em função do Museu ter sido inaugurado há pouco mais de um ano, foram consideradas como fontes documentais os seus marcos legais e

estruturais; o plano de trabalho inaugural elaborado para o ano de 2009; os respectivos relatórios trimestrais; os estudos realizados por consultorias especializadas no campo administrativo e o projeto arquitetônico de qualificação do espaço museológico inserido no Estádio do Pacaembu, que corresponde à área de uso do Museu.

Considerou-se, também, alguns documentos referentes a mudanças no espaço museológico e na estrutura institucional, ocorridas nesta etapa de consultoria. Ao longo do processo de trabalho a equipe de consultoria teve acesso a outros documentos como projetos das equipes técnicas, novos planos institucionais e outros relatórios.

Além dessas fontes básicas, as análises se valeram de outros documentos, como os estudos relativos à avaliação de público, os impressos de comunicação do Museu, o próprio site institucional e notícias veiculadas na imprensa que confirmam o impacto que essa Instituição tem causado na opinião pública.

Os documentos recebidos, conforme quadro abaixo, registram os principais compromissos institucionais, sinalizam para importantes procedimentos relativos à dinâmica financeira e de recursos humanos, informam sobre a normatização das ações do Museu e apresentam a evolução dos trabalhos ao longo do ano no que se refere à infraestrutura e aos projetos museológicos.

A análise de seu conjunto chama a atenção, sobretudo, pela quantidade e qualidade das atividades desenvolvidas e, ainda, pelo enfrentamento dos problemas e abertura de múltiplas possibilidades de ofertas para o visitante.

DOCUMENTOS RECEBIDOS

Termo de Referência da Consultoria
Estatuto do Instituto da Arte do Futebol Brasileiro
Organograma do Museu + alterações
Regimento Interno + alterações
Manual de Recursos Humanos
Regulamento de Compras
Normas de Procedimentos
Plano de Cargos e Salários
Plano de Trabalho 2009
Relatório Trimestral – Out-Dez08
Relatório Trimestral – Jan-Mar09
Relatório Trimestral – Abr-Jun09
Relatório Trimestral – Jul-Set09
Relatório Trimestral – out-dez09
Pesquisa de Público
Dados e Dicionário Museu do Futebol
- estudo para descritores de imagem
Modelos de Documentos Normativos
Plantas do Museu do Futebol + alterações
Estrutura Organizacional
Projeto do Centro de Referência
Plano do Trabalho para o Exercício 2010/2011
Lista atualizada dos funcionários
Alteração da Estrutura organizacional
Apresentações de Projetos Setoriais
Comentários sobre os trabalhos de consultoria

O estudo desses documentos foi realizado em dois segmentos: análises referenciais e conjunturais.

1) Análises Referenciais:

- verificação sobre os aspectos profissionais (considerando expectativas museológicas) que são valorizados na missão e que se refletem, ou encontram acolhimento no estatuto social e no organograma institucional e, ao mesmo tempo, são viabilizados pelo perfil do quadro funcional e pela espacialização do museu.

1.1) Análise sobre os marcos legais:

- missão – identificação de valores museológicos.
- estatuto social – explicitação do modelo de gestão.
- organograma e regimento interno – articulação entre o perfil do quadro profissional e as hierarquias e reciprocidades institucionais.

1.2) Análise sobre os marcos estruturais:

- plano de cargos e salários – competências institucionais.
- normas de procedimentos – delimitações e controle.
- manual de recursos humanos – relações interpessoais.

1.3) Análise sobre a espacialização institucional:

- planta geral – organização arquitetônica.
- plano de acessibilidade – layout inclusivo.
- verificação das propostas de mudanças.

1.4) Análise sobre os Planos Institucionais (2009 – 2010/11):

- apresentação das premissas conceituais.
- delineamento das rotas institucionais.

- base referencial para a leitura dos relatórios trimestrais.

2) Análises Conjunturais:

- verificação sobre a influência e a reciprocidade entre os marcos legais do Museu e a dinâmica de sua atuação museológica, e o respectivo impacto junto ao público, analisando o quanto os relatórios evidenciam os problemas e as potencialidades já identificados pela equipe.

2.1) Análises sobre as ações que figuram nos Relatórios Trimestrais:

- projetos concebidos e implementados.
- planos de pesquisa institucional.
- premissas sobre salvaguarda e comunicação.
- estratégias administrativas e financeiras.
- questões de infraestrutura e operacional.

2.1) Análise sobre o relatório da avaliação do visitante e acompanhamento da apresentação pública dos resultados:

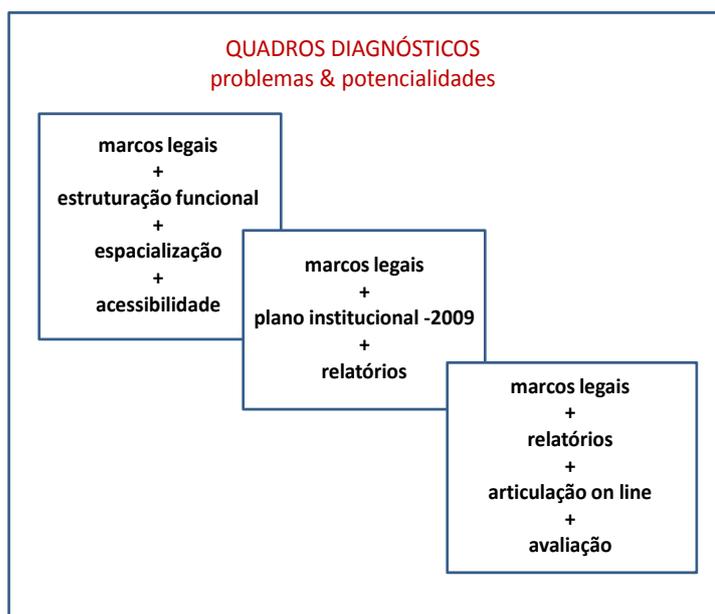
- sintonia com as premissas institucionais.
- identificação do usuário do museu e do não público.

2.2) Análise sobre os resultados das consultas *on line*:

- participação opinativa individual.
- identificação de sintonias e dissonâncias.
- cotejamento com os documentos oficiais.

Conforme já apresentado, esses dois segmentos de análises permitiram a elaboração de quadros indicativos, organizados em torno de potencialidades e problemas, que foram discutidos em reuniões e retomados em consultas *on line* (anexo 4), encaminhadas aos

profissionais do Museu, em três etapas distintas, e que permitiram a elaboração pormenorizada dos tópicos propostos no Diagnóstico, conforme esquema apresentado a seguir:



Com esses estudos, procurou-se verticalizar algumas análises e cruzar informações provenientes de diferentes fontes com o propósito de esmiuçar os aspectos que têm consolidado o Museu neste primeiro ano de desenvolvimento de suas atividades.

Ao lado dessas fontes documentais que registram os princípios e os caminhos que têm sido percorridos pelo Museu, foi possível realizar um levantamento sobre os Bancos de Dados, abaixo relacionados, concebidos e desenvolvidos pelos profissionais da instituição.

RELAÇÃO DOS BANCOS DE DADOS DO MUSEU

- Banco de dados Inventário de acervo;
- Banco de dados Entrevistas;
- Banco de dados Bibliografia;
- Banco de dados Referências;
- Base de Dados Direitos Autorais;
- Bancos de Dados para gerenciamento dos conteúdos da Exposição de Longa Duração/Sala Pelé & Garrincha;
- Banco de Dados para gerenciamento da Exposição Temporária “Mania de Coleccionar”;
- Bancos de Dados para gerenciamento dos conteúdos da Exposição de Longa Duração/Sala Grande Área;
- Bancos de Dados para gerenciamento dos conteúdos da Exposição de Longa Duração/ Sala Homenagem ao Pacaembu;
- Bancos de Dados para gerenciamento dos conteúdos da Exposição de Longa Duração/Sala das Copas;
- Bancos de Dados para gerenciamento dos conteúdos da Exposição de Longa Duração /Banco de Dados as Sala dos Anjos Barrocos – Fotografias;
- Bancos de Dados para gerenciamento dos conteúdos da Exposição de Longa Duração/ Banco de Dados da Sala dos Heróis – Fotografias.

Assim, verificou-se como as ações de diferentes naturezas estão sendo gerenciadas e, da mesma forma, estão estabelecendo elos de sentidos em relação à dinâmica institucional, permitindo a interpretação sobre como a auto-imagem institucional está sendo delineada no que se refere à própria memória das ações do Museu.

A análise sobre esses bancos de dados contribuiu, ainda, para a reflexão referente à migração das informações da equipe que concebeu e realizou a implantação do Museu para os profissionais que são

responsáveis por seu desenvolvimento ao longo dos anos de 2008, 2009 e 2010, como também permitiu a compreensão de como a lógica institucional está sendo edificada a partir da centralidade da exposição de longa duração ou mesmo a falta de clareza sobre os limites entre documentação museológica e de pesquisa.

As deduções analíticas provenientes dessas fontes induziram a concepção do perfil das consultas *on-line*, organizadas com vistas a alargar e personalizar a participação dos profissionais da instituição nesse processo que está sendo responsável por uma tomografia institucional. Embora nem todos os profissionais tenham se envolvido nas três consultas realizadas, fragilizando as expectativas da equipe de consultoria em relação a esta estratégia e aos resultados pretendidos, extraíram-se diversas opiniões que colaboraram, em um primeiro momento, para melhor compreensão sobre os quadros indicativos relativos às potencialidades e problemas do Museu e, em outro momento dos trabalhos, contribuíram para o refinamento das análises sobre as atividades-meio.

A esses processos analíticos juntaram-se análises argumentativas, já enquadradas em outra fase dos estudos, quando a equipe de consultoria propôs informações sobre a sua compreensão em relação aos documentos e às ações verificadas no contexto dos próprios relatórios ou em observações participantes.

Ao longo dos trabalhos foram realizadas visitas técnicas às áreas públicas do Museu, como também houve participação em eventos institucionais.

Os resultados desses estudos e discussões consolidaram os caminhos interpretativos que embasam o Diagnóstico Institucional apresentado

a seguir que, por sua vez, foi encaminhado em uma versão preliminar em 23 de dezembro de 2009 e desdobrado em diagnósticos setorizados, devidamente discutidos com as respectivas equipes, ao longo dos meses de janeiro e fevereiro.

A elaboração de um Plano Museológico, como já foi explicitado, se organiza a partir da construção de um Diagnóstico Institucional que, por sua vez, reflete um “inventário” sobre o perfil de uma instituição museológica, considerando, por um lado, a busca da compreensão sobre a “lógica museal” a partir da qual a equipe de profissionais atende aos compromissos previstos em seus marcos legais e, por outro, a identificação dos “elos de sentidos e significados” que vinculam esta instituição com os documentos fundantes, definidores e delimitadores da atuação dos museus, nos níveis local, nacional e internacional.

Embora o diagnóstico seja uma “tomografia da instituição” em um momento preciso⁹, ele desvela alguns aspectos históricos e indica perspectivas futuras, assegurando bases mais sólidas para proposição de rotas e esquemas de planejamento.

A realização de um trabalho dessa natureza é sempre um momento de exposição da instituição que pode gerar conflitos e tensões. Nesse sentido, procura-se implementar uma metodologia de trabalho que articule análises documentais com reuniões, estímulos a participações individuais e dinâmicas de ações coletivas de distintas naturezas, com vistas a gerar um inventário de características que evidencie, com a mesma ênfase, os problemas e as potencialidades institucionais, mas

⁹ Cabe reiterar que ao longo do processo de realização deste Diagnóstico Institucional a equipe de consultoria constatou diversas mudanças na estrutura e na dinâmica dos trabalhos do Museu do Futebol, o que evidencia a necessidade de atualizações constantes dos Planos Museológicos que ocorrem, em especial, na elaboração de Planejamentos Estratégicos e Planos Anuais.

também permita o melhor desenho possível sobre o perfil museológico.

Trata-se de analisar os pontos fortes e fracos, ou as oportunidades e as ameaças¹⁰, ou ainda, as características museológicas que têm as melhores contribuições sociais e aquelas que estão estrangendo a instituição no cumprimento de sua missão e na consolidação do papel que os museus podem desempenhar no âmbito de políticas públicas.

A aplicação da perspectiva de um diagnóstico no circunscrito campo museal deve possibilitar a compreensão de como as premissas elementares museológicas (fato museal) estão se articulando e sendo projetadas na constituição de um fenômeno museológico (o próprio museu), para que seja possível delinear os respectivos caminhos para a consolidação de um processo museológico (plano museológico).

As análises interpretativas, inerentes a esses estudos, devem levar em consideração também a inserção da instituição em pauta no âmbito de seu universo de especialidade e a consonância com ações congêneres que tenham projeção pública a partir da valorização dos mesmos enfoques temáticos.

Entende-se, portanto, que este tipo de estudo considera o conteúdo museológico do que está sendo avaliado, mas não descarta as analogias e reciprocidades referentes ao continente do cenário museal. Deve permitir um olhar direcionado à historicidade e às entranhas do museu em pauta, mas sem perder o ponto de vista relativo à realidade

¹⁰ Essa perspectiva de análise elementar é apontada em diferentes metodologias aplicadas à elaboração de planos e planejamentos estratégicos e é identificada como análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ou FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas Ameaças) que implica no reconhecimento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Entretanto, quando aplicada à realidade museológica cabe um esforço de análise e reflexão direcionado à identificação de questões constitutivas (do) ou que interfiram (no) contexto museal da instituição em pauta, além, evidentemente, dos pontos que são comuns a qualquer corporação, como as relações de respeito, assiduidade, compromisso, etc.

circundante. A sua elaboração segue postulados comuns a trabalhos assemelhados e deve, ainda, se preocupar em vincular as análises realizadas com os parâmetros específicos que norteiam o universo dos Museus e da Museologia.

A equipe de consultoria procurou sinalizar essas premissas, por intermédio das estratégias metodológicas empreendidas junto aos profissionais do Museu do Futebol, em especial a partir das abordagens realizadas nas reuniões setoriais, durante a apresentação dos seminários e, em especial, nas consultas *on line*. Buscou-se, junto aos profissionais do MF, em especial:

- a sensibilização sobre a força integradora das ações de planejamento;
- a imersão reflexiva em relação aos processos de trabalho;
- a indicação sobre as responsabilidades coletivas, mesmo nas ações individuais;
- a análise sobre os postulados inerentes à constituição das instituições museológicas.

Um diagnóstico museológico é sempre um “documento interpretativo” de uma dada realidade referente a uma instituição museológica e sua conjugação com a elaboração de um plano institucional pode acelerar a superação dos problemas e articular a inserção dos programas e dos projetos institucionais em uma rota processual.

Considera-se, portanto, o diagnóstico como uma ferramenta estruturadora para a concepção de um Plano Museológico e foi a partir deste prisma que esta proposta de consultoria foi concebida e se desenvolveu, buscando compreender a lógica do Museu do Futebol e

quais são os elos que a instituição está construindo no âmbito do cenário museológico (internos e externos ao Museu).

Como etapa preliminar à construção do Plano Museológico, a elaboração do Diagnóstico deve permitir ao Museu a constituição das bases de um planejamento processual relativo às suas prioridades no que tange à implementação dos sistemas de pesquisa, salvaguarda e comunicação, compreendidos como eixos propulsores da mencionada lógica institucional, potencializando o alcance das “atividades-fim” em consonância com a sustentabilidade desejada das “atividades-meio”.

Assim, o DIN parte da identificação das principais potencialidades e dos problemas observados, como também, da interpretação referente a estas questões e da sinalização das premissas que apontam para a elaboração do Plano Museológico.

As análises interpretativas estão inseridas no corpo do Diagnóstico sem conotação de juízo de valor e sim com o propósito de sugerir os parâmetros que devem nortear a seqüência dos trabalhos que serão responsáveis pela elaboração de um adequado planejamento processual.

Esses parâmetros, por sua vez, são extraídos do Código de Ética do Conselho Internacional de Museus/ICOM e da Lei nº 11.904 do Estatuto de Museus Brasileiros e cotejados com a bibliografia referencial sobre projetos congêneres.

Conforme evidenciado na Introdução e desvelado na Metodologia, este Diagnóstico Institucional, como etapa de trabalho preliminar para a elaboração do Plano Museológico, constitui-se em documento interpretativo sobre o perfil do museu e as ações que têm sido desenvolvidas em sua curta, mas contundente, existência inserida em

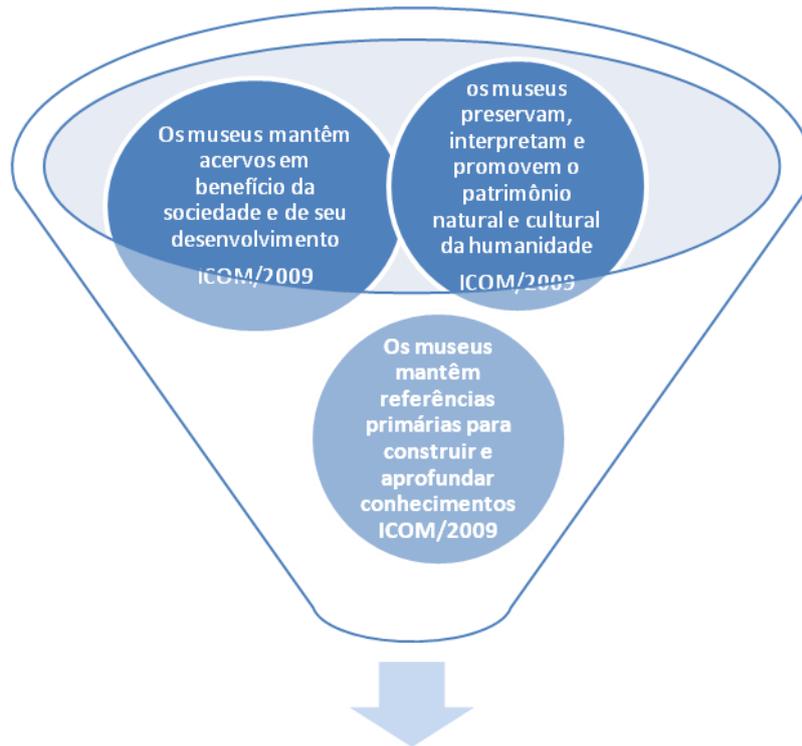
um cenário museológico que, por sua vez, também passa por mudanças e novas definições no que se refere às políticas públicas em níveis estaduais e nacional, refletindo as profundas rupturas que estas instituições têm se permitido nas últimas décadas.

As avaliações apresentadas a seguir e que configuram o corpo do Diagnóstico resultam da compreensão de que o IFB/ MF está inovando em distintos aspectos, cujo inventário de suas características registra com clareza, mas também não se distanciam dos parâmetros definidores dos museus de forma geral e que representam resultados de muitas décadas de estudos e de contribuições técnicas sobre os mais diversos aspectos constitutivos dessas instituições, e que lhes asseguram o espaço para o desempenho de uma nítida função social na contemporaneidade, no que tange à pesquisa, à salvaguarda e à comunicação das expressões culturais e à projeção futura da herança patrimonial (Código de Ética do ICOM para Museus e Estatuto de Museus Brasileiros).

As análises foram submetidas não só aos princípios inerentes à missão institucional, como ainda às premissas norteadoras dos documentos oficiais sobre museus e à bibliografia referencial sobre planejamento museológico. Considerou, especialmente, contemplar as expectativas da UPPM/SEC no que se refere ao estímulo que tem sido devotado às instituições museológicas que estão sob sua alçada gerencial.¹¹

Dessa forma, o desvelamento da lógica institucional considerou os pontos indicados no esquema abaixo:

¹¹ Esta referência está vinculada às premissas e diretrizes expressas no documento “Diretrizes para Planejamento Estratégico dos Museus da SEC”, divulgado em reunião de 7 de maio de 2009 e que foi encaminhado à equipe de consultoria no início dos trabalhos.



CONSIDERAM-SE MUSEUS PARA EFEITO DESTA LEI AS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS QUE CONSERVAM, INVESTIGAM, COMUNICAM, INTERPRETAM E EXPÕEM, PARA FINS DE PRESERVAÇÃO, ESTUDO, PESQUISA, EDUCAÇÃO, CONTEMPLAÇÃO E TURISMO, CONJUNTOS E COLEÇÕES DE VALOR HISTÓRICO, ARTÍSTICO, CIENTÍFICO, TÉCNICO OU DE QUALQUER OUTRA NATUREZA CULTURAL, ABERTAS AO PÚBLICO A SERVIÇO DA SOCIEDADE E DE SEU DESENVOLVIMENTO

LEI n° 11904 de 14/01/2009 - Estatuto do Museus Brasileiros



O Museu do Futebol tem como missão preservar, investigar e divulgar, por meio de procedimentos de salvaguarda (conservação, documentação, pesquisa) e comunicação (exposições, ações educativo-culturais), indicadores de memória, históricos e contemporâneos, do fenômeno futebol, incluindo seus desdobramentos na formação e inteligibilidade da sociedade envolvente, pretende assim, com excelência e profissionalismo, estimular reflexões críticas sobre outras dimensões da sociedade brasileira, valorizando a trajetória do futebol no Brasil ao longo dos séculos XX e XXI, suas contradições, suas representações na (e da) cultura nacional e seu papel na constituição de identidades e imaginários.

Artigo 3º do Regimento Interno do Instituto da Arte do Futebol Brasileiro

De acordo com os quadros indicativos e argumentativos, formulados e discutidos no âmbito deste processo de consultoria, os problemas e as potencialidades identificados em relação ao Museu do Futebol estão inseridos nas rotas que foram estabelecidas entre as hipóteses enunciadas pelo fato museal (A) e na configuração do fenômeno museológico (B) que está sendo delineado a partir da dinâmica institucional, conforme as figuras abaixo:

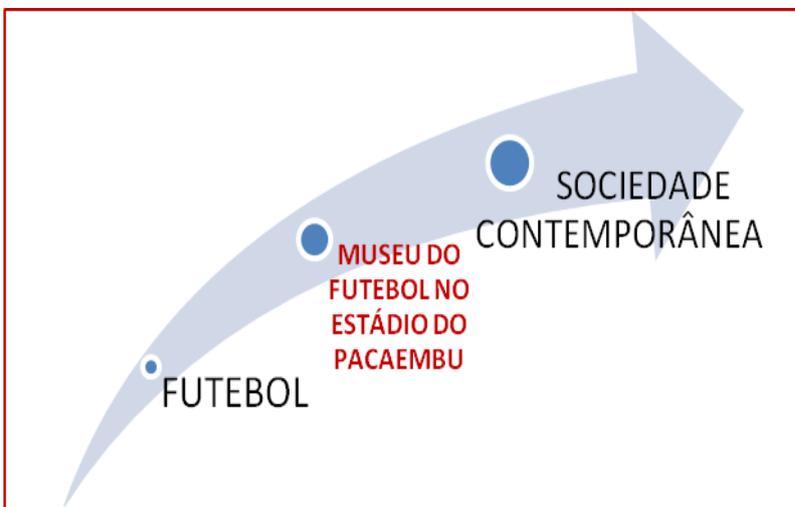


Figura A



Figura B

Esta primeira abordagem interpretativa indica para dez pontos absolutamente centrais e referenciais para todas as outras análises sequenciais que foram realizadas ao longo dos trabalhos referentes ao DIN, a saber:

1- a organização da gestão museológica refletida nas questões administrativas, operacionais, de infraestrutura e de conteúdo já estabeleceu, em curto espaço de tempo, diversos princípios e normatizações;

2 – o expressivo número de visitantes e a adesão da opinião pública à existência do Museu, conferindo credibilidade à marca “Museu do Futebol”;

3- A positiva projeção pública do tema central do MF, viabilizando e facilitando a captação de recursos e potencializando a sua capacidade de fazer parcerias;

4 – a posição central que a exposição de longa duração ocupa no que se refere à lógica do museu, obrigando que muitos dos procedimentos de salvaguarda e comunicação partam ou se organizem em torno dela;

5 – a indefinição em relação ao recorte patrimonial que deve ficar sob a responsabilidade do Museu, no que se refere à identidade, natureza e delimitação do seu acervo e as respectivas responsabilidades preservacionistas e de extroversão museológica, causando dificuldades para a orientação e delimitação do perfil das ações de pesquisa, em relação aos limites e reciprocidades no que se refere às ações de documentação museológica;

6 – a limitação de espaços, de acordo com a proposta arquitetônica, para a organização de áreas técnicas fundamentais às instituições

museológicas e mesmo ampliação de setores em função da própria dinâmica e projeção do museu;

7 – a ausência de profissionais para a concepção e desenvolvimento, de forma sistemática, de processos de comunicação expositiva em especial no que se refere a comitês curatoriais e profissionais vinculados às especialidades no campo da expografia;

8 – a projeção singular que a área vinculada a eventos assumiu exigindo a estruturação prioritária de um Núcleo específico para a sua dinamização em detrimento de outras iniciativas da instituição;

9 – a tênue reciprocidade existente entre a tecnologia e interatividade oferecidas no discurso expositivo e aquelas utilizadas na dinâmica interna ao Museu.

10 – a identificação de problemas de comunicação interna apontados pelos próprios profissionais dos diferentes setores do Museu.

Esses pontos não estão aqui arrolados em uma ordem de grandeza, mas sinalizam para este trabalho singularidades do Museu do Futebol, suas significativas potencialidades e as marcas diferenciadoras deste Museu, mas também, fazem emergir problemas e contradições. De uma forma ou de outra o Diagnóstico deve identificá-los e projetá-los no Plano Museológico.

A primeira e mais contundente avaliação está orientada para a posição central em que a exposição de longa duração se encontra desde a concepção do museu, em relação à construção da lógica institucional. A partir dessa constatação, outro aspecto que tangencia diversas opções e ações museológicas corresponde à tênue definição em relação aos indicadores de memória que estão na órbita de interesse

institucional de acordo com o texto da “missão”, no que se refere à preservação patrimonial e que contribuem para a configuração dos elos de sentidos e significados que a instituição está estabelecendo internamente para o cumprimento dos compromissos de salvaguarda e comunicação e, ao mesmo tempo, que implicam na responsabilidade do Museu em relação à herança patrimonial que será legada para as gerações futuras.

A identificação dessa questão aponta para outro aspecto observado correspondente ao enquadramento e à orientação das ações de pesquisa que estão vinculados, especialmente, aos argumentos da exposição da longa duração, fragilizando o espaço institucional que deve ser reservado à pesquisa, com vistas à produção de conhecimento novo sobre o enfoque central do Museu. Da mesma forma, constatou-se que essas ações, em algumas circunstâncias, se confundem com os procedimentos de salvaguarda que, por sua vez, devem se responsabilizar pelo gerenciamento da informação sobre as referências patrimoniais (materiais e imateriais) que estão sob a jurisdição do Museu e, ao mesmo tempo, pela manutenção da materialidade dessas informações, considerando que as ações necessárias à pesquisa para catalogação dos acervos não têm a mesma natureza e os mesmos objetivos dos estudos realizados em relação aos temas relativos aos enfoques patrimoniais da instituição, ou seja: a pesquisa em uma instituição museológica não deve se restringir aos enfoques das exposições e mesmo às delimitações do acervo, mas, ao contrário, devem alimentar a instituição de novos argumentos e vetores de acervos.

De acordo com o que já foi apontado em relação à centralidade do discurso expositivo de longa duração, considerou-se que a eleição dos

temas que geram as exposições temporárias ainda não têm compromissos explícitos com a visão sistêmica de comunicação museológica. Essa característica observada indica que a reciprocidade entre os discursos expositivos e as ações educativas ainda carecem de refinamento sistêmico¹² com vistas à qualificação das contribuições mútuas e de melhor aproveitamento dos respectivos resultados.

Outro aspecto que desponta nessa interpretação sobre as características do Museu diz respeito à inserção dos eventos, com reduzida articulação com outras ações institucionais, levando-se em consideração a peculiaridade de sua enorme potencialidade no que se refere às estratégias comunicacionais do Museu. Cabe notar que a projeção dos eventos no âmbito institucional garantiu uma reavaliação da estrutura do Museu, permitindo a implantação de um novo Núcleo com proposta definida. Esta nota, por um lado, evidencia que os profissionais estão atentos à dinâmica institucional, mas, por outro, chama a atenção para o fato da prioridade recair sobre esta área em relação, por exemplo, à definição de um Núcleos específicos para exposição ou pesquisa.

As análises mencionadas identificaram, também, que desde a inauguração do Museu o vetor profissional vinculado às responsabilidades educacionais tem sido alterado no que tange ao perfil da equipe e às estratégias de atuação. Neste momento, este Núcleo passa por mais uma renovação e inicia o processo de delineamento dos princípios e processos de trabalho.

Nessa perspectiva interpretativa referente ao inventário de características institucionais são evidentes as iniciativas para a

¹² Entende-se com esta afirmação que as propostas expositivas e educativas devem partilhar conceitos, argumentos e princípios e seus respectivos desenvolvimentos não podem prescindir de visão sistêmica.

operacionalização de ações que permitem a acessibilidade em diferentes níveis, bem como, o interesse em qualificar a mediação interpessoal entre a apresentação expográfica e o público visitante das exposições, mesmo considerando o expressivo número de recursos interativos. Cabe mencionar que a valorização das relações interpessoais extrapola os espaços expositivos e se expandem pelas áreas de recepção e acolhimento do Museu.

As análises realizadas em função deste Diagnóstico consideraram ainda os resultados da “Pesquisa de Avaliação e perfil socioeconômico e cultural dos freqüentadores do Museu do Futebol”, coordenada por Adriana Mortara Almeida da ADM Museologia e Educação Ltda. Nesse sentido, verificou-se que o Museu do Futebol em sua curta existência já conta com um perfil de visitante com características delineadas, que se sente gratificado pela visita e identifica a excelência dos serviços prestados pela instituição, mas também, observou-se que há um “não público” que deverá receber especial atenção no planejamento museológico. Os resultados dessa pesquisa, por sua vez, precisam ser desenvolvidos a partir da realização de pesquisas qualitativas relativas aos conteúdos tratados pela instituição.

Esses aspectos até aqui destacados, correspondentes a análises interpretativas, mostram que a cadeia operatória de procedimentos de salvaguarda e comunicação, entendida como o eixo central das “atividades-fim”, já conta com diretrizes concebidas e as atividades do Museu desde a sua abertura à visitação pública evidenciam que há um empenho singular dos profissionais em reverberar a atuação da instituição em diferentes frentes, ou seja: o fenômeno museológico – Museu do Futebol – já é uma realidade e tem características passíveis de análise. A projeção desse fenômeno para a constituição de um

processo museológico sistêmico poderá contar com alguns ajustes e reorientações e esta perspectiva está norteando os trabalhos desta consultoria.

No âmago dos estudos realizados para a compreensão sobre a dinâmica da cadeia operatória avaliou-se a exeqüibilidade das atividades realizadas em relação à qualificação do espaço arquitetônico do Estádio do Pacaembu, considerou-se as mudanças em pauta e foi possível constatar, com as discussões subseqüentes ao Diagnóstico - em especial àquelas ocorridas com pautas setorizadas - que há necessidade de ampliação das áreas compreendidas pelo Museu.

Esta constatação diz respeito, em especial, às áreas para reserva técnica e arquivo, para ações educativo-culturais, para a montagem de exposições externas, entre outras. Providências nesse sentido são emergenciais, considerando que a inexistência de áreas para a realização de atividades técnicas pode constranger a dinâmica do Museu e prejudicar as suas responsabilidades públicas.

O cotejamento entre as evidências das prioridades para a realização das “atividades-meio” e das necessidades para o desempenho das “atividades-fim” demonstrou que há problemas de comunicação interna que, em situações pontuais, podem prejudicar a eficácia da instituição. Esta afirmação corresponde, de forma particular às análises realizadas a partir das consultas *on line* e mesmo nas observações sobre o ambiente de trabalho.

Entretanto, cabe destaque para a equilibrada e competente estrutura profissional a partir da qual o Museu tem estabelecido as suas bases no que se refere aos procedimentos administrativos, mesmo avaliando que há ainda ausência de profissionais especializados para o

desempenho de algumas funções técnicas museológicas, como por exemplo, nas áreas de conservação e expografia.

Outro aspecto que chama a atenção é o investimento técnico e profissional em relação às peculiaridades infraestruturais do Museu que se desdobram, inclusive, em experimentações inéditas no que tange à tecnologia e ao gerenciamento das operações, mesmo considerando que este investimento ainda não está equilibrado em relação às necessidades internas da instituição. Entretanto, nota-se uma evidente disponibilidade e interesse em ampliar o parque tecnológico do Museu.

Ao lado dessas questões centrais desveladas nas análises interpretativas e que não se esgotam nessas abordagens, o perfil do modelo de gestão institucional vinculado à Organização Social impõe características inovadoras referentes ao planejamento e ao controle operacional na órbita das políticas públicas. Esse perfil, por sua vez, encontra parceiros entre os museus do Estado, mas enfrenta um certo isolamento em relação às diretrizes que estão sendo definidas para a Política Nacional de Museus. Com isso, pretende-se explicitar que o perfil do Museu do Futebol, embora esculpido a partir de ações inéditas, com reflexos públicos incontestáveis e expressiva projeção na mídia, depende também da interlocução com seus pares.

O inventário de características, aqui projetado em seus aspectos mais relevantes e discutido em reuniões setoriais, indica a importância da instituição estabelecer mecanismos para a preservação de sua própria memória. Nesse sentido, cabe destaque para a proposta a ser viabilizada a partir desse ano no que se refere à implantação de um arquivo da instituição e a indicação desta consultoria está orientada para que este arquivo não se restrinja apenas aos documentos

administrativos, mas que consolide também a preservação dos documentos que atestam as ações ligadas ao tratamento dos conteúdos e à dinâmica das atividades-fim.

As análises anteriormente apresentadas e que desvelam as interpretações fundamentais realizadas a partir das estratégias metodológicas empreendidas por esta consultoria, foram verticalizadas em dois segmentos de observações e discussões com as respectivas equipes de profissionais do Museu. Considerando que os procedimentos de pesquisa, salvaguarda e comunicação representam os alicerces de uma ação museológica institucional, apontamos ainda as seguintes especificidades no que tange às potencialidades problemas institucionais:

POTENCIALIDADES:

A evidência das realizações museológicas e os mecanismos que o museu lançou mão para a consolidação e a visibilidade de sua atuação inaugural neste primeiro ano de atividades são os principais sinais de suas potencialidades. Entretanto, cabe destacar alguns aspectos referenciais:

- 1) O tema gerador do Museu – o fenômeno do futebol – representa contundente expressão cultural na trajetória da sociedade brasileira e, ao mesmo tempo, é um ponto forte para o nosso reconhecimento internacional. A pesquisa de público já referida apontou, entre outros aspectos, que 98% dos visitantes entendem que o MF é um museu de história;
- 2) A delimitação conceitual e a orientação temática para a constituição do Museu, atreladas à inserção do futebol no contexto da

cultura brasileira, e sua implantação em um “Lugar” referencial em relação aos enfoques culturais e à cidade de São Paulo;

3) A capacidade dos profissionais de refletirem, de forma reiterada, sobre as ações e os novos caminhos a serem percorridos pelo museu;

4) A implantação e o desenvolvimento institucionais apoiados em modelo de gestão inovador para o cenário museológico;

5) A elaboração de um Plano de Implantação para o Museu (com visão prospectiva) e de um Plano de Trabalho para o exercício de 2010 / 2011 (com avaliação retrospectiva e delineamento de rotas futuras); a capacidade de realização de relatórios trimestrais e outros projetos que visam à ampliação do escopo e o aprimoramento da dinâmica institucional; e a iniciativa de contratação de consultorias externas para assuntos especializados, que traduzem o empenho de seus profissionais em planejar e avaliar as suas ações;

6) A existência de marcos legais e documentos estruturadores – estatuto, organograma, regimento, manuais de normas e procedimentos, planos de cargos, entre outros – que apresentam a missão institucional e sinalizam para a sua organização interna;

7) A organização institucional, com tendência horizontalizante, articulada em torno de diretorias e núcleos;

8) A disponibilidade para a elaboração de critérios para a definição da política de acervo institucional;

9) A perspectiva de implantação de um Centro de Referência do Futebol e sua conjugação com linhas de pesquisa em desenvolvimento – Memória Viva e Na Rede;

- 10) O interesse em ampliar a reverberação da exposição de longa duração, de recuperar os recursos expográficos e de desdobrar as perspectivas de comunicação visual e de acessibilidade;
- 11) A capacidade de gerar exposições temporárias e procurar controlar toda a esfera de planejamento e execução, como ocorreu com a mostra “Mania de Coleccionar”, como também de repensar as propostas de ações educativo-culturais e de elaborar ofertas para diferentes públicos;
- 12) A vocação para disponibilização de espaços para locação e para eventos fechados, de acordo com regulamentação do Museu e suas respectivas potencialidades como fontes de sustentabilidade financeira;
- 13) A perspectiva do museu manter, desde a sua inauguração, de um bar-café e de uma loja especializados na temática do MF, amplia a sua capacidade de espaço de lazer e convivência;
- 14) A realização de um projeto arquitetônico específico à qualificação do edifício para o respectivo uso museológico;
- 15) A ênfase na capacitação profissional em diferentes níveis e o incentivo à profissionalização;
- 16) A capacidade de trabalho da equipe de profissionais revelada por intermédio dos relatórios trimestrais e a partir das mudanças já operadas na instituição durante o primeiro ano de atividades, como também, verificada por meio de sua disponibilidade em ampliar as ofertas ao visitante e atrair novos públicos ;
- 17) A configuração do quadro de profissionais com ênfase nas especialidades, perspectivas de progressão e remuneração compatível com o mercado, além do apoio de critérios de avaliação;

18) O investimento em organização/implantação de sistemas de gerenciamento administrativo e de recursos humanos e, em especial, a diversificação de contatos com fornecedores, ampliando o quadro dos processos seletivos de compras;

19) A disponibilidade para a integração à UPPM e para o estabelecimento de parcerias institucionais;

20) A singularidade institucional no que se refere ao seu enfoque temático e respectiva responsabilidade patrimonial, no âmbito do cenário museológico paulista (UPPM e Sistema Paulista de Museus) e, também, no contexto do Sistema Nacional de Museus.

PROBLEMAS:

Apesar da expressiva atuação profissional e das evidentes singularidades da instituição, alguns problemas podem ser verificados nesse processo inaugural do Museu e devem ser reconhecidos com o propósito de analisá-los e superá-los. Seguem abaixo os mais relevantes:

1) A extensa lista de objetivos institucionais e a respectiva ausência de hierarquia entre eles, no que refere ao melhor enquadramento entre missão/visão/valores/objetivos;

2) A indefinição sobre as linhas de acervo institucional, gerando dificuldades para a delimitação da política de acervo para o MF;

3) Os tênues limites e reciprocidades entre o IFB e o Museu e a participação mais expressiva do Conselho de Administração no que se refere à proposição de novos desafios;

- 4) A falta de comunicação sistemática entre o MF e as demais instituições que partilham e são responsáveis pelo espaço do Estádio do Pacaembu e a Praça Charles Miller;
- 5) As dificuldades para o entendimento sobre a cadeia operatória museológica, podendo gerar divergências entre as equipes;
- 6) A ausência de definições mais explícitas, em relação à metodologia de trabalho, sobre as diferenças entre pesquisa e documentação museológica, como também, no que se refere à regulamentação que viabilize a articulação entre os eventos e outras esferas comunicacionais;
- 7) A inexistência de um comitê curatorial que permita a abordagem sistemática e interdisciplinar das perspectivas de conteúdo e suas respectivas interlocuções com os diferentes segmentos do museu;
- 8) A falta de profissionais para algumas especialidades técnicas e o cruzamento entre ações de distintas naturezas;
- 9) A ausência de profissionais de comunicação e marketing e a normatização para as ações desta área;
- 10) O acúmulo e a simultaneidade de tarefas técnicas, administrativas e operacionais, em razão do número reduzido de profissionais;
- 11) A inexistência de espaço para a reserva técnica e arquivo, entre outras áreas técnicas, administrativas e operacionais que precisam de implantação ou expansão.
- 12) O uso restrito de recursos interativos que possam aprimorar a realização de serviços internos e mesmo a articulação entre os profissionais, considerando que a visibilidade do Museu se apóia nas mídias eletrônicas.

- 13) A dificuldade para atualização e reposição do parque tecnológico, podendo gerar obsolescência das mídias e suportes expositivos;
- 14) O escasso tempo para a capacitação de funcionários em função do extenso período de atividades do Museu, como também, a mesma dificuldade identificada em relação aos profissionais terceirizados, em função da alta rotatividade dos mesmos;
- 15) A necessidade de um monitoramento mais apurado em relação às atividades da loja e do bar-café do Museu
- 16) A exigência da inserção de novas soluções energéticas, uma vez que o museu depende de energia elétrica para o seu funcionamento

Cabe reiterar, ainda, que a constituição do fenômeno museológico – Museu do Futebol – conta em suas esferas constitutivas com forças propulsoras muito expressivas. Por um lado, o próprio tema gerador – Futebol – desperta interesses e paixões em um amplo leque socioeconômico e cultural em distintas sociedades, por outro, o espaço institucional – Estádio do Pacaembu – identificado como “lugar da memória” do próprio Futebol, ainda está em plena função pública e, especialmente, a forma inovadora como o Museu se apresentou à sociedade.

Os aspectos identificados ao longo desse processo de trabalho junto ao IFB/MF e em confronto com as premissas essenciais apontadas pela bibliografia em relação às diretrizes que devem nortear a dinâmica dos museus contemporâneos, contribuiram para que a elaboração e a proposição de Linhas de Ações Museológicas fossem orientadas para a consolidação deste Plano a partir de uma perspectiva sistêmica e processual.

3- PROGRAMA DE LINHAS DE AÇÕES MUSEOLÓGICAS

A partir do exposto, a orientação do fenômeno museológico – Museu do Futebol – em direção ao desenvolvimento de uma ação processual, objetivo central de um Plano Museológico, deve levar em consideração o enfrentamento das questões anteriormente mencionadas que corresponde, sobretudo, à compreensão sobre os esforços institucionais que devem ser priorizados para o estabelecimento de elos de sentidos e significados entre os diferentes níveis internos à atuação institucional, mas ainda, em relação às esferas de projeção externa circunscritas às políticas públicas museológicas.

Esses esforços, por sua vez, se viabilizam em torno de linhas de ações, organizadas a partir de programas/projetos (conjunto de atividades com premissas, objetivos, princípios metodológicos e autonomia de orçamento e cronograma), articulados em um plano de gestão museológica, e com o objetivo de sinalizar para a importância da interdependência entre as ações e a perspectiva sistêmica que deve permear a realização dos projetos e das atividades do Museu.

Esse enfrentamento significa, em um sentido, compreender as particularidades das responsabilidades inerentes à gestão museológica, ao processo curatorial, à implementação da cadeia operatória museológica e à atenção aos procedimentos técnicos e administrativos e, em outro, identificar os limites e as reciprocidades entre estas distintas instâncias que sustentam um fenômeno museológico, conforme as figuras apresentadas a seguir:



Entende-se, portanto, que a gestão museológica proposta neste PLAMUS para o IFB/MF compreende e tem em suas bases as premissas do processo curatorial¹³ que, por sua vez, orienta (a) e se alimenta (da) dinâmica da cadeia operatória de procedimentos de salvaguarda e comunicação que permitem o gerenciamento da informação gerada ou sob a responsabilidade do Museu e a respectiva extroversão decodificada a partir de exposições e ações educativo-culturais. Cabe sublinhar que as estratégias aqui esboçadas nas figuras anteriormente apresentadas, embora orientadas para as atividades-fim, devem estar coadunadas com as perspectivas dos projetos e programas das atividades-meio do Museu, pois compreende-se por gestão museológica o conjunto e a articulação de ambas.

Essa gestão proposta para o Plano Museológico, apoiada nos estudos realizados no âmbito do DIN, pressupõe as seguintes condições estruturadoras:

- a confirmação de que o fenômeno - Museu do Futebol pretende consolidar a sua autonomia museológica e responsabilidade pública a partir do conceito de referência patrimonial, relativa aos contextos sociohistórico e culturais do universo do Futebol Brasileiro;
- a imposição do estabelecimento de um comitê curatorial que, a partir de uma dinâmica interdisciplinar e multiprofissional, garanta à equipe do MF a segurança e a confiabilidade no que tange às seleções e opções que norteiam a aplicação de

¹³ O conceito de processo curatorial que tem sido utilizado neste documento corresponde ao conjunto de operações técnico-científicas, desenvolvidas por diferentes profissionais e aplicadas à dinâmica museológica que se inicia com as pesquisas referentes às especialidades do museu, passa por todas as esferas técnicas inerentes à preservação patrimonial e se orienta às múltiplas formas de extroversão, comunicação, ensino e inclusão social e cultural. Esta dinâmica, por sua vez, é permeada pelas estratégias sistemáticas de planejamento e avaliação.

procedimentos museológicos de pesquisa, salvaguarda e comunicação, no âmbito do desenvolvimento de processos curatoriais que devem sustentar o modelo de gestão proposto para o Plano Museológico;

- a necessidade de dar continuidade aos esforços relativos à ampliação e/ou aos desdobramentos das áreas destinadas à implantação das linhas de ações museológicas, com desdobramentos referentes ao projeto arquitetônico do Estádio do Pacaembu e mesmo a busca de outras áreas/edificações;
- o compromisso de permitir a evolução do organograma institucional no que diz respeito ao atendimento das necessidades técnicas que são fundamentais para a consolidação das perspectivas sistêmicas e processuais museológicas, no que se refere às exigências de diferentes especialidades para atender às necessidades da cadeia operatória museológica;
- o respeito pela articulação e interlocução entre os trabalhos e os profissionais das atividades-meio e atividades-fim, com vistas ao refinamento das ações já empreendidas e à prospecção de novos campos que possam ser úteis ao desenvolvimento do MF.

Em síntese, essas condições podem ser indicadas no seguinte quadro:



As condições acima elencadas, para o entendimento desta consultoria, representam as estratégias que não podem ser negligenciadas no que tange ao enfrentamento dos problemas indicados no diagnóstico, à opção pelas prioridades dos esforços institucionais e, particularmente, à estruturação de um Plano Museológico apoiado em uma dinâmica que permita o estabelecimento de elos de sentidos (internos e externos à instituição) museológicos.

Os estudos realizados para a construção do DIN ainda apontaram para a necessidade de um novo olhar em relação aos enunciados do MF, uma vez que a própria dinâmica de trabalho já empreendida pela equipe que tem atuado em sua implantação e desenvolvimento evidenciou um contorno mais nítido em relação às reciprocidades entre missão/visão/valores e objetivos. Com o propósito de colaborar com esses ajustes esta consultoria propõe a seguinte redação para esses enunciados:

➤ **MISSÃO:**

O Museu do Futebol, no âmbito do Instituto do Futebol Brasileiro, tem como missão identificar, divulgar e preservar os indicadores da memória do fenômeno futebol, a partir de procedimentos museológicos de pesquisa, salvaguarda (conservação e documentação) e comunicação (exposição e ação educativo-cultural), inserindo-os nos contextos interpretativos sobre a trajetória histórica da sociedade brasileira.

➤ **VISÃO:**

O Museu do Futebol deve ser uma instituição referencial, nos contextos nacional e internacional, no que se refere ao estudo, à comunicação e à preservação, do fenômeno futebol.

➤ **VALORES:**

A partir da missão e da visão, o Museu do Futebol deve pautar a sua atuação projetando os seguintes valores institucionais:

- excelência e profissionalismo nos procedimentos inerentes à gestão institucional;
- consagração do futebol como fenômeno referencial para a inteligibilidade da sociedade brasileira;
- comprometimento com os princípios da ética museológica no que tange às ações de pesquisa, salvaguarda e comunicação;
- promoção da cidadania a partir de ações de inclusão social e cultural, de acessibilidade e de estímulo à reflexão crítica;
- valorização do uso de novas tecnologias como instrumentos facilitadores das interlocuções entre o museu e a sociedade.
- disponibilização de suas ações e de seus espaços a serviço da educação permanente.

O desenho com ajustes da missão, visão e valores, acima proposto, permite considerar que é possível ao Museu do Futebol estabelecer objetivos específicos a serem cumpridos, no âmbito do Instituto do Futebol Brasileiro. Assim, a proposta desta consultoria é dirigida para a composição de objetivos ligados diretamente às ações museológicas, a saber:

➤ **OBJETIVO GERAL:**

Conceber e desenvolver ações museológicas, inseridas em seu plano museológico e de acordo com as diretrizes do IFB, com vistas ao estudo, salvaguarda e comunicação de seus acervos, colaborando com a política museológica do Estado, desenvolvida pela Secretaria da Cultura.

➤ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Elaborar, acolher, implantar e avaliar ações museológicas de estudo, salvaguarda e comunicação, e outras formas de eventos de valorização, difusão e debate referentes ao fenômeno futebol, com vistas à formação de públicos, à colaboração com a educação e à ampliação de ofertas de atividades culturais e de lazer, promovendo a cidadania e a inclusão social e cultural;
- Estabelecer parcerias, com o Poder Público e com a iniciativa privada, com o propósito de consolidar a infraestrutura institucional; ampliar a órbita de atuação museológica; desdobrar as perspectivas de ofertas ao público e qualificar os serviços prestados;
- Manter atualizada a documentação institucional, atuar junto à conservação de seus acervos; zelar pelo uso qualificado dos espaços, da infraestrutura e dos equipamentos e oferecer segurança aos funcionários e aos visitantes;
- Elaborar e/ou acolher projetos expositivos e de ação educativo-cultural, em sua sede e extra-muros, visando à multiplicação das ofertas comunicacionais do museu.

De acordo com as questões apresentadas no DIN, com a indicação de condições elementares e com as propostas de ajustes nos enunciados do museu acima propostas, entende-se que o PLAMUS – IFB/MF pode desenvolver três Linhas de Ações Museológicas, abaixo indicadas, com vistas a subsidiar a estrutura do Plano Museológico e que devem ser concebidas e desenvolvidas a partir de uma orientação transversal em relação à dinâmica e organograma do Museu, a saber:

- **Identificação e Estudos de Referências Patrimoniais;**
- **Implantação de Sistemas de Salvaguarda;**
- **Implantação de Sistemas de Comunicação;**

Essas linhas de ações museológicas mais afeitas à Diretoria de Conteúdo, Salvaguarda e Comunicação, por sua vez, devem contar com estratégias sistêmicas que permitam o apoio e o acompanhamento das logísticas pertinentes, vinculadas às responsabilidades das Diretorias Administrativa e Financeira e de Operação e Infraestrutura, abaixo indicadas:

- **Ampliação e Desdobramentos dos Espaços Museológicos;**
- **Desenvolvimento do Organograma Institucional;**
- **Expansão da Inclusão Eletrônica.**
- **Sustentabilidade como Premissa Institucional**

As linhas acima indicadas correspondem essencialmente às marcas do Museu, à busca de superação de alguns problemas reconhecidos, às atividades já previstas, mas, sobretudo, evidenciam a capacidade do Museu do Futebol em inovar no que tange à gestão museológica.

A seguir serão apresentados alguns desdobramentos de cada uma dessas linhas, apenas, em suas referências elementares que, após

discussão com os profissionais do MF deverão servir de base para possam organizar o detalhamento do Planejamento Estratégico - PE e a alimentação da base de dados que dará suporte ao controle do Sistema de Monitoramento - SM (encaminhado como apêndice deste documento).

Cada linha de ação museológica proposta está apresentada a partir de uma ementa definidora, cotejada com atividades que o MF já desenvolve e projetada em propostas desta consultoria. Para cada linha foram traçados objetivos que, por sua vez, fazem a mediação entre a perspectiva da superação dos problemas e a decodificação de potencialidades, identificados no DIN e discutidos com os profissionais da instituição. Essa proposição da consultoria é completada por indicações, para cada linha, no que diz respeito à elaboração do Planejamento Estratégico.

Da mesma forma que é possível identificar que alguns problemas e potencialidades perpassam as três linhas propostas, os itens sugeridos para a elaboração do Planejamento Estratégico repete diversas indicações. Esta referência está ligada, sobretudo, à proposição da inserção de um comitê curatorial, do entrelaçamento entre as linhas, das questões inerentes à ocupação de espaços no edifício do museu, ao monitoramento, entre outros pontos.

A concepção das linhas levou em consideração, especialmente, que a sua implantação e o seu desenvolvimento estão vinculados às condições já apresentadas, como também, ao cruzamento sistemático com as estratégias de gestão, referentes à ampliação e desdobramentos dos espaços museológicos; ao desenvolvimento do organograma institucional, à expansão eletrônica e à sustentabilidade como premissa institucional, de acordo com o que foi indicado acima.

Ao final da apresentação das três linhas de ações museológicas, alguns quadros resumem e articulam as propostas.

LINHAS DE AÇÕES MUSEOLÓGICAS:

1) Identificação e Estudos de Referências Patrimoniais:

Em função da singularidade do perfil do MF, em especial no que se refere à ausência de outras instituições museológicas congêneres no Brasil, cabe a esta instituição a responsabilidade pela identificação das referências patrimoniais que, por serem compreendidas como indicadores da memória do Futebol Brasileiro, devem ser mapeadas, analisadas, musealizadas e preservadas.

Trata-se de um universo amplo e multifacetado, constituído por referências materiais e imateriais, que exige a organização de projetos específicos, a articulação com outras instituições e a dinâmica inerente a trabalhos de pesquisa, mas, essencialmente é fundamental vincular essas iniciativas à organização de um programa de estudos.

Esta linha proposta está vinculada, por um lado, à busca de superação dos problemas identificados no DIN, especialmente, no que se refere à política de acervo e desenvolvimento de pesquisa sistemática sobre referências culturais que permitam – paulatinamente – a delimitação do recorte patrimonial do MF e a projeção de conteúdos para o desenvolvimento qualificado dos sistemas de comunicação, mas por outro lado, ela pode reverberar ainda mais uma expressiva potencialidade deste museu que corresponde a sua exclusividade no que se refere ao tratamento patrimonial do fenômeno futebol.

- Ações já desenvolvidas e inseridas no Plano 2010/2011:

- Projeto Memória Viva
- Projeto Na Rede
- Centro de Referência do Futebol Brasileiro (a ser implantado)

- Ações Propostas:

A partir das iniciativas já em desenvolvimento considera-se importante que estas não sofram perda de continuidade, se articulem em convênios com instituições de ensino e pesquisa e assumam parcerias com objetivo de dar prosseguimento aos estudos de forma mais independente em relação às responsabilidades cotidianas da equipe do Museu. Da mesma forma, é importante registrar que essas estratégias devem ser orientadas por um comitê de especialistas e exigem uma base logística para o desenvolvimento dos trabalhos. Nesse sentido, é uma linha de ação que exige a articulação entre todos os segmentos do museu, bem como, parcerias externas.

- Objetivos no âmbito do PLAMUS:

- permitir a produção e organização de conhecimento sobre o enfoque central do MF a partir de uma visão crítica e perspectiva autônoma;
- embasar as ações de comunicação museológica no que se refere aos argumentos contemporâneos inerentes às problemáticas científico-culturais que envolvem o conceito gerador do MF;
- dar visibilidade à instituição mediante a vinculação a parceiros inseridos em contextos de ensino e pesquisa;
- disponibilizar informações atualizadas e contextualizadas sobre os temas que envolvem o fenômeno Futebol, ampliando as possibilidades de inclusão social e cultural;

- ampliar e qualificar as ofertas de possibilidades para o visitante e público em geral;
- possibilitar o atendimento aos enunciados do MF.
- **Planejamento Estratégico:**
 - organização do Comitê Curatorial;
 - avaliação sobre as condições elementares propostas neste PLAMUS;
 - inserção dos projetos e atividades já em funcionamento;
 - alimentação da base de dados para gerenciamento das linhas;
 - mapeamento das Instituições para a celebração de convênios;
 - verificação das múltiplas ofertas em editais para pesquisa;
 - implantação do Centro de Referência;
 - desenvolvimento e avaliação de projetos específicos;
 - inserção dos projetos nos planos anuais;
 - monitoramento do processo de implantação e desenvolvimento das linhas de ações museológicas (reciprocidade com as outras linhas).

2- Implantação de Sistemas de Salvaguarda:

A partir das questões já levantadas e que indicam a necessidade de distinguir atividades de salvaguarda do acervo institucional daquelas vinculadas a trabalhos de outra natureza museográfica, considera-se que o perfil do MF exige a implementação de ações de gerenciamento da informação (documentação), de manutenção da materialidade desta informação (conservação) e de segurança do patrimônio correspondente, mediante três frentes, a saber: articulação e hierarquização dos bancos de dados existentes, organização do

arquivo institucional, elaboração de planos de reconhecimento e preservação do edifício sede do Museu.

Esta linha proposta está vinculada, por um lado, à busca de superação dos problemas identificados no DIN, especialmente, no que se refere à necessidade de delimitação do perfil do acervo para melhor controle sobre suas variáveis documentais e de conservação, por outro lado, poderá contribuir para a adequada compreensão sobre as distinções entre acervo institucional e recursos utilizados para o discurso expositivo de longa duração.

Entretanto, o maior incentivo à implantação desta linha deve ser compreendido pela projeção que poderá propiciar ao MF no que se refere à sua proposta inovadora em relação ao perfil do acervo não estar atrelado ao paradigma do colecionismo. O desenvolvimento dos projetos vinculados a esta linha, a médio prazo, deverá permitir a organização da reserva técnica e do arquivo institucionais e, desta forma, representará a superação de um problema relevante identificado no DIN.

Tanto quanto a linha anterior vinculada aos estudos das referências patrimoniais, esta linha subordinada às premissas de documentação, conservação e segurança, também implicará em ampliação de conteúdos e de infraestrutura organizados para as bases dos processos comunicacionais.

- Ações já desenvolvidas e inseridas no Plano de 2010/2011:

- articulação entre os Bancos de Dados (5) e respectiva ampliação dos escopos correspondentes;
- ações específicas vinculadas a diferentes questões relativas à manutenção, conservação e segurança do edifício e dos funcionários;

- proposta para implantação de arquivo administrativo;
- ações específicas relativas à conservação do acervo.

- Ações Propostas:

De acordo com a análise das ações já em realização, indica-se a ampliação do conceito de salvaguarda, ou seja: propõe-se que esta delimitação articule princípios e estratégias referentes à documentação e conservação do acervo institucional, à organização do arquivo institucional (e não só dos documentos administrativos), ao uso qualificado do edifício sede e à segurança do conjunto constituído pelo acervo, edifício, profissionais e visitante. Espera-se que o mesmo comitê de especialistas, já proposto para orientação da linha anterior, participe dos encaminhamentos necessários para a agilização das atividades referentes a este segmento do MF.

Propõe-se, também, que a lógica que sustentar a organização dos bancos de dados (atrelados às operações de todas as diretorias do Museu) seja refletida nos projetos da reserva técnica e do arquivo que, por sua vez, deverá ser respeitada pelos segmentos comunicacionais.

- Objetivos no âmbito do PLAMUS:

- estabelecer estratégias que possibilitem distinguir e permitir a preservação dos itens que constituem o acervo e a memória institucionais;
- qualificar as estratégias de gerenciamento da informação (material e imaterial), constitutiva dos diferentes vetores de acervo;
- embasar as ações de comunicação museológica no que se refere à manutenção e organização das referências patrimoniais;
- permitir a conservação do edifício sede do Museu;

- garantir a segurança do edifício, do acervo, dos profissionais e visitantes;
- desenvolver o conceito de uso qualificado do patrimônio;
- possibilitar o atendimento aos enunciados do MF.
- **Planejamento Estratégico:**
- organização do Comitê Curatorial;
- avaliação sobre as condições elementares propostas neste PLAMUS;
- inserção dos projetos e atividades já em funcionamento;
- alimentação da base de dados para gerenciamento das linhas;
- implantação do Centro de Referência;
- implantação do Sistema da Base 7 em consonância com o PLAMUS;
- qualificação dos bancos de dados que atendem à salvaguarda do acervo em relação aos outros que têm a função de gerenciar o cotidiano das ações de tecnologia, de infraestrutura e operacionais;
- implantação da reserva técnica e do arquivo institucionais;
- implantação de outras áreas técnicas vinculadas à guarda e manutenção de materiais de consumo;
- formalização das estratégias de monitoramento das ações de segurança e conservação e as respectivas reciprocidades com as atividade de tecnologia, de infraestrutura e operacionais;
- inserção dos projetos nos planos anuais;
- monitoramento do processos de implantação e desenvolvimento das linhas de ações museológicas (reciprocidade com as outras linhas).

3- Implantação de Sistemas de Comunicação:

De acordo com a necessidade de rearticular a lógica museal e desprendê-la da exposição de longa duração é possível considerar esta linha, especialmente, como o eixo gerador do sistema comunicacional do MF e *locus* adequado para a extroversão das referências patrimoniais, a partir de argumentos propostos pelos estudos e pelos sistemas de salvaguarda, mas, em conjunto com as mostras temporárias, com as estratégias educativas e com as propostas de eventos, e ainda, em consonância com as indicações de tecnologia, de infraestrutura e operacionais.

Da mesma forma, é fundamental estabelecer elos de reciprocidades, no que se refere à metodologia de trabalho, entre as equipes que atuam nos diferentes vetores comunicacionais do MF, com vistas ao estabelecimento de uma política de comunicação museológica. Esta política, por sua vez, não pode prescindir de avaliações sistemáticas em relação à forma e à abordagem dos conteúdos tratados a partir das distintas estratégias de comunicação, mas, sobretudo, não pode deixar de avançar nas rotas de inovação tecnológica. Trata-se de uma linha de ação que deve desenvolver projetos de exposição, de ação educativo-cultural e de eventos na sede do museu e, também, extra-muros.

- Ações já desenvolvidas e inseridas no Plano 2010/2011:

- atualização dos conteúdos da exposição de longa duração;
- manutenção da expografia da exposição de longa duração;
- desenvolvimento novas mostras temporárias;
- conceituação das ações educativas e metas a serem cumpridas;
- dinamização das propostas de evento.

- Ações Propostas:

Resgatar da exposição de longa duração a potencialidade de eixo gerador da forma e do conteúdo do sistema expositivo do MF é viável, mas depende da confirmação de que o conceito do seu roteiro e dos respectivos módulos sustentam desdobramentos e novos argumentos que possam subsidiar a concepção de mostras temporárias. Considera-se que esta pode ser uma estratégia viável para dar início à elaboração de diretrizes orientadas para as abordagens temáticas das mostras temporárias e itinerantes. Por um lado, a exposição de longa duração – como é comum em situações semelhantes – desenvolve um roteiro a partir de enfoques sintéticos de múltiplos temas relevantes para o conceito gerador do MF e, por outro, as mostras temporárias (internas e extra-muros) podem aprofundar sistematicamente essas abordagens e dar vazão a desdobramentos dos enfoques centrais a partir de diferentes pesquisas e avaliações junto a público. O Museu precisa, também, reservar espaço e programação para receber exposições externas, provenientes de instituições congêneres e, para tal, é necessário o estabelecimento de logísticas compatíveis. O perfil dessas ações depende de profissionais especializados que, mesmo com a perspectiva de contratações pontuais, o ideal será o MF organizar um novo Núcleo para se responsabilizar pela concepção e produção de exposições.

A partir das definições elementares para a nova estruturação do Núcleo de Ação Educativa, já em curso – estima-se que este campo de atuação irá ampliar os seus raios de atuação. Entretanto, sugere-se a formatação de um “modelo metodológico” a partir de premissas referentes à problemática que é tratada pelo MF e, em seguida e a partir dessas premissas, proceder ao estabelecimento de critérios para

as estratégias de mediação (considerando a capacitação de educadores e professores) e para a elaboração de recursos pedagógicos. Este “modelo metodológico” deverá subsidiar a elaboração de projetos sistêmicos que permitam reciprocidades com as exposições e eventos. Considera-se pertinente identificar as distinções entre os projetos educativos orientados para professores e o público infanto-juvenil escolar e aqueles direcionados para o atendimento de público espontâneo, que também é muito expressivo no Museu.

Este sistema, proposto para o embasamento das ações educacionais deve estabelecer conexões estreitas com o sistema expositivo. Cabe ainda menção à indicação para que este núcleo amplie a sua compreensão sobre mediação e articule os diferentes segmentos profissionais do MF neste contexto, colaborando com as respectivas capacitações.

Da mesma forma como apresentado para os outros dois vetores (exposição e ação educativa) dos sistemas de comunicação, cabe ao Núcleo de Eventos refinar as estratégias de trabalho no que se refere ao delineamento de vínculos com as exposições e ações educativas. A especificidade, aqui, repousa sobre a potencialidade de inserir no contexto comunicacional do MF demandas e expectativas externas que – via de regra – emergem de um “público” não usuário do Museu.

A partir de um olhar da equipe de consultoria o maior desafio para a implantação do sistema de comunicação museológica reside na necessidade de atuação conjunta, interdisciplinar e complementar entre os três vetores - exposição, ação educativa e eventos – e destes com os outros segmentos do MF.

A organização dessa linha de ação museológica reside na superação de um problema central identificado no DIN, no que diz respeito à centralidade da exposição de longa duração em relação à dinâmica institucional. Da mesma forma, as reiteradas alterações vivenciadas pelo Núcleo de ação educativa, não permitiram a consolidação de estratégias pedagógicas prejudicando a potencialidade educacional do MF.

- Objetivos no âmbito do PLAMUS:

- permitir maior fluidez comunicacional para os conteúdos que são tratados pelo Museu;
- difundir, a partir de diversas frentes, as pesquisas e os estudos desenvolvidos pelos sistemas de pesquisa e salvaguarda;
- ampliar a visibilidade do Museu a partir do oferecimento de múltipla – mas sistêmica – perspectiva de produtos de comunicação;
- diversificar o perfil do visitante e cativar os usuários já identificados;
- contribuir com a capacitação de professores e educadores;
- possibilitar o atendimento aos enunciados do MF.

- Planejamento Estratégico:

- organização do Comitê Curatorial;
- criação de um Núcleo de Expografia;
- avaliação sobre as condições elementares propostas neste PLAMUS;
- inserção de projetos e atividades já em funcionamento;
- alimentação da base de dados para gerenciamento das linhas;

- identificação do conjunto de temas e sub-temas que podem servir de estímulo à organização de um sistema de conteúdos a ser desenvolvido a partir da exposição de longa duração;
- análise das reciprocidades entre o sistema de temas expositivos e a demanda de abordagens educacionais;
- verificação da inserção de uma “cartela de eventos” nos contextos expositivos e educacionais e análise sobre as reciprocidades;
- realização de experiência piloto de uma exposição temporária com a articulação dos três vetores comunicacionais, a partir da elaboração do conceito gerador extraído de um dos módulos da exposição de longa duração, e mediante a participação efetiva dos outros segmentos do MF no que se refere às demais diretoriais;
- elaboração de “modelo metodológico” para subsidiar os projetos educativos e realização de experiência piloto;
- implantação de área para o desenvolvimento de ações educativas.
- incorporação dos resultados dos eventos (forma e conteúdo) no âmbito das avaliações museológicas.
- desenvolvimento e avaliação de projetos específicos;
- inserção dos projetos nos planos anuais;
- monitoramento do processo de implantação e desenvolvimento das linhas de ações museológicas (reciprocidade com outras linhas).

De acordo com o que já foi apresentado anteriormente, essas três linhas de ações museológicas que estão sendo propostas com o objetivo de possibilitar a sustentação do Plano Museológico para o Museu do Futebol, exigem o gerenciamento das operações de sustentação, monitoramento e avaliação a partir de programas ligados à ampliação e desdobramentos dos espaços museológicos, ao desenvolvimento do organograma institucional e à expansão da inclusão eletrônica e devem ter como premissa a sustentabilidade.

Da mesma forma, dependem de uma estreita articulação entre as diferentes Diretorias e Núcleos do Museu e, evidentemente, de uma vinculação aos objetivos do Instituto Cultural da Arte do Futebol Brasileiro, em consonância com a pauta para os museus da Secretaria de Estado da Cultura.

O quadro apresentado a seguir resume de forma esquemática a proposta delineada para o Programa de Linhas de Ações Museológicas/PLAMUS, concebida a partir dos resultados dos estudos e das ações empreendidos para a realização do Diagnóstico Institucional/DIN, com vistas à configuração de diretrizes para a implantação do Plano Museológico, a partir da elaboração do Planejamento Estratégico/PE e do acompanhamento mediante a implantação de um Sistema de Monitoramento/SM.



BIBLIOGRAFIA REFERENCIAL

ADM Museologia e Educação Ltda. **Pesquisa de Avaliação e Perfil Socioeconômico e Cultural dos Freqüentadores do Museu do futebol.** Março, 2003.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira – **Diagnóstico referente à integração dos Serviços de Museologia e Educação do MAE/USP, para implantação da divisão de Difusão Cultural.** São Paulo, 1995.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira – **Diagnóstico Museológico do Museu Histórico de Londrina.** Londrina, 1996.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira – **Diagnóstico Museológico do Museu Antropológico da Universidade Federal de Goiás.** Goiânia, 2000.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (coordenação) – **Diagnóstico sobre as Potencialidades Museológicas da USP, para implantação do Museu de Ciências.** São Paulo, 2000.

COMITÊ BRASILEIRO DO CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS, SECRETARIA DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA e DIRETORIA DE MUSEUS DO INSTITUTO DO PATRIMÔNIO ARTÍSTICO E CULTURAL DA BAHIA. **Código de Ética do ICOM para Museus: Versão Lusófona e Encontro Baiano de Museu,** de 29, 30 e 31 de julho. Palácio da Aclamação, Salvador, Bahia, 2009.

ICOM e ICOFOM LAM. **Museologia como Campo Disciplinar. Análise da produção teórica do ICOFOM LAM (1992 / 2006) e de sua contribuição para o fortalecimento da Museologia como campo disciplinar.** Workshop ICOFOM LAM, 5 a 7 de março de 2008, Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST, Rio de Janeiro, 2008.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA. UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO. **2ª Reunião Ampliada 2009 - UPPM – 07/05/2009**. São Paulo, 2009.

MINISTERIO DE CULTURA, DIRECCIÓN GENERAL DE BELLAS ARTES Y BIENES CULTURALES, SUBDIRECCIÓN DE MUSEUS ESTATALES. **Criterios para la elaboración del Plan Museológico**, España, 2005.

NEVES, Kátia Regina Felipini. **Programas Museológicos e Museologia Aplicada: O Centro de Memória do Samba de São Paulo como estudo de caso**. Cadernos de Sociomuseologia. Centro de Estudos de Sociomuseologia. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias 21 – 2003.

RICO, Juan Carlos. **Manual práctico de museologia, museografía y técnicas expositivas**. Madrid: Sílex ediciones, 2006.

RIVIÈRE, Georges Henri. **La Museología. Curso de museología / Textos y testimonios**. Madrid: Ediciones Akal, 1989.

STUART, DAVIES. **Plano Diretor**. Tradução de Maria Luiza P. Fernandes. São Paulo: Editora de Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001 - (MUSEUMS & GALLERIES COMMISSION - Série Museologia, 1).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária. **Anais I Semana de Museus da Universidade de São Paulo**. 18 a 22 de maio de 1997. São Paulo, 1999.

GLOSSÁRIO REFERENCIAL

Termo	Significado
Análises interpretativas	Análise autoral (ponto de vista histórico em relação aos museus).
Atividades-meio /atividades-fim	No caso dos museus, as atividades-fim referem-se à pesquisa, salvaguarda e comunicação de determinado recorte patrimonial, enquanto as atividades-meio são as ações administrativo-financeiras que asseguram a realização dos objetivos primordiais do museu.
Business plan	Planejamento mais ligado à sustentabilidade de uma instituição.
Cadeia-operatória museológica	Ações ou procedimentos técnicos e científicos de salvaguarda e comunicação museológica que articulam-se entre si.
Compromissos públicos	Cumprimento da missão e objetivos institucionais.
DIN	Diagnóstico Institucional.
Documento interpretativo	No texto refere-se ao Diagnóstico Institucional.
Elos de sentidos e significados	Ações de gerenciamento institucional. No texto refere-se à relação entre o enquadramento patrimonial musealizado por uma determinada instituição com o contexto museológico em diversos níveis.
Fato museal	A relação comunicacional entre Homem e objeto em um cenário (museu).
Fenômeno museal	A constatação da existência do fato museal e a correspondente perspectiva

	de elaboração, análise e interpretação.
Gestão museal	Administração dos sistemas de pesquisa, salvaguarda e comunicação
Identidade da instituição	Definição e delimitação das características do museu.
Impacto junto à opinião pública	Visibilidade institucional.
Indicadores da memória	Objeto ou referência patrimonial (material ou imaterial) selecionado de um determinado contexto devido a seus sentidos e significados.
Informação museológica	O acervo (material e imaterial) é suporte de informação.
Inovação na órbita de políticas públicas	Museu administrado por entidade do terceiro setor, organização social, mas com estreitas relações com o Estado.
Inventário de características	Perfil institucional.
Linhas de ação	Referem-se às linhas de pesquisa, salvaguarda e comunicação.
Lógica Museal	Lógica na qual opera a instituição. Forma de estruturação de uma instituição museológica e relação entre seus setores e ações.
Master plan	Planejamento de uma instituição inserido em um plano mais amplo, como por exemplo no plano de uma cidade ou território.
Marcos legais	Documentos que definem e regulamentam uma instituição.
Modelo de gestão inovador	Museu administrado por entidade do terceiro setor, organização social, mas com estreitas relações com o Estado.
Não-público	Público não contemplado. Segmentos da sociedade que não

	frequentam o Museu do Futebol.
Parâmetros definidores dos museus	Definidos pelo ICOM e IBRAM.
PLAMUS	Programa de linhas de ações museológicas.
Plano de metas	Ver planejamento estratégico.
Plano diretor	Termo amplamente utilizado (cidades, instituições acadêmicas, empresas, etc) para designar planejamento. Na área dos museus pode ser encontrado como sinônimo de plano museológico.
Planejamento estratégico	Composto por metas e indicações de como reorientar uma instituição e como sanar problemas.
Plano para creditação de museu	Este tipo de plano tem o objetivo de estabelecer parâmetros mínimos para as instituições museológicas obterem registros institucionais. Nos países que adotam este procedimento, somente com esta creditação a instituição pode usar o nome de museu.
Processo museal	A cadeia operatória que articula os procedimentos de salvaguarda e comunicação sob uma perspectiva preservacionista.
Programa Museológico	Documento resultante de estudos que buscam uma formulação concreta das necessidades institucionais.
Proposição, desenvolvimento e monitoramento dos sistemas museológicos de salvaguarda e comunicação	Objetivo do Plano museológico do Museu do Futebol.
Rotas processuais	Perspectivas das atividades museológicas.
Ruptura com o conceito de colecionismo	Acervo de referências em oposição a um acervo de expressões materiais sobre o futebol, organizados por

	coleção.
Sistemas de comunicação	Processo encadeado de exposição, ação educativo cultural, avaliação e eventos, que também deve ligar-se ao sistema de salvaguarda, formando a cadeia operatória.
Sistemas de salvaguarda	Processo encadeado de coleta/estudo, documentação, conservação e armazenamento, que também deve ligar-se ao sistema de comunicação formando a cadeia operatória.
Tema gerador	Tema amplo e interdisciplinar, selecionado visando à promoção de múltiplas abordagens e derivações. A partir do tema ou conceito gerador deverão ser feitos os recortes para áreas do conhecimento, temas e subtemas.
Visão sistêmica	Conexão entre os núcleos. Articulação de todas as etapas da cadeia operatória.
Vocação museológica	Definição construída a partir do inventário de características do museu.

GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS DA CONSULTORIA: MODELO

Com o objetivo de organizar a documentação institucional do Museu do Futebol e os documentos produzidos pela equipe consultora durante o processo de elaboração do Plano Museológico foi desenhado um Banco de Dados no programa *Microsoft Office Access 2007*.

O programa utilizado é semelhante ao que vem sendo empregado nos Bancos de Dados de Gerenciamento de Acervos pela equipe do Museu do Futebol, sendo assim, poderá ser incorporado ao Sistema de Gerenciamento de Informações a ser adquirido futuramente pelo Museu do Futebol (Sistema da Base 7).

O desenho do Banco de Dados para o Gerenciamento de Documentos é simples e apresenta inicialmente 12 campos que poderão ser modificados e aperfeiçoados pelo setor responsável pelo gerenciamento da documentação institucional, conforme observamos no formulário abaixo apresentado.

Form1_MF			
Código:	1	Descrição Suporte:	Texto impresso em PB, sem assinatura / Documento do Microsoft Office Word
NDoc:	MF 0001	Descrição Conteúdo:	Documento de criação do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro
Autoria:	Museu do Futebol	Assunto 1:	Jurídico
Título:	Estatuto do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro	Assunto 2:	Administrativo
Data:	00/00/2008	Assunto 3:	Estatuto
NPag:	08	Imagem:	
Anexos:		Localização:	
Sub Categoria:		Observação:	
Categoria:	Documento Institucional		
Tipos Suporte:	Papel / Digital		

Descrição dos Campos

Código: Controle numérico criado automaticamente pelo próprio programa. Importante para gerenciar a exclusão de informações.

NDoc: Controle numérico criado pela equipe consultora. Optamos pelo sistema alfanumérico.

- ✓ **MF 0001**
- ✓ **MF** = Museu do Futebol
- ✓ **0001**= corresponde ao número do documento lançado no BD.
- ✓ Obs. Os documentos administrativos já apresentavam numeração própria, porém optamos por renumerá-los para este trabalho.

Autoria: Descreve o(s) autor(es) do documento.

- ✓ Museu do Futebol;
- ✓ Museu do Futebol e Eduardo Faria Consultoria de RH;
- ✓ ADM Museologia e Educação Ltda;
- ✓ BRUNO, Maria Cristina Oliveira, ARRUDA, Beatriz Cavalcanti de & FIGOLS, Francisca Aida Barboza.

Título: Corresponde ao título do documento. Importante não abreviar o título.

Data: Corresponde a data de produção do documento.

- ✓ Dia / mês / ano = 01/01/2010;
- ✓ Sem data = quando o documento não apresenta a informação.
- ✓ Obs.: Neste BD utilizamos a data que se encontra no documento impresso (papel) e não no suporte digital.

NPag.: Corresponde ao número de páginas do documento.

- ✓ 01 = uma página

Anexos: Descreve a quantidade de anexos contidos no documento.

- ✓ 01 = um anexo
- ✓ Obs.: optamos por inserir os anexos dos documentos produzidos pela equipe consultora como documentos integrais e os mesmos receberam numeração própria, porém foram sinalizados como pertencentes ao documento ao qual se relacionam. Por exemplo: *Produto 1 - Anexo 3 - Quadro diagnóstico sobre problemas e potencialidades*. Os anexos dos documentos institucionais foram apenas quantificados no campo anexo.

Categoria: Descreve a origem/autoria dos documentos. Neste BD separamos os documentos por duas grandes categorias

- ✓ Documento Institucional = documentos elaborados pelo Museu do Futebol;
- ✓ Consultoria Externa = documentos elaborados pela consultoria do Plano Museológico.

Sub Categorias: Neste BD utilizamos este campo para classificar os documentos elaborados pela equipe consultora nos seguintes temas:

- ✓ Proposta
- ✓ Diagnóstico
- ✓ Enquete
- ✓ Seminários

Tipos de Suporte: Descreve o suporte no qual a informação se encontra.

- ✓ Papel
- ✓ Digital
- ✓ Obs.: Neste BD optamos por inserir no mesmo campo as informações sobre suportes distintos, porém seria importante separar as categorias, pois cada tipo de suporte pede um tipo de ficha de gerenciamento de informações, de conservação e de local de guarda.

Descrição do Conteúdo: Descreve o conteúdo / temas tratados no documento.

Assunto: Classifica o documento em assuntos que poderão posteriormente servir como palavras-chaves para busca de determinado documento no sistema. Seria importante que o vocabulário seja controlado para permitir a busca no sistema.

Para este BD optamos por classificar os documentos em três assuntos/temas, que poderão ser alterados pela equipe do Museu do Futebol.

Por exemplo: Documento MF 0001

- ✓ Assunto 1 = Jurídico
- ✓ Assunto 2 = Administrativo
- ✓ Assunto 3 = Estatuto

Imagem: Este campo poderá ser utilizado para acessar o documento integral quando o Sistema de Gerenciamento de Informações (Base 7) for implantado. A título de exemplo inserimos imagens nos documentos MF 0001 e MF 0002.



MF 0001



MF 0002

Localização: Informa a localização física do documento na instituição. Neste BD este campo não foi preenchido.

Observação: Campo utilizado para informações complementares ou que não se encaixam nos campos acima mencionados. Neste BD este campo não foi preenchido

Relatórios de Controle Documental

O Banco de dados permite a elaboração de relatórios completos (todos os campos) e/ou específicos, voltados para o controle de documentos de temas pontuais, datas, localização física etc. permitindo o gerenciamento mais ágil do acervo documental sob a guarda da instituição.

Categoria Documento Institucional	Sub Categoria:	NDoc: MF 0001
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>		
Título: <i>Estatuto do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro</i>		
Data: <i>00/00/2008</i>	NPag: <i>08</i>	Anexos:
Descrição Suporte: <i>Texto impresso em PB, sem assinatura / Documento do Microsoft Office Word 97 - 2003 - 60,5 KB (61.952 bytes)</i>		Tipos Suporte: <i>Papel / Digital</i>
Descrição Conteúdo: <i>Documento de criação do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro</i>		Assunto 1: <i>Jurídico</i>
		Assunto 2: <i>Administrativo</i>
		Assunto 3: <i>Estatuto</i>

Modelo de relatório completo

Data: 00/00/2008	NDoc: MF 0001
Título: <i>Estatuto do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro</i>	
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>	
<hr/>	
Data: 00/00/2008	NDoc: MF 0018
Título: <i>Relatório Trimestral - outubro/dezembro/2008</i>	
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>	
<hr/>	
Data: 00/00/2009	NDoc: MF 0028
Título: <i>Recibo de Empréstimo simplificado</i>	
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>	

Modelo de relatório por data de documento

Categoria <i>Documento Institucional</i>	Sub Categoria:	NDoc: MF 0023
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>		
Título: <i>Autorização para uso de imagem e depoimentos orais</i>		
Data: <i>00/00/2009</i>	NPag: <i>01</i>	Anexos:
Tipos Suporte: <i>Papel / Digital</i>		
Descrição Suporte: <i>Texto impresso em PB, logotipo MF /Documento do Microsoft Office Word 97 - 2003 - 38,0 KB (38.912 bytes)</i>		Assunto 1: <i>Salvaguarda - documentação</i>
Descrição Conteúdo: <i>Modelo de documento de autorização de uso de imagem e depoimento orais</i>		Assunto 2: <i>Gestão de acervo</i>
		Assunto 3: <i>Uso imagem e depoimento</i>

Categoria <i>Documento Institucional</i>	Sub Categoria:	NDoc: MF 0024
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>		
Título: <i>Termo de empréstimo de obra</i>		
Data: <i>00/00/2009</i>	NPag: <i>01</i>	Anexos:
Tipos Suporte: <i>Papel / Digital</i>		
Descrição Suporte: <i>Texto impresso em PB, logotipo MF /Documento do Microsoft Office Word 97 - 2003 - 68,5 KB (70.144 bytes)</i>		Assunto 1: <i>Salvaguarda - documentação</i>
Descrição Conteúdo: <i>Modelo de documento para empréstimo de obras</i>		Assunto 2: <i>Gestão de acervo</i>
		Assunto 3: <i>Termo Empréstimo obra</i>

Modelo de relatório por tema: *Salvaguarda documentação*

NDoc: MF 0001	Localização: RT1 - Módulo 1 - Estante 1 - Caixa 01
Título: <i>Estatuto do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro</i>	
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>	

NDoc: MF 0002	Localização: RT1 - Módulo 1 - Estante 2 - Caixa 03
Título: <i>Estrutura Organizacional</i>	
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>	

NDoc: MF 0003	Localização: RT1 - Módulo 1 - Estante 3 - Caixa 04
Título: <i>Regimento Interno do Instituto de Arte do Museu do Futebol Brasileiro</i>	
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>	

NDoc: MF 0004	Localização: RT1 - Módulo 1 - Estante 4 - Caixa 05
Título: <i>Manual de Recursos Humanos do Instituto de Arte do Futebol Brasileiro</i>	
Autoria: <i>Museu do Futebol</i>	

Modelo de relatório por localização física (exemplo)

Documento MF 0001 = Reserva Técnica 1 - Módulo 1 – Estante 1 – Caixa 01

Relatório do Gerenciamento de documentos que acompanha o Plano Museológico

A listagem ora apresentada está composta de **89** documentos, dos quais **63** são documentos institucionais disponibilizados pelos profissionais do Museu do Futebol e **26** foram elaborados durante o processo de elaboração do Plano Museológico pela equipe consultora. Incluímos na última categoria as respostas elaboradas pelos participantes nas consultas *on line*, nos seminários e nas consultas setoriais uma vez que se referiam a atividades voltadas para o Diagnóstico Institucional, tratando-se, portanto, de documentos de natureza metodológica e não institucional.

A classificação dos documentos por categoria, sub categoria e assuntos foi elaborada apenas com o intuito de facilitar o trabalho da equipe consultora na localização dos documentos para a elaboração do Diagnóstico Institucional e do Plano Museológico.

Este BD poderá ser posteriormente aperfeiçoado para a inserção de outros documentos institucionais, bem como permitir seu acesso pelos diversos núcleos e equipes do Museu do Futebol, garantindo assim a preservação da memória institucional.