

2024\_2029

---

**PLANO**  
**MUSEOLÓGICO** Casa das Rosas

CASA  
DAS  
ROSAS

são paulo





# Ficha técnica

CASA  
DAS  
ROSAS

## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

### Governador do Estado de São Paulo

Tarcísio de Freitas

### Vice-Governador do Estado de São Paulo

Felício Ramuth

### Secretária da Cultura, Economia e Indústria Criativas

Marília Marton

### Secretário Executivo da Cultura, Economia e Indústria Criativas

Marcelo Henrique de Assis

### Chefe de Gabinete da Cultura, Economia e Indústria Criativas

Daniel Scheiblich Rodrigues

### Coordenadora da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico

Karina Santiago

**Diretora do Grupo de Preservação do Patrimônio Museológico**

Vanessa Costa Ribeiro

**Diretora do Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus**

Renata Cittadin

**Diretora do Núcleo de Apoio Administrativo**

Denise Dos Santos Parreira

**Equipe técnica da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico**

Angelita Soraia Fantagussi, Dayane Rosalina Ribeiro, Eleonora Maria Fincato Fleury, Kelly Rizzo Toledo Cunegundes, Luana Gonçalves Viera da Silva, Marcia Pisaneschi Sorrentino, Marcos Antônio Nogueira da Silva, Mirian Midori Peres Yagui, Regiane Lima Justino, Roberta Martins Silva, Sofia González, Tayna da Silva Rios, Thiago Brandão Xavier

**POIESIS – ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA****CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO****Presidente:** Ruy Souza Silva**Vice-Presidente:** Hamilton Fernando dos Santos

**Conselheiros:** Aparecida Suelaine Carneiro, Bianca Cristina Sindona Pereira, Eliane Aparecida Dias, Mary Macedo de Camargo Neves Lafer, Renata Bittencourt, Tadeu da Fonseca Junges

**CONSELHO FISCAL**

**Conselheiros:** Eneas de Oliveira Matos, Hermes de Assis Vitali, Mario Luiz Amatzuzi

**Diretora Executiva**

Ceres Alves Prates

**Diretor Administrativo Financeiro**

Plínio Silveira Correa

**Assessoria Técnica da Diretoria**

Maria Izabel Casanovas

**Coordenadora de Comunicação e Marketing**

Carla Regina Oliveira

**Desenvolvimento Institucional**

Renata Gonçalves Schermann

**Acompanhamento do Contrato de Gestão**

Marina Yukiko Futino – Coordenadora

**Compras**

Coordenador: Helio Menezes

**Manutenção e Patrimônio**

Coordenador: Luis Fernando Rodrigues de Alemar

**Recursos Humanos**

Coordenadora: Rosangela Sanches

**Tecnologia e Integridade**

Coordenador: Iwao Murata

**GESTÃO DA REDE DE MUSEUS-CASA**

4

**Diretor Geral**

Marcelo Tápia

**Museólogo**

Ivanei Silva

**Coordenador Gestão Museal**Maurício Rafael (*in memoriam*)**Coordenadora Operacional da Rede**

Fernanda Lé de Oliveira

**Coordenadora do Núcleo de Ação Educativa**

Alexandra Rocha

**Coordenador de Ações para o Programa Conexões Museus**

Reynaldo Damazio

**Coordenador Administrativo**

Denis Oliveira

**Assistente de Museologia**

Márcio Harley Kurossu

**Assistente administrativo**

Daniel Teixeira

**CASA DAS ROSAS**

**Coordenador do Centro de Pesquisa e  
Referência Casa das Rosas**

Júlio Mendonça

**Supervisora Administrativa**

Márcia Kina Cosomano

**Equipe do Núcleo de Ação Educativa**

Alexandra Batista de Carvalho, Caio César  
Gomes de Sousa, Karina Motoda

**Equipe Administrativa, Técnica e  
Operacional**

Douglas Brasil Teixeira, Francisco Jair  
Albuquerque Silva, Maria José Coelho,  
Monica Costa, Neide Silva de Oliveira, Paulo  
Henrique Pereira, Renata Rabelo e Valdecir  
de Souza

**ELABORAÇÃO DO PLANO  
MUSEOLÓGICO**

**TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA**

**Gestão geral e técnica**

Clara Azevedo

**Museóloga responsável**

Carolina Vasconcelos Vilas Boas  
(COREM 4R 358 II)

**Gerente de projeto**

Erick Roza

**Coordenação de projeto**

Mariana Hangai

**Equipe**

Bruna Barbosa, Nádia Lima (etapa 2)  
Rodrigo Gonzaga (etapa 1), Virgínia Luz,  
Wilton Guerra

**Revisão**

Ana Ximenes Gomes de Oliveira

**Projeto gráfico e diagramação**

Júlia Yoshino

**Fotografias**

André Hoff



# Sumário

## sumário

### Agradecimentos 9

#### 1 Apresentação 11

Plano Museológico: por que e pra quem? 12

Como está organizado este documento? 13

#### 2 Percurso Metodológico 15

Etapa diagnóstica 16

Etapa de revisão e construção do plano 18

#### 3 Museus-casas, Ontem e Hoje 21

A musealização da Literatura 24

#### 4 Museu-casa das Rosas: Breve Histórico 26

A casa 28

O acervo 31

A vizinhança 31

Dados de visitação 32

#### 5 Diagnóstico 34

Notas sobre o papel da Rede 42

Análise do organograma 43

Análise SWOT/PESTEL 44

#### 6 Missão, Visão e Valores 51

Missão 52

Visão de Futuro 53

Valores 54

#### 7 Nossos Programas 56

1. Programa de Gestão Museológica 59

2. Programa de Gestão de Acervos 69

3. Programa de Exposições e Programação Cultural 76

4. Programa Educativo 81

5. Programa Conexões Museus SP 86

6. Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional 90

7. Programa de Edificações 96

#### 8 Objetivos Estratégicos e Plano de Ações para 2024 102

Objetivos Estratégicos para os próximos 3 anos 103

Plano de Ações (ano 1) 104

Premissas para o monitoramento e avaliação do Plano Museológico e do Plano de Ação 112

#### 9 Lista de siglas 114

#### 10 Bibliografia 115

#### 11 Anexo 118

Dedicamos este Plano ao museólogo Maurício Rafael (*in memoriam*). Tanto o processo vivenciado como os resultados reunidos aqui não seriam os mesmos sem a condução cuidadosa, presente, crítica e reflexiva de Maurício.

Este Plano Museológico não seria o mesmo.

Ele liderou e acompanhou de perto todas as etapas e atividades aqui descritas.

Que sua trajetória profissional e sua conduta transparente, gentil, informada e interessada inspirem e contribuam para tornar este Plano uma ferramenta concreta de gestão, coesão e integração de diretrizes, programas, pessoas e afetos, como ele sempre almejou.

(Maurício faleceu em abril de 2024, momento em que este Plano estava sendo diagramado)



A elaboração deste Plano Museológico foi possível graças à colaboração ativa dos profissionais da Casa das Rosas (CR), que nos receberam abertos para a reflexão conjunta e se engajaram nas diversas etapas e atividades propostas. O processo foi marcado pelo comprometimento em pensar coletivamente sobre os desafios atuais e os caminhos para o futuro da instituição.

Agradecemos à equipe da Rede de Museus-Casas, que participou ativamente de todas as fases desse processo e acompanhou de perto a concepção de cada atividade, contribuindo com reflexões e sugestões e fornecendo o suporte necessário.

Agradecemos também à equipe da POIESIS – Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura (POIESIS) que abraçou o desafio de pensar coletivamente o futuro do museu e trouxe contribuições significativas nas definições dos caminhos a serem trilhados pela instituição.

À equipe da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo (SCEIC) pela disponibilidade e comprometimento de acompanhar de perto esse processo. A presença dos representantes da unidade nesse momento tão importante do museu foi essencial para fortalecer a parceria e os diálogos em torno da gestão do equipamen-

to. As reflexões e sugestões propostas foram fundamentais para que a construção do Plano estivesse sempre conectada às demandas contemporâneas do campo museológico.

Agradecemos ainda aos professores José Guilherme Cantor Magnani e Paulo César Garcez Marins, que ajudaram a pensar diálogos e conexões – territoriais e temáticas – que as Casas das Rosas, Guilherme de Almeida e Mário de Andrade podem estabelecer no seu próximo ciclo.

Por fim, agradecemos ao Grupo de Trabalho (GT) pela parceria e contribuições ao longo desse processo, e esperamos que cada profissional do museu e os demais participantes do processo se reconheçam e se identifiquem com as propostas apresentadas neste documento.



# apresentação

**Este documento apresenta** o Plano Museológico da Casa das Rosas, que deve guiar a atuação do museu pelos próximos cinco anos. Conduzido pela Tomara! Educação e Cultura, o processo de revisão do Plano contou com a participação ativa dos colaboradores da Casa, da Rede de Museus-Casas, da POIESIS e da equipe da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), que se engajaram nas reflexões sobre os princípios, práticas e futuro do museu.

O envolvimento dessa rede de atores institucionais foi importante para contemplar as diferentes instâncias de gestão que fazem parte da governança da Casa das Rosas. A Casa compõe a Rede de Museus-Casas, que é gerida por uma Organização Social de Cultura (OSC), a POIESIS, responsável final pela operação e manutenção desse museu público por meio de um contrato de gestão (contrato atual: 01/2023) estabelecido com a UPPM/SCEIC.

A revisão e elaboração do novo Plano da Casa das Rosas ocorreu de forma concomitante à revisão e elaboração dos Planos da Casa Guilherme de Almeida (CGA) e da Casa Mário de Andrade (CMA), o que trouxe muitos ganhos para o processo. Essa condição permitiu que algumas partes comuns aos três museus fossem replicadas e aproveitadas nos três Planos. Assim, além de textos conceituais e metodológicos, replicados nos três Planos, no diagnóstico e nos textos dos programas, os trechos comuns aos três

equipamentos foram identificados com o objetivo de facilitar e otimizar a leitura, especialmente de quem atua transversalmente nas três casas. A diagramação dos Planos também foi pensada de modo a formar um conjunto coeso, marcando as particularidades, e evidenciando visualmente que reunidos compõem uma coletânea.

O trabalho de revisão buscou estar em diálogo com as discussões contemporâneas do campo museológico e levou em consideração a nova definição de museu. Fruto de um amplo processo de discussão no campo museal, a nova definição buscou responder a uma série de demandas, entre elas um posicionamento mais inclusivo, democrático e cidadão dos museus, sem desprezar elementos essenciais à sua função e operação.

**Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento (ICOM, 2022).**

A definição traz conceitos indissociáveis para o cumprimento pleno das funções museais: respeito à cadeia operatória da museologia (pesquisa, comunicação e preservação); com-

promisso com a acessibilidade e a inclusão de forma ampla e conectada com o meio ambiente; participação das comunidades; profissionalismo e ética e, por fim, posicionamento dos museus como espaços de experiência, fruição, educação e compartilhamento. Fica evidente o esforço da comunidade museológica em ampliar a conceituação de museu para acomodar a miríade de instituições multifacetadas que hoje compõem o universo museal e os que ainda estão por vir, buscando manter sua relevância e conexão com o futuro.

A nova definição ainda é muito recente e os museus, assim como a sociedade em geral, respondem ao chamado de mudança em tempos e formas diversas. Assim, considerando esse momento especial de inflexão e mudança, é fundamental compreender que esses conceitos servem como base, margem e impulsionamento de práticas museais que se estabelecem e se reinventam no dia a dia dos museus, na relação com seus públicos e seus indicadores de memória.

Nesse sentido, as premissas e caminhos apontados pela nova definição de museu guiaram de forma transversal a elaboração do presente Plano. As escolhas metodológicas privilegiaram uma construção colaborativa, participativa e, também, formativa. Assim, o entendimento do caráter formativo do processo de confecção de um plano museológico não é trivial e, por isso,

merece destaque. Pensar sobre o fazer cotidiano de maneira mais estratégica e conectada a discussões mais amplas da museologia exige mobilizar referências e métodos nem sempre familiares aos envolvidos.

### Plano Museológico: por que e pra quem?

O campo museológico brasileiro, especialmente ao longo das duas últimas décadas, passou por um período de intensa profissionalização e regulação do seu fazer, o que possibilitou a qualificação dos processos de planejamento e de gestão com ênfase nas necessidades específicas do campo. A criação do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), em 2009, como autarquia federal vinculada ao Ministério da Cultura, pode ser vista como um símbolo do importante esforço nacional para o fortalecimento das instituições museológicas.

Contudo, a área de museus e o campo da cultura de modo geral também vivenciaram tempos de grandes incertezas, com ameaças à democracia, retrocessos políticos e de costumes, uma pandemia com proporções avassaladoras e um prognóstico socioambiental no mínimo desafiador.

Nesse cenário em transformação, mas ainda de instabilidade, o planejamento torna-se ainda mais

fundamental para a sobrevivência, qualificação, manutenção e ampliação da relevância das instituições museológicas. Dentre as estratégias e ferramentas disponíveis, o Plano Museológico se apresenta como principal documento orientador e instrumento de gestão de um museu. O Estatuto dos Museus, Lei Federal nº 11.904/2009, afirma o dever de elaboração do Plano Museológico e o define, no artigo 45, como:

**ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade (Brasil, 2009).**

O Plano Museológico pode ser entendido como uma ferramenta fundamental, capaz de fornecer subsídios conceituais e técnicos para o trabalho a ser desenvolvido ao consolidar e expressar as proposições institucionais de um museu. Como qualquer documento orientador que se deseja atual e conectado à sociedade, é importante revê-lo periodicamente, à luz de demandas e de mudanças internas que são externas à instituição. A legislação indica como estimativa o intervalo mínimo de 3 (três) e máximo de 5 (cinco) anos para sua revisão.

Como ressalta Manuelina Duarte Cândido, o Plano Museológico precisa ser estratégico, conciso, exequível e, ao mesmo tempo, cumprir o propósito de colocar os distintos campos de atuação da instituição em diálogo, “*de forma a alcançar um documento que realmente integre as diferentes metas e funções*” (Duarte Cândido, 2014, p. 55), em concordância com a missão e os objetivos projetados.

Um Plano Museológico deve, portanto, não apenas registrar o histórico e as premissas do museu como também se estabelecer como uma ferramenta útil para a gestão e o acompanhamento dos programas e processos de trabalho da instituição.

### Como está organizado este documento?

Este documento está organizado em sete capítulos. O primeiro apresenta as premissas que guiaram a construção do Plano, bem como o percurso metodológico. O segundo aborda as reflexões em torno da categoria de museus-casa, destacando sua evolução histórica e diversidade, e os desafios em torno do processo de musealização da literatura.

O capítulo seguinte fornece uma visão geral da Casa das Rosas abordando um breve panorama histórico da instituição, e informações so-

bre a edificação, o acervo e o território em que o museu está inserido.

O diagnóstico, apresentado no quarto capítulo, traça um panorama do momento atual do museu, identificando os principais desafios, bem como fraquezas, forças, ameaças e oportunidades, que foram sintetizados e sistematizados em uma matriz que integra as análises SWOT e PESTEL. O capítulo também aborda reflexões sobre o papel da Rede de Museus-Casas e organograma.

Em seguida, o quinto capítulo apresenta os elementos estruturantes do Plano Museológico, revistos a partir de um processo participativo, que irão guiar a atuação da instituição no ciclo que se inicia: sua missão, valores e visão de futuro.

O sexto capítulo compartilha os programas que devem orientar os fazeres internos, as atividades de extroversão desenvolvidas e a relação com o público. Trata-se de um capítulo central para as equipes desenvolverem suas atividades e compreenderem as conexões entre as diversas frentes de atuação do museu.

Por fim, no último capítulo, são apresentados os objetivos estratégicos do ciclo, indicando os caminhos delineados pela instituição para alcançar a visão de futuro desejada. Nele são detalhados os resultados esperados e é apresentado um Plano de Ações para o primeiro

ano de vigência do Plano. Esse capítulo também aborda processos de monitoramento e avaliação, fornecendo estratégias para verificar o progresso e determinar se os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados.

**Boa leitura!**



# metodológico

**A concepção dos Planos Museológicos** das Casas que compõem a Rede de Museus-Casas tomou como ponto de partida a escuta ativa dos colaboradores e demais sujeitos que se relacionam diretamente com esses equipamentos, procurando acolher múltiplas perspectivas e experiências presentes dentro dos museus. Ao mesmo tempo, para além da escuta, o processo buscou propiciar momentos de reflexão e elaboração coletivas, posicionando as equipes como coautores e corresponsáveis pelo Plano.

As apostas metodológicas empreendidas tiveram como objetivo uma construção representativa, inclusiva, dialógica e reflexiva, capaz de mover a instituição em direção a um legado representativo para seus públicos internos, mas em diálogo constante com a sociedade.

Considerando a gestão integrada da Casa das Rosas, Casa Guilherme de Almeida e Casa Mário de Andrade, a elaboração dos Planos Museológicos foi realizada de maneira simultânea para os três espaços. Tal conjuntura colocou como desafio a busca por um equilíbrio no processo: por um lado, era necessário identificar e abordar as questões e desafios compartilhados, e, por outro, era essencial reconhecer, respeitar e destacar as singularidades museológicas e gerenciais de cada museu. Assim, empreendeu-se um esforço para alcançar as características distintas de

cada instituição e, ao mesmo tempo, identificar e alinhar os objetivos comuns, buscando fazer emergir estratégias para assegurar uma gestão coesa e respeitosa das similaridades e singularidades de cada uma dessas importantes instituições culturais. Para isso, o processo de revisão dos Planos foi concebido com momentos de escuta ampla e comum aos três museus e outros voltados especificamente a cada um dos equipamentos.

A abordagem colaborativa e participativa adotada na revisão dos três Planos Museológicos, realizada com êxito, representa uma oportunidade de aprendizado institucional, podendo ser incorporada como um princípio orientador nas práticas cotidianas de gestão e operação da instituição.

A elaboração deste Plano Museológico ocorreu entre agosto de 2023 e fevereiro de 2024, seguindo uma metodologia dividida em três etapas:

### **i. Etapa Diagnóstica**

Identificação e análise dos principais desafios e potencialidades do museu.

### **ii. Etapa de revisão e construção do Plano**

Revisão de missão, visão e valores; construção dos objetivos estratégicos para o próximo ciclo; e elaboração de um Plano de Ações com resultados esperados para cada objetivo, macroações indicadoras de progresso para o primeiro ano.

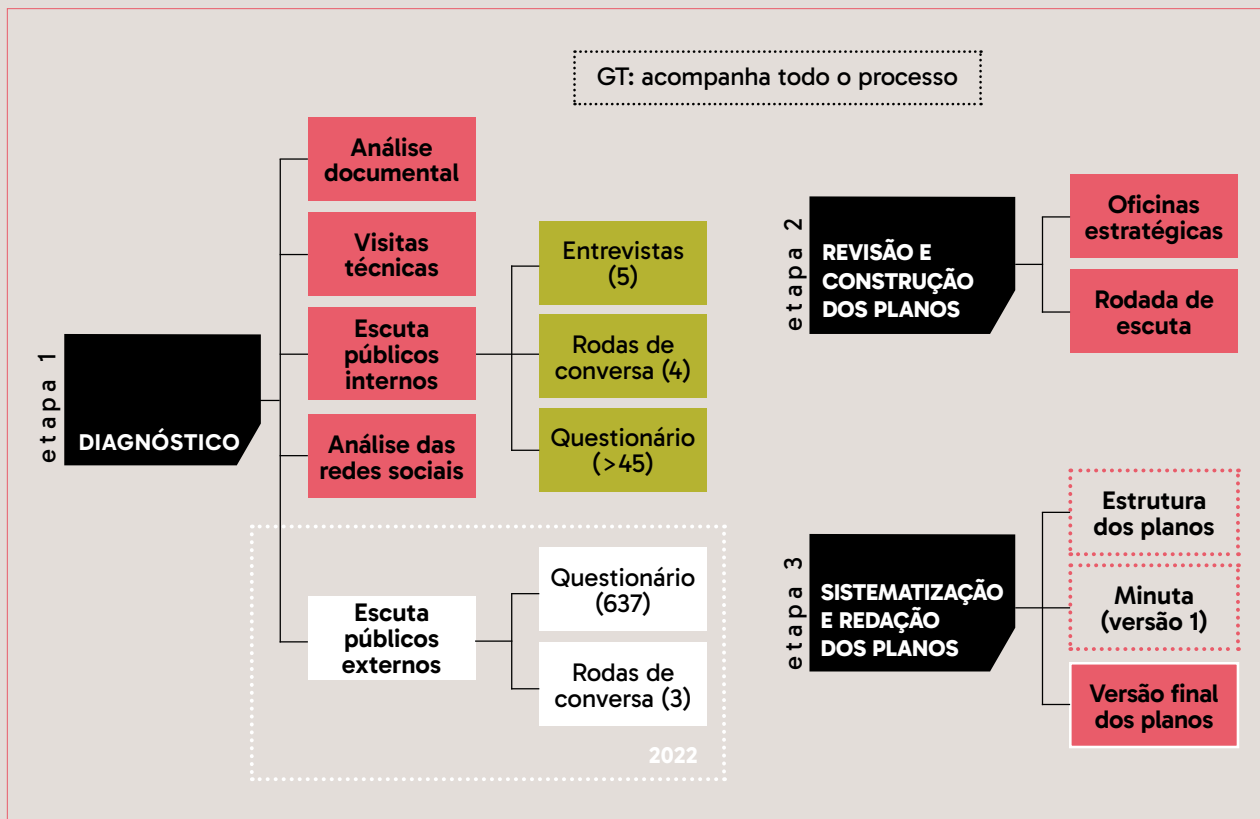
### iii. Etapa de sistematização e redação final dos Planos

Organização das informações legais e documentais consultadas (dados secundários) e das informações produzidas no processo (dados primários); elaboração de recomendações; e escrita e articulação das ideias propostas.

dos museus-casa e da Rede, bem como representantes da POIESIS (OSC) e da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo (SCEIC). O grupo, de caráter consultivo e deliberativo, contribuiu com a avaliação crítica das estratégias adotadas e dos resultados obtidos em cada etapa.

Todo processo foi acompanhado por um Grupo de Trabalho (GT)<sup>1</sup>, composto por profissionais

O quadro a seguir sintetiza o processo:



### Etapa diagnóstica

O diagnóstico buscou traçar uma análise abrangente da Casa das Rosas, abordando aspectos fundamentais de seu funcionamento, identidade, principais desafios e oportunidades. Esse processo de análise possibilitou compreender a situação atual da instituição, identificando suas características únicas, as áreas que necessitam de aprimoramento e os potenciais caminhos para o desenvolvimento futuro. Para isso, foi essencial realizar uma escuta abrangente e plural dos sujeitos engajados no cotidiano do museu, captando diversas vozes e perspectivas.

A coleta e produção de dados ocorreu entre os meses de setembro e novembro de 2024 e foi estruturada a partir de estratégias e métodos diversos: minienquete, visitas técnicas, entrevistas semiestruturadas, rodas de conversa e questionários. Vale destacar novamente que, por mais que em alguns momentos a coleta de dados fosse realizada simultaneamente para os três museus, houve um esforço contínuo para identificar e compreender as características únicas de cada um dos equipamentos. Isso incluiu a realização de atividades específicas, como rodas de conversa focadas nas suas particularidades, bem como o direcionamento de perguntas particulares nas visitas técnicas, entrevistas e ques-

<sup>1</sup> Membros do Grupo de Trabalho: Marcelo Tápia, Maurício Rafael, Ivanei Silva, Marina Futino, Izabel Casanovas, Luana Vieira e Vanessa Ribeiro.



## ESCUTA INTERNA (2023) – Coleta de dados

Técnica/ instrumento	Público	Abrangência
Minienquete	Colaboradores	33 respondentes <sup>2</sup>
Visitas técnicas	Colaboradores – gestores e equipes	13 conversas virtuais (28 pessoas contempladas)
	UPPM	1 conversa presencial (4 pessoas contempladas)
Entrevistas semiestruturadas	Colaboradores	2 entrevistas (museólogo e coordenador de gestão museal)
	Governança – diretores	3 entrevistas (Diretor executivo POIESIS, diretor administrativo-financeiro POIESIS, diretor Geral do Programa Museus)
	Governança – UPPM	1 entrevista coletiva com a equipe por escrito
Rodas de conversa	Colaboradores – Casa das Rosas	12 participantes
	Colaboradores – Casa Guilherme de Almeida	10 participantes
	Colaboradores – Casa Mário de Andrade	4 participantes
	Colaboradores – Rede	9 participantes
Questionário estruturado on-line	Colaboradores	32 respondentes

tionários para garantir uma compreensão individualizada de cada instituição.

A **pesquisa documental** permitiu corroborar ou complementar as informações obtidas através da escuta interna. Dentre os trinta documentos disponibilizados ou coletados pela Tomara!, cinco foram selecionados como prioritários para embasar o processo de revisão dos Planos: o Contrato de Gestão/01.2023 e seu Termo de Referência/04.2023 e os Planos Museológicos vigentes.

Apesar de a escuta realizada ter se direcionado, em grande parte, para os **colaboradores e atores diretamente envolvidos no cotidiano dos museus**, o diagnóstico também levou em consideração narrativas e percepções de interlocutores e **públicos externos**. Para isso, foram mobilizadas informações coletadas em pesquisa realizada pela Tomara! Educação e Cultura no ano de 2022, que teve como foco os diversos públicos dos três equipamentos<sup>3</sup>. A mobilização desse conjunto de dados trouxe

<sup>2</sup> Número significativo, considerando o universo de 45 pessoas (35 funcionários e 10 terceirizados) – incluindo profissionais das três Casas, da Rede e da POIESIS no momento da etapa diagnóstica.

<sup>3</sup> A escuta desses públicos se deu através da aplicação de um questionário on-line, que contou com a participação de 637 respondentes, e paralelamente foram realizadas três rodas de conversa junto a profissionais com atuação na área da gestão cultural e/ou museal.

pistas sobre potencialidades, aspectos a aprimorar, interesses dos públicos, ideias para o futuro, barreiras de acesso, reunindo subsídios e reflexões importantes na revisão do Plano Museológico.

Além desses dados, ao longo da etapa diagnóstica, identificou-se a necessidade de dialogar com especialistas do campo, de modo que foram consultados um antropólogo e um historiador que contribuíram nas reflexões acerca dos diálogos dos museus-casa com a cidade e com questões contemporâneas<sup>4</sup>.

Por fim, a **análise de redes sociais** também foi importante para compreender a relação e interlocução dos museus com seus públicos. Nesse processo, foram examinados os conteúdos e interações no Instagram, Facebook, Youtube e Site das três casas, compreendendo o período de 1 ano (set/22 a ago/23).

Como resultado dessa etapa, foi elaborado um relatório diagnóstico completo para cada uma das casas, que apresenta reflexões sobre seus fazeres internos, sua identidade e vocação, as relações extramuros e também sobre a conjuntura de reposicionamento que os museus estão vivendo. Tal esforço foi sintetizado em uma matriz FOFA (SWOT) e PESTEL, que identifica e prioriza elementos (internos ou externos, positivos ou negativos) que devem ser observados para planejar o futuro dessas instituições.

## Etapa de revisão e construção do plano

O diagnóstico apresentou um panorama do momento atual da Casa das Rosas, jogando luz nos desafios e potencialidades que precisam ser levados em conta para projetar o futuro da instituição. Os elementos lá identificados serviram como ponto de partida para esta etapa.

Durante os meses de dezembro de 2023 e janeiro de 2024 os esforços foram direcionados para a revisão e construção de elementos estruturantes dos Planos Museológicos: reavaliação e atualização da missão e valores do museu; construção da visão de futuro para os próximos seis anos; definição de objetivos estratégicos para o novo ciclo, considerando aproximadamente três anos para sua concretização; e resultados esperados e macroações para o primeiro ano de implementação do Plano.

A construção colaborativa também orientou as atividades desenvolvidas nessa etapa. A ênfase na participação abrangente durante o processo de planejamento teve como objetivo criar um documento final representativo, no qual os colaboradores e equipes pudessem se reconhecer e ver suas ideias e perspectivas valorizadas e incorporadas. Nas oficinas, foram priorizadas dinâmicas participativas – com exercícios individuais, debates em pequenos grupos e plenárias – permitindo que representantes de diferentes áreas

contribuíssem e compartilhassem suas perspectivas e opiniões sobre os temas abordados. Tais estratégias fomentaram um intercâmbio de ideias e facilitaram a deliberação e validação dos pontos desenvolvidos durante os encontros. Entende-se que esse tipo de oficina também tem caráter formativo, sendo desejável, sempre que possível, a mais ampla participação de todos os envolvidos. Muitas vezes, nesses momentos, emergem conflitos e divergências de visão e de prioridades – cada sujeito fala de seu lugar de atuação. O convite à expressão de múltiplas vozes é acompanhado, portanto, de dissensos, que enriquecem as possibilidades de existência do museu e são importantes para o desenvolvimento e amadurecimento institucional.

Nessa etapa, as atividades foram voltadas para pensar as especificidades de cada Casa e todos os colaboradores receberam convites para participar das oficinas específicas dos museus em que trabalham. Adicionalmente, profissionais com atuação transversal nos três museus – membros da Rede, da POIESIS e da UPPM – foram encorajados a participar de todos os encontros, em busca de uma visão abrangente e integrada.

A primeira oficina estratégica da Casa das Rosas, que aconteceu durante um dia inteiro, foi

---

<sup>4</sup> Agradecemos a José Guilherme Magnani e Paulo César Garcez Marins pelas reflexões.

dedicada à reflexão sobre a missão, os valores e a visão de futuro da instituição. Por conta da profundidade das discussões, não foi possível eleger neste encontro os valores que guiarão a instituição. Portanto, logo após a oficina, a equipe da Tomara! empreendeu um trabalho de refinamento nas formulações da missão e da visão de futuro e foi realizada uma enquete, permitindo que os participantes sugerissem modificações e validassem as versões aprimoradas desses componentes, e também que elessem os valores. O encontro teve adesão dos colaboradores, e participaram da escuta da Casa das Rosas 11 colaboradores, sendo que 54,5% consideraram a redação da missão proposta totalmente adequada, ao passo que 36,4% consideraram adequada e 9,1% pouco adequada. As sugestões levantadas foram levadas novamente para a segunda oficina estratégica, na qual foram aprovadas as redações finais.

A segunda oficina estratégica, para a qual foram convidados os mesmos participantes, foi dividida em dois momentos: na parte da manhã os participantes validaram os valores eleitos na enquete e foi feita a elaboração dos objetivos estratégicos do ciclo e, na parte da tarde, a definição dos resultados esperados e de macroações que, no prazo de um ano, devem ser realizadas para começar a alcançar os objetivos estratégicos. Após a oficina, a equipe da Tomara! elaborou descritores para cada um dos valores eleitos e foi realizada uma

	Áreas representadas	Abrangência	Carga horária
<b>Oficina estratégica 1</b>	Ação Educativa; Direção POIESIS; Administrativo; Produção; Coordenação Operacional; Museologia; Gestão Museal; Conexões Museus; UPPM	17 participantes	6 horas
<b>Enquete de validação</b>	não se aplica	11 participantes	não se aplica
<b>Oficina estratégica 2</b>	Ação Educativa; Direção POIESIS; Administrativo; Comunicação; Produção; Coordenação Operacional; Museologia; Gestão Museal; Direção Rede de Museus-Casas; Conexões Museus; UPPM	22 participantes	5 horas
<b>Enquete de validação 2</b>	não se aplica	11 participantes	não se aplica

nova enquete para que os participantes sugerissem modificações e validassem as redações. A nova enquete também contou com a participação de 11 colaboradores e a grande maioria considerou os descritores dos valores totalmente adequados. Apenas uma pessoa considerou dois descritores pouco adequados e fez sugestões pontuais de ajustes que foram acatados pela equipe da Tomara!



A categoria de **museus-casas** ou **casas-museus**, como aparece na museologia brasileira, trata da experiência de memória e de patrimônio relacionada a um local de moradia, individual ou coletiva, normalmente associada a um morador ou a um grupo de poder. Contemporaneamente, vemos surgir experiências de musealização de casas de memórias difíceis ou ainda de grupos identitários não-dominantes.

As casas-museus (sejam elas casas das camadas populares, das classes médias ou das elites sociais e econômicas), a rigor, são casas que saíram da esfera privada e entraram na esfera pública, deixaram de abrigar pessoas, mas não deixaram necessariamente de abrigar objetos, muitos dos quais foram sensibilizados pelos antigos moradores da casa. As casas-museus e os seus objetos servem para evocar nos visitantes lembranças de seus antigos habitantes, de seus hábitos, sonhos, alegrias, tristezas, lutas, derrotas e vitórias; mas servem também para evocar lembranças das casas que o visitante habitou e que hoje o habitam (Chagas, 2010, p. 6).

Apesar de cada vez mais novas experiências surgirem, a categoria, majoritariamente, ainda compreende casas históricas associadas a histórias e personagens hegemônicos. Os museus-casa costumam atrair a curiosidade do público pela busca do exótico e do inédito, pois a casa-museu “tradicional” se caracteriza por:

Refletir a vivência de determinada pessoa que, de alguma forma, se distinguiu dos seus contemporâneos, devendo este espaço preservar, o mais fielmente possível, a forma original da casa, os objetos e o ambiente em que o patrono viveu, ou no qual decorreu qualquer acontecimento de relevância, nacional, regional ou local, e que justificou a criação desta unidade museológica. Ao reproduzir estes ambientes e, estando aberta como se de uma casa se tratasse, estas unidades museológicas vão musealizar o dia a dia destes espaços. É este ambiente doméstico, representando a maneira como alguém viveu, que refletirá aspectos tão pessoais, como, por exemplo, a forma de se situar no mundo, transportando os visitantes para os tempos desse cotidiano que suscita interesse e curiosidade. A proximidade com o espaço doméstico e privado é determinante na organização da casa-museu, assim como na motivação do público para a visitar. Ao chegar à casa-museu, o visitante deparar-se-á com o cotidiano da pessoa que dá nome à instituição, percebendo determinada maneira de pensar, de agir, inteirar-se-á do seu ambiente familiar, da sua época, da sua economia, da sua envolvimento social e educativa (Ponte, 2019, p. 20).

Nos museus-casa, a relação específica do homem com o objeto não só se concretiza pela arquitetura de um período datado, mas também por modos específicos de vida, costumes, pensamentos, isto é, a cultura de pessoas que viviam na casa ou no seu entorno. Ao se ins-

titucionalizarem de algum modo, mais formal ou não, como objeto de memória, essas casas passam de um uso privado para um uso público e tornam-se museus-casa, lugares de memória, monumentos e obras de arte, que encontraram diferentes funções em sua nova “morada”.

Em um museu-casa, o objeto abarca o próprio edifício, sua coleção e seus proprietários. As relações estabelecidas entre esses três elementos são fundamentais na interação com o local visitado e na percepção sobre uma determinada sociedade, compreendida em tempo e espaço específicos. Para Magaly Cabral:

Visitantes procuram este tipo de museu para conhecer verdades de todo tipo sobre um mundo que não é o seu: ou desejam conhecer o que é aquele prédio antigo, preservado e tratado como monumento ou desejam conhecer o patrono e sua intimidade, quando se trata de uma figura de alguma maneira consagrada. Trata-se, portanto, de uma dupla situação carregada de significados e sentidos: da parte do visitante, com todos estes sentimentos e sensações, mas também do acervo – prédio/ coleção/patrono –, que exerce um fascínio, um grande poder de atração sobre o visitante. Os museus casas históricas podem ser comparados às biografias pessoais: expõem a faceta individualizada de nossos mitos, o avesso da faceta pública do grande herói ou daquilo que é objeto de admiração (Cabral, 2006, p. 3).

Entretanto, para além do fascínio que esses museus podem exercer nos visitantes, a relação museológica que se deve buscar trabalhar neles é a da relação não mistificadora. A casa, seu patrono ou seus moradores devem contribuir para a compreensão de processos sociais e valores culturais atuais.

É, portanto, desmistificar a natureza sagrada dessas relíquias e transformá-las em instrumentos de compreensão da casa, enquanto tipo sociocultural, a função na sua trajetória e metamorfoses e na relação com os habitantes ou personagem-símbolo que ela representa e, conseqüentemente, fazer o mesmo em relação ao personagem ao qual ela serve de pedestal. Percorrer este labirinto de informações interconectadas é não apenas visitar sala a sala, num roteiro pré-estabelecido, mas abrir mentalmente gavetas, armários, cofres, baús, estantes e prateleiras, percorrer o sótão das memórias esquecidas e os porões da sensibilidade humana, cheia de fantasmagorias (Horta, 1997, p. 113).

De acordo com Rosana Pavoni,

A admissão que uma casa deve ser conservada porque pode tornar-se um bem comum representa a convicção que, a despeito das dificuldades em musealizar, ou seja, de tornar público e educativo um lugar dotado de referências individuais e intimamente ligadas a ações e ritos pessoais, apenas a casa está em posição de contar com

uma linguagem própria, os acontecimentos de uma sociedade, de uma época, de um período artístico, de uma personalidade que de outra forma seriam irremediavelmente perdidas (Pavoni, 2011, p. 148).

Para Ana Cristina Carvalho,

Os museus-casas históricas retratam a diversidade de legados e tradições da habitabilidade, que podem ir da simplicidade interiorana à sofisticação e complexidade urbanas. Eles possibilitam, por meio de seus acervos, a compreensão da cultura de uma sociedade, e, por esse motivo, é fundamental a valorização desses lugares históricos que um dia foram palcos de acontecimentos que marcaram os contextos social, econômico, político e religioso de uma determinada época e hoje se tornam documentos por meio da pesquisa histórica e do processo museológico.

[...] Nesse sentido, é imenso o potencial dos ambientes dos museus-casas históricas na evocação da memória, por meio de sua atmosfera afetiva e sensorial, fazendo infinitas costuras com os tempos e com o sentido das coisas (Carvalho, 2018, p. 43-44).

Assim, embora a casa seja produto de um grupo familiar restrito, ela pode ser uma ponte entre a experiência individual e uma complexa rede de saberes (político, cultural, artístico, produtivo), relacionados a uma sociedade específica no tempo e espaço. Há, portanto, uma

riqueza inerente às narrativas que podem ser comunicadas ao público por um museu-casa.

O DEMHIST, Comitê do ICOM dedicado aos museus-casa históricas, desenvolveu, no início dos anos 2000, um projeto de classificação de museus-casa e casas históricas, que contou com a participação de diversos pesquisadores que, por meio de uma série de questionários, buscou consolidar um conjunto de categorias para o melhor entendimento e gestão dos museus-casa. Como resultado desse projeto, em 2007, durante a conferência anual do Comitê, em Viena, foram referendadas as categorias listadas abaixo:

- 1. Casas de Personalidade** (casas de escritores, artistas, músicos, políticos, heróis militares, empresários, pessoas famosas internacionalmente ou que personifiquem valores locais e qualidades da comunidade a que pertencem).
- 2. Casas de Colecionadores** (casas que abrigam coleções que refletem os gostos de seus moradores ou que são representativas de determinados períodos históricos).
- 3. Casas de Beleza** (casas de arquitetura singular, que se constituem, por si mesmas, como obras de arte).
- 4. Casas de Eventos Históricos** (casas que comemoram um evento expressivo para um determinado grupo ou local).

**5. Casas de Sociedade Local** (casas que são representativas da identidade de uma determinada comunidade).

**6. Casas Ancestrais ou Casas Rurais** (casas de campo e pequenos castelos).

**7. Casas de Poder Real** (palácios reais e casas que abrigam sedes de governos).

**8. Casas Clericais** (mosteiros, casas de abade, igrejas e outros edifícios eclesiásticos com usos residenciais).

**9. Casas Modestas ou Vernaculares** (casas que apresentam método construtivo modesto)<sup>5</sup>.

No arquivo final da Conferência ainda foram incluídas duas novas categorias: Casas com salas cronológicas ou temáticas e Casas de Museus<sup>6</sup>.

Essa classificação é abrangente e sofreu adaptações regionais. Contudo, revela o esforço para classificar e reunir museus-casa distintos sob o mesmo chapéu, buscando ampliar com isso suas possibilidades de inserção no mundo. Portanto, não devem ser vistas como camisas de força, mas como modelos de referência que permitem dar algum contorno às instituições, refletir sobre suas especificidades, potências e limites, além de permitirem a identificação com instituições pares. Além disso, é necessário acrescentar a essas reflexões

as práticas advindas da museologia indígena, quilombola e comunitária no Brasil, que trazem possibilidades de novas leituras identitárias e comunitárias, a partir da casa, muitas vezes com usos mistos, de permanência de morada e museu.

Em 2013, a Curadoria Artística dos Palácios do Governo, então liderada por Ana Cristina Carvalho, faz um esforço de compilação e classificação dos museus-casa brasileiros, na publicação “Museus-Casas Históricas no Brasil” (2013), na qual apresenta uma complementação ao sistema de classificação adotado pelo DEMHIST, sugerindo adequações não apenas de tradução, mas também cria uma nova categoria chamada “fazendas históricas”. Ainda como resultado dessa pesquisa, a publicação identifica mais de 300 museus brasileiros, divididos por regiões do país, onde a Casa das Rosas figura como “Casa de arquitetura destacada” e a Casa Guilherme de Almeida como “Casa de personalidade”. A Casa Mário de Andrade funcionava como Oficina da Palavra no período da pesquisa e, portanto, não foi inserida no mapeamento realizado.

Para os museus-casa que compõem a Rede, vale a reflexão sobre essas identificações e

<sup>5</sup> Adaptado de CARVALHO, 2013.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://demhist.mini.icom.museum/publications/projects/>

eventuais pertencimentos, de modo a se conectarem com discussões mais amplas e se posicionarem em relação aos pares nacionais e internacionais.

## A musealização da Literatura

Em paralelo às vertentes teóricas dos museus-casa e da classificação do DEMHIST, cabe destacar que ainda há uma derivação especialmente descrita, que são os museus de literatura e as casas de escritores. Segundo Britto e Valle:

**Musealizar a literatura é difícil, inclusive nos museus em que se pressupõe o literário como elemento central. Ela também não está entre os assuntos mais frequentes quando se discute Museologia e suas disciplinas fronteiriças. Por outro lado, seria falso afirmar a completa exclusão da literatura dos cenários museal e museológico. Isto porque, entre outras razões, há associações dedicadas a estudos sobre museus literários, rotas literárias e/ou casas de escritores em diversos países, além de um Comitê Internacional de Museus Literários [e de Compositores] no Conselho Internacional de Museus (ICLCM – ICOM), criado em 1977, e que congrega especialmente casas de escritores e de escritoras (além de outros tipos de museus literários e de casas de compositoras e de compositores) (2021, p. 309).**

A despeito da citada dificuldade em musealizar a literatura e da ausência de um museu brasileiro dedicado à literatura, a autora relata uma série de experiências associativas europeias que buscam reunir e potencializar a fruição de um conjunto de instituições a partir dessa temática: na Alemanha, na França, na Espanha, em Portugal, Grã-Bretanha e Rússia, incluindo nesse rol a rede brasileira museus-casa literários de São Paulo, criada entre 2017 e 2018 e hoje constituída pela Casa das Rosas, Casa Mário de Andrade e Casa Guilherme de Almeida.

Ana do Valle (2016) identifica três eixos principais em exposições literárias: ênfase na literatura do autor (musealização dos originais, rascunhos, materiais de escrita, objetos referenciados nos textos ou produzidos a partir deles, primeiras edições ou edições especiais de livros etc.); ênfase na trajetória do autor (fotografias, objetos pessoais, mobiliário, indumentária etc.); e ênfase na mescla entre o espaço literário e trajetória social (correspondência relacionada à obra, livros com dedicatória, prêmios literários).

No que se refere à musealização dos espaços, a autora conclui que os objetos pessoais e os próprios suportes e técnicas utilizados para a expressão das ideias literárias também integrariam a vida literária. Na verdade, a musealização de objetos, das residências e de espaços (incluindo os ficcionais) fabricados/vivenciados

pelos escritores e pelas escritoras contribui para a produção da crença nos autores e em suas obras. Reciprocamente, o leitor é motivado a conhecer o espaço musealizado em virtude do renome do autor. Essas territorialidades, ao fundirem vida, obra e cultura material, incentivam releituras da obra e da própria vida enquanto obra. Essas considerações reforçam o “espírito do lugar” como uma das principais características dos museus-casa e contribuem para refletir sobre a relevância e a potência dessa tipologia museológica, bem como da literatura como expressão cultural e artística significativa e afetiva para o público.





Text on the left exhibition panel, partially obscured by the geometric pattern.



# AS IDEIAS CONCRETAS

PROFESSOR ALBERTO CARVALHO

Text on the right exhibition panel, providing details about the exhibition.

## breve histórico

A **Casa das Rosas** está localizada na Avenida Paulista, num edifício tombado como patrimônio histórico de uma fase do desenvolvimento de São Paulo, tornando-se referência das transformações urbanas, arquitetônicas, sociais e culturais da cidade. A edificação é uma espécie de portal entre o passado e o presente da cidade e um importante representante das diversas instituições sediadas na região. O casarão que abriga a instituição, um dos quatro últimos exemplares remanescentes na Avenida Paulista da arquitetura paulistana do início do século XX, recebeu a denominação de “Casa das Rosas” devido ao seu exuberante jardim<sup>7</sup>, que, entre outras espécies, cultiva rosas que embelezam até hoje o trecho da famosa Avenida nos meses da primavera.

Enquanto espaço cultural da cidade, o casarão já teve vários usos e destinações. Em comemoração ao Centenário da Avenida Paulista, em março de 1991 — alguns anos após seu tombamento e um longo processo de restauro —, foi inaugurada como “Casa das Rosas – Galeria Estadual de Arte”, com o objetivo de ser uma galeria para abrigar obras do Acervo Artístico e Cultural dos Palácios do Governo do Estado. A Galeria Casa das Rosas realizou diversas e importantes exposições de arte contemporânea, inclusive a pioneira ‘Arte Suporte Computador’ (1997), e encerrou suas atividades em 2002.

A Casa foi transformada então em um centro de debates sobre o patrimônio histórico da cidade

e suas transformações, reunindo importantes exposições relativas à formação de São Paulo. Em 1995, com um projeto ambicioso, passou a sediar mostras multimídias. Em 1997, foi criado o Rosas Web Café, um ambiente de convivência com computadores ligados à internet.

Em 2003, a Casa das Rosas foi fechada novamente para reforma. Entendendo-se que já havia muitas instituições na cidade dedicadas à arte contemporânea, o equipamento passou por uma reorientação vocacional, deixando de atuar no campo das artes visuais para dedicar-se à literatura – mudança de vocação propiciada pela chegada do acervo de Haroldo de Campos, doado ao Governo do Estado de São Paulo. Sua reabertura ocorreu em dezembro de 2004, agora como detentora do acervo do poeta, tradutor e crítico literário brasileiro Haroldo de Campos, falecido no ano anterior. Nesse momento, passa a se chamar “Casa das Rosas – Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura”. Contudo, Haroldo de Campos nunca residiu na Casa.

Desde então, o Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura tem oferecido à população de São Paulo cursos, oficinas de criação e crí-

---

<sup>7</sup> Entre o final do século XIX e a primeira metade do século XX, os sobrados e palacetes paulistanos ostentavam grandes jardins. Alguns edifícios representantes desse período, ainda preservados, como a Casa das Rosas, guardam essa característica marcante.

tica literárias, palestras, ciclos de debates, lançamentos de livros, apresentações literárias e musicais, saraus, peças de teatro, exposições ligadas à literatura etc. Notabilizou-se, ao longo do tempo, pelo trabalho de difusão e promoção da literatura de escritores – em início de carreira ou já consagrados – de diferentes orientações estéticas e pela oferta de oficinas e cursos de formação para aqueles que pretendem se tornar escritores ou aprimorar sua arte.

O projeto do Curso Livre de Preparação de Escritores (Clipe), por exemplo, foi criado em 2012, como parte das atividades do, então, recém-criado Centro de Apoio aos Escritores (CAE), do museu Casa das Rosas, para desenvolver um programa formativo em escrita criativa, com duração de oito meses, de março a novembro, a partir de 2013. Em seus 12 anos iniciais de atuação, o Clipe teve 870 alunos/as, de 13.023 inscritos, e 73 professores/as. Com a pandemia da Covid-19, o curso migrou para o formato on-line e alcançou um novo e expressivo público no interior de São Paulo, em outros estados e países. Atualmente, o Clipe voltou ao formato presencial e mantém a turma on-line, que representa a maioria das inscrições.

O CAE desenvolveu também ações extramuros, como oficinas, palestras, cursos, curadoria e mediação em eventos literários no interior do estado, em parceria com prefeituras, secretarias de cultura e turismo, bibliotecas, univer-

sidades, escolas públicas e privadas. Foram atendidos 59 municípios, com mais de uma ação em vários deles, ao longo desse período, com participação de públicos jovem e adulto.

Entre 2013 e 2022, o CAE editou 11 números da revista on-line “Grafiás”, ISSN 2358-9035. A proposta da publicação foi criar um espaço para a reflexão sobre o ofício da escrita literária, seu papel na sociedade, o processo criativo, as relações com o mercado editorial e os leitores. Em suas 11 edições, a revista reuniu a contribuição de escritores e alunos do Clipe.

O Centro de Referência Haroldo de Campos (CRHC) foi um centro de documentação, pesquisa e difusão da obra do poeta, crítico, tradutor e professor Haroldo de Campos. Considerando a amplitude dos contatos e intercâmbios criativos e intelectuais mantidos, em vida, pelo autor, o CRHC buscou dar continuidade ao diálogo de sua obra com as questões relevantes da literatura e da cultura no Brasil e no exterior. Criado em 2011, administrou e difundiu o Acervo Haroldo de Campos, apoiando pesquisas que se realizam na biblioteca e junto aos documentos deixados pelo autor. Manteve um Núcleo de Memória Oral que registra depoimentos e testemunhos que ajudam a reconstituir e elucidar a trajetória de Haroldo de Campos. Adquiriu, há alguns anos, um acervo de correspondências trocadas entre o autor e os autores Max e Elisabeth Walter-Bense – impor-

tantes interlocutores de Haroldo na Alemanha – e um acervo de documentos doados por L. C. Vinholes, grande divulgador da poesia concreta no Japão e em outras partes do mundo. Criado em 2013, o Programa de Incentivo à Pesquisa e à Tradução da obra de Haroldo de Campos realizou anualmente a seleção, por meio de edital público, de um projeto de pesquisa ou tradução com bolsa que inclui transporte, estadia e remuneração para pesquisador da obra de Haroldo de Campos. Exposições de material de seu acervo aconteceram, regularmente, no espaço da Casa das Rosas, assim como em outras instituições, e, anualmente, realizava-se um simpósio internacional, reunindo pesquisadores ligados às contribuições do grande poeta, teórico e tradutor.

Entre os anos de 2011 e 2022, o Núcleo de Memória Oral mantido pelo CRHC registrou 36 depoimentos de intelectuais e artistas que tiveram contato com o poeta, a fim de reconstituir facetas de sua biografia e detalhar sua trajetória como poeta, tradutor e teórico da literatura. Entre as pessoas que gravaram depoimentos, estão nomes conhecidos e importantes da cultura brasileira como Bóris Schnaiderman, Lucia Santaella, Nelson Ascher, Luis Costa Lima, Aurora Bernardini e Regina Silveira, entre outros. O CRHC concebia edições e incentivava publicações sobre a obra e a atuação do poeta, além de manter um programa de incentivo à pesquisa relacionada ao seu legado. Editou e/

ou reeditou livros de Haroldo em parceria com outras editoras ou por conta própria, além de livros resultantes de pesquisas a respeito da obra de Haroldo ou temas relacionados. Editou, também, anualmente, a revista *Circuladô*, publicação que divulga autores que estejam pesquisando temas relacionados às linhas de força da obra e da atuação do poeta paulistano. Até 2022, foram publicadas 13 edições da revista, sendo que, por diversas vezes, a publicação foi citada em outras publicações periódicas e em livros, no Brasil e no exterior.

Desde 2018, a Casa passou a integrar a Rede de Museus-Casas Literários de São Paulo. Em outubro de 2023, a Casa foi reaberta ao público, após dois anos fechada para obras de restauro<sup>8</sup>, com o desafio de abordar, pelo menos: as transformações urbanas e sociais ocorridas a partir do Século XX na cidade de São Paulo; a história da Avenida Paulista; transformações culturais e artísticas representadas pelos movimentos de vanguarda (destaque para Ramos de Azevedo e Haroldo de Campos).

Com a mudança de orientação da ação do Museu Casa das Rosas a partir de junho de 2023, as ações de pesquisa, formação e difusão do CRHC foram revistas, expandidas e absorvidas no Centro de Pesquisa e Referência do museu. Desde então, além de Haroldo de Campos e a literatura de vanguarda, o Centro de Pesquisa e Referência passou a contemplar, também, a

pesquisa, formação e difusão relacionadas ao eixo dedicado às transformações urbanas e sociais ocorridas a partir do Século XX na cidade de São Paulo e à história da Casa das Rosas e da Avenida Paulista. O Centro de Apoio ao Escritor deixou de existir e uma de suas realizações, o *Clipe*, foi assumido pelo Centro de Pesquisa e Referência. As ações extramuros continuam sendo realizadas e foram absorvidas pela Coordenadoria de ações para o programa *Conexões Museus SP/SISEM*.

### A casa

A Casa das Rosas foi um dos últimos casarões a serem construídos na Avenida Paulista, pouco antes da avenida passar por um processo de grandes transformações que encerraram o primeiro período de sua história, marcado por ricas edificações erguidas para moradia das principais famílias abastadas da cidade. Construída entre os anos de 1928 e 1935, a residência foi projetada pelo Escritório F. P. Ramos de Azevedo<sup>9</sup>, assim como outras 10 residências da mesma avenida.

Após a morte de Ramos de Azevedo em 1928, o engenheiro Felisberto Ranzini, do Escritório Severo Villares, sucessor do Escritório de Ramos de Azevedo, assumiu a execução das obras. A residência foi um presente do arquiteto e engenheiro Francisco de Paula Ramos de Azeve-

do (1851-1928) para sua filha Lúcia Ramos de Azevedo e o genro Ernesto Dias de Castro. A partir de sua inauguração, a residência foi habitada pelo casal, e posteriormente pelo neto de Ramos de Azevedo, Ernesto Dias de Castro Filho (Neco) e sua segunda esposa, Anna Rosa. Ao longo dos 51 anos que a casa esteve sob a posse da família, eles assistiram, ao seu redor, ao processo de verticalização da Avenida Paulista e sua transformação em grande centro financeiro. Nesse contexto, a residência rapidamente se tornou um dos últimos exemplares sobreviventes da antiga avenida dos casarões e seu jardim, sempre cultivado com rosas, motivou o nome popular com que ficou mais conhecida, Casa das Rosas.

<sup>8</sup> A Casa das Rosas foi fechada em outubro de 2021. Ao longo desses dois anos, as atividades educativas e culturais se mantiveram de forma virtual. Outras seguiram sendo realizadas de forma presencial no jardim do museu ou sendo realizadas pelos outros dois museus que integram a Rede de Museus – Casas Literários.

<sup>9</sup> O escritório de Ramos de Azevedo, tido como um dos mais famosos na América Latina, foi responsável pela difusão do ecletismo arquitetônico em São Paulo entre o final do século XIX e início do século XX. O arquiteto e sua equipe projetaram, colaboraram e executaram a construção de diversas edificações de importância histórica na cidade, tais como: a Pinacoteca do Estado, o Theatro Municipal de São Paulo, o Mercado Municipal de São Paulo, o Edifício do antigo DOPS (atual Estação Pinacoteca e Memorial da Resistência), o Quartel da Luz, o Palácio das Indústrias e o Palácio da Justiça, dentre outros.

Em 1985, sofrendo forte ameaça de demolição, devido à especulação imobiliária no eixo da Avenida Paulista, que nas décadas anteriores já passava por fortes transformações, o casarão foi tombado na instância estadual (CONDEPHA-AT). A residência já não possuía os bens originais – as dificuldades financeiras das décadas anteriores já haviam obrigado os moradores a se desfazerem de móveis, obras de arte, lustres, cristais, louças e até mesmo os mármore da lareira. Mas, no parecer do órgão, destaca-se o fato da residência ser um ‘dos estoicos exemplares’ que testemunham ‘importantes e reveladores momentos passados’. E, de fato, esta é uma de suas mais importantes características.

Em 1991, o edifício foi declarado de utilidade pública e desapropriado por meio do Decreto nº 32.994, e, poucos meses depois, ocorreu o tombamento na instância municipal (CONPRESP). Na parte do terreno com saída para a Alameda Santos foi liberada a construção de um moderno edifício comercial, e o Casarão, com entrada pela Avenida Paulista, foi restaurado e transformado em espaço cultural. A ação de preservação da Casa das Rosas possibilitou a convivência harmônica entre duas edificações de períodos distintos.

A Casa das Rosas é formada pela residência principal, com varandas no pavimento térreo, terraços descobertos e telhados em ardósia (rocha metamórfica), além de uma edícula (ane-

xa), que está inserida em um terreno de formato retangular. Originalmente a residência possuía duas entradas, uma pela Avenida Paulista (principal) e outra pela Alameda Santos. A edificação principal conta com quatro pavimentos (subsolo, térreo, superior e mansarda). O subsolo, possui 05 salas, 01 copa e banheiros, que podem ser acessados pelo pavimento térreo, por meio da escada e/ou elevador que interligam todos os pavimentos. O pavimento térreo é composto por 08 salas, hall principal e varanda, e é acessado por pequeno lance de escada ou rampa a partir da área externa. Há 4 portas, localizadas uma em cada face do edifício, sendo a principal (público) voltada para a varanda e jardim lateral. O pavimento superior possui 06 salas, sendo uma de múltiplo uso, 02 banheiros (históricos) e 02 terraços. O acesso para visitantes se dá pela escada monumental situada no hall central da edificação ou pelo elevador; há ainda uma escada de madeira situada na porção direita da residência, que interliga todos os pavimentos, e que era usada pelos empregados da casa. A mansarda possui 07 salas e banheiro histórico (apto ao uso), o acesso se dá, para visitantes, pelo elevador e/ou escada que interligam os pavimentos. A edícula, antiga garagem e casa do motorista da família, está localizada na área posterior da edificação principal. Atualmente funciona como café e restaurante.

Na área externa, compartilhada com o Condomínio Parque Cultural Paulista, há um jardim

com espécies diversas, como ipês, *Ficus*, palmeiras, laranjeiras, quaresmeiras, pitangueiras, predominando as roseiras que dão nome à Casa. Neste espaço há um orquidário, utilizado como sala de atividades multiúso, e próximo à edícula um gazebo, com área de 20 m<sup>2</sup>. As edificações compõem o Condomínio Parque Cultural Paulista, conjuntamente com os jardins e o Edifício Parque Cultural Paulista, construído em 1991, com 20 andares e voltado para a Alameda Santos.

## do edifício

**Terreno:** 2.854,04 m<sup>2</sup>

**Área real privativa:** 246,53 m<sup>2</sup>

**Área comum:** 1.522,94 m<sup>2</sup>

**Edificação principal:** 1.164,50 m<sup>2</sup>

**Subsolo:** 163,73 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: escada e elevador (acesso ao térreo); sanitário fem./masc. (funcionários); copa (funcionários); depósito (guarda de equipamentos).

/ Operacional: sala de pesquisa; reserva técnica (arquivístico e bibliográfico); reserva técnica (museológico).

**Pavimento Térreo:** 388,88 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: escada e elevador (acesso aos pavimentos); rampa (externa); sanitário fem./masc. (acessíveis);

/ Operacional: recepção e bilheteria; área de acolhimento; salas de exposição; núcleo educativo; loja (em implantação).

**Pavimento Superior:** 368,23 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: escada e elevador

(acesso aos pavimentos); sanitário fem./masc. histórico (acessível); banheiro “rosa” histórico (expositivo); / Operacional: salas de exposição; sala de múltiplo uso.

**Mansarda:** 168,65 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: escada e elevador (acesso aos pavimentos); sanitário fem./masc. – funcionário e público (acessível); sala de CFTV e TI; / Operacional: sala administrativa; sala de reunião; salas de exposição; sala de atividade educativa.

**Edícula:** 154,00 m<sup>2</sup>

/ Infraestrutura: cozinha e sanitário fem./masc.; / Operacional: café/restaurante com gazebo (mesas e cadeiras).

**Orquidário:** 32,60 m<sup>2</sup>

**Tombamento**

**CONDEPHAAT** – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico

Nome atribuído: Casa das Rosas

Localização: Av. Paulista, nº 37 – Paraíso – São Paulo-SP

Número do Processo:

22104/82-Parte1 22104/82-Parte2

Resolução de Tombamento:

Resolução 57, de 22/10/1985

Publicação do Diário Oficial: Poder Executivo, Seção I, 24/10/1985, p. 14

Livro do Tombo Histórico: Nº inscr. 241, p. 65, 21/01/1987

**CONPRESP** – Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo

Nome atribuído: Imóvel na Avenida Paulista, 37

Localização: Av. Paulista, nº 37 – Paraíso – São Paulo-SP

Resolução de tombamento:

Resolução 05, de 05/04/1991

## O acervo

O acervo da Casa das Rosas, atualmente, é formado majoritariamente pela coleção do poeta Haroldo de Campos, doada ao Governo do Estado de São Paulo, em 2004. É composto por livros que faziam parte da biblioteca do poeta, objetos, mobiliário de escritório e obras de arte de sua coleção pessoal, além de hemeroteca, anotações e documentos. Com base nesse conjunto inicial, o acervo vem se ampliando por meio de doações e aquisições.

Haroldo Eurico Browne de Campos nasceu em São Paulo, em 19 de agosto de 1929. Formou-se em Direito pela Universidade de São Paulo. Em 1952, Décio Pignatari, Haroldo e seu irmão Augusto de Campos fundam o grupo Noigandres, passando a publicar poemas na revista do grupo, de mesmo título. Nos anos seguintes, defendeu as teses que levariam os três a inaugurar, em 1956, o movimento concretista, ao qual se manteve fiel até o ano de 1963, quando começou a escrever o livro-poema “Galáxias”. Tornou-se professor universitário e dirigiu até o final de sua vida a coleção Signos da Editora Perspectiva.

Sua produção poética é indissociável de sua obra tradutória. Desse modo, “transcreveu” em português poemas de diversos autores internacionais (como Homero, Dante, Mallarmé, Goethe, Mayakovski, além de textos bíblicos). Haroldo de Campos foi um dos poetas mais ousados

e inovadores do último século, dotado de um espírito filosófico e envergadura intelectual para pensar a cultura e (em suas palavras) “traduzir a tradição, reinventando-a”. Faleceu em 16 de agosto de 2003, deixando um importante legado, além de uma biblioteca que despertou interesse em instituições fora e dentro do Brasil. Mas o filho Ivan, em memória e a gosto do pai, decidiu deixá-la em terras brasileiras.

O acervo da Casa das Rosas inclui ainda a coleção do poeta e compositor Luiz Carlos Lessa Vinholes, formada por um significativo conjunto de obras de Poesia Concreta brasileira e de poesia japonesa. Além da coleção do filósofo, erudito e poeta alemão Max Bense, adquirido em 2014, composta por documentos, em sua maioria cartas e outras formas de correspondência trocadas entre Haroldo de Campos e o casal Max Bense e Elisabeth Walther-Bense, entre 1959 e 2004.

Também faz parte desse acervo a Coleção Casa das Rosas, formada por um conjunto de fotos antigas, que contam a história da edificação em diversas fases, de seus moradores, além de registros das intervenções que ocorreram no edifício.

### NÚMEROS DO ACERVO

Museológico: 121 itens

Bibliográfico: 21.244

Arquivístico 1 m/l.

## A vizinhança

A Casa das Rosas está localizada na Avenida Paulista, no bairro da Bela Vista, em uma região privilegiada pela oferta de transportes públicos – metrô Brigadeiro (Linha verde), Vergueiro e Paraíso (Linha Azul) e diversas linhas de ônibus. O bairro possui características mistas (residenciais, comerciais e financeiras) e o fluxo de pedestres é intenso e abrange as mais diversas motivações, como trabalho, passeio, turismo e circulação entre destinos. A Avenida Paulista ocupa hoje uma importância central na cidade de São Paulo, não somente como espaço de poder financeiro e econômico, mas também como local de manifestação política, de lazer e sociabilidades — seja nas diversas instituições culturais (Japan House, SESC, Masp, Instituto Moreira Salles, Itaú Cultural, Centro Cultural FIESP etc.) ou na própria rua aos finais de semana. Já há algum tempo, aos domingos, a Avenida é fechada à circulação de carros, sendo ocupada por pedestres e toda sorte de manifestações<sup>10</sup>.

A Casa das Rosas possui uma conexão íntima com o território onde está instalada: o casarão figura no imaginário paulistano como um dos

<sup>10</sup> Em junho de 2016, o Decreto nº 57.086 institui na cidade de São Paulo o “Programa Ruas Abertas”, que tem como um dos objetivos garantir a equidade no uso do espaço público de circulação em vias e logradouros públicos.

símbolos desta importante Avenida e como um remanescente de um período de desenvolvimento da cidade. O processo de verticalização — que teve início na década de 1950, com a flexibilização da legislação que passou a permitir a construção de edifícios na avenida — somado à busca da elite por outros locais de moradia, levou a uma transformação intensa da paisagem da Avenida, com o alargamento da via para comportar o número crescente de veículos e a derrubada de inúmeros casarões que deram espaço para grandes prédios comerciais. Ao longo dos anos esse processo foi acelerado pela especulação imobiliária e nos anos 1980 o receio de que os imóveis fossem considerados de importância histórica e não pudessem mais ser vendidos fez com que os próprios donos derrubassem seus casarões para lucrar com seus terrenos hipervalorizados.

Nesse contexto, o casarão projetado pelo escritório de Ramos de Azevedo permanece como uma testemunha desse processo e, na atualidade, pode ser entendido como um portal do circuito cultural da Avenida Paulista.

#### DADOS DE VISITAÇÃO

Público presencial: 453.138<sup>11</sup>

Público virtual: 9.479

<sup>11</sup> Vale destacar que a Casa das Rosas reabriu apenas em outubro de 2023. Os dados do público presencial se referem à visitação ao jardim ao longo do ano e à exposição pós-reabertura.





O **exercício analítico** empreendido no diagnóstico foi estruturado a partir de abordagens complementares e promoveu uma imersão dentro da realidade do museu e de seus fazeres internos (arranjos e dinâmicas de envolvimento institucional); ao mesmo tempo, possibilitou acessar percepções e significados que emergem na relação da instituição com a sociedade.

Deslocar o olhar para dentro e para fora do museu permitiu identificar as forças e fraquezas de sua estrutura e organização interna, bem como as oportunidades e ameaças que compõem seu campo de atuação. As reflexões e resultados consolidados nesse processo são essenciais na medida que informam e subsidiam a construção das definições de planejamento estratégico e gestão museológica da instituição, orientando as ações futuras e garantindo sua capacidade de se adaptar e crescer em um cenário em constante evolução.

O diagnóstico teve como um de seus principais desafios identificar questões que são transversais aos três museus – Casa das Rosas, Casa Guilherme de Almeida e Casa Mário de Andrade, que têm parte de estrutura de gestão e funcionamento compartilhado – e também contemplar as especificidades de cada um desses equipamentos. A análise documental, as escutas realizadas com os colaboradores internos e a leitura da pesquisa com públicos externos (realizada pela Tomara! Educação e Cultura, em 2022) permiti-

ram construir um panorama do funcionamento e principais desafios de cada um dos museus para o próximo ciclo.

O texto a seguir resume as principais reflexões obtidas ao longo dessa etapa e está dividido em duas partes: questões comuns às três Casas e especificidades da Casa das Rosas.

### Questões comuns às três Casas

Conhecer a **visão dos colaboradores acerca de um Plano Museológico**, bem como suas expectativas, desejos, receios e eventuais desafios associados ao momento de revisão, foi o ponto de partida do diagnóstico. Uma rápida enquete feita com membros da equipe permitiu identificar que, apesar de grande parte dos colaboradores se orientarem pouco pelo Plano vigente para realizar suas atividades, há um desejo de que o novo Plano contribua para transformar práticas e processos internos. Nesse sentido, há a expectativa de que o Plano seja um documento guia para a instituição e suas equipes, que possa projetar o futuro dos museus e equalizar propósitos: apontando prioridades e caminhos para qualificar os processos museológicos, assim como estratégias para ampliar conexões dos museus com a sociedade e com demandas contemporâneas.

A partir dessa percepção inicial sobre o papel de um Plano Museológico para a instituição, o

diagnóstico buscou conhecer mais de perto o funcionamento cotidiano das Casas e seus documentos orientadores.

Sobre a **operação interna**, é importante salientar que os processos e fluxos de gestão das Casas envolvem diversas instâncias – incluindo a UPPM, a POIESIS, a Rede de Museus-Casas e as equipes que atuam diretamente nos próprios museus – constituindo uma complexa teia de relações, que apresenta alguns desafios. Entre eles, destaca-se a necessidade de aprimorar a comunicação e o entendimento mútuo das responsabilidades, necessidades e processos específicos de cada instância.

A comunicação com a UPPM é predominantemente centralizada pela POIESIS e as equipes dos museus sentem que suas necessidades e demandas não são totalmente compreendidas ou discutidas detalhadamente. Por outro lado, a Rede desempenha um papel de mediadora entre as demandas e processos das Casas e a POIESIS; essa interlocução cria alguns distanciamentos entre a POIESIS e as operações cotidianas dos museus. As equipes dos museus sentem-se particularmente isoladas dos núcleos centralizados na POIESIS, que atendem também outros equipamentos geridos pela OSC. A falta de conhecimento sobre o funcionamento e especificidades de cada ente é vista como uma das fontes de ruídos nas relações de trabalho. Uma visão estratégica mais compartilhada e

um planejamento integrado, que envolva POIESIS, Rede e Casas, são vistos como ações que podem favorecer a integração das equipes e o estabelecimento de objetivos comuns.

Existe o reconhecimento de que o trabalho desenvolvido pela POIESIS é notável em suas iniciativas de formação e difusão cultural, além de sua presença em todo o estado de São Paulo. Identificou-se, entretanto, a necessidade de aprimoramentos em fluxos e processos gerais, percebidos como centralizados e burocráticos. Há um entendimento compartilhado de que as políticas e processos de Recursos Humanos podem ser bastante aprimorados. Os profissionais do museu consideram as equipes pequenas e manifestam desconhecer Planos de Carreira e políticas ou diretrizes específicas para ampliar a diversidade nas equipes promovidas pela POIESIS.

A gestão física dos edifícios museais, centralizada pela POIESIS, também apresenta desafios: a equipe é considerada insuficiente e distante das particularidades e do cotidiano dos museus. As manutenções acabam sendo predominantemente corretivas, havendo pouca interlocução para pensá-las de modo preventivo. Embora as áreas administrativo-financeiras de cada museu-casa sejam encarregadas da zeladoria das edificações, elas dispõem de pouca autonomia para implementar as ações preventivas e corretivas necessárias. É preciso

melhorar o diálogo entre as áreas técnicas e finalísticas das Casas e a área de infraestrutura e manutenção da POIESIS, sobretudo, considerando que as edificações são parte integrante do acervo e devem ser preservadas seguindo diretrizes museológicas.

A sustentabilidade ambiental e financeira é tida como um ponto de atenção na gestão dos três museus e enfrenta desafios específicos. O tema da sustentabilidade ambiental ainda não é uma prioridade, sendo pouco mencionado nas discussões. Contudo, no momento do diagnóstico, estava em curso a criação de um Comitê de Sustentabilidade, ação que pode ser extremamente favorável para trazer mais atenção a essa dimensão. Financeiramente, a instituição lida com um orçamento que não acompanha o crescimento das demandas e a expansão dos museus<sup>12</sup>. Nessa perspectiva, a diversificação de fontes de receita, com leis de incentivo e editais, precisa ser ampliada, aprimorada e consolidada dentro da POIESIS. As limitações orçamentárias afetam o cotidiano dos museus-casa e, ao longo dos últimos anos, levou ao maior foco nas atividades culturais, consideradas mais viáveis financeiramente, em detrimento de exposições, carro-chefe da extroversão em instituições museológicas – o que se espera que seja revertido nesse ciclo.

<sup>12</sup> Em 2024, a SCEIC buscou corrigir, em alguma medida, essa distorção.

A gestão transversal dos três museus por meio da Rede – direção executiva, museologia e coordenações (administrativa, de operações, de ação educativa e de gestão museal) – é reconhecida como estratégia operacional potente para otimizar recursos e propiciar benefícios mútuos entre os museus, bem como para padronizar qualitativamente a gestão dos processos museológicos. Contudo, essa atuação é percebida por alguns como hierárquica e pouco integradora: decisões e mesmo informações estariam por vezes centralizadas nas figuras de direção e coordenação, com pouco espaço para lideranças intermediárias e para a descentralização de decisões táticas e operacionais. Alguns interlocutores consideram que uma gestão mais direcionada para cada museu, como a criação de uma unidade de gestão geral dentro de cada Casa ou de mecanismos que auxiliem na gestão das particularidades, poderia contribuir para uma operação mais estratégica e alinhada às necessidades de cada equipamento. Independentemente do desenho de governança, que depende também das possibilidades orçamentárias, é preciso pensar em estratégias que garantam um olhar particularizado para a gestão de cada Casa.

As relações, os fluxos e a comunicação entre áreas e profissionais das Casas aparecem também como um ponto de atenção e podem ser aprimorados. Destaca-se que as equipes dos museus são engajadas e dedicadas; a maioria manifesta bastante interesse e afeto pelo tra-

balho – alguns descrevem as Casas como um “segundo lar” – o que é uma grande vantagem para desenvolver melhorias. Contudo, algumas iniciativas individuais, pouco colaborativas e, em menor proporção, pouco profissionais, são relatadas como presentes no cotidiano.

No momento em que foi elaborado o diagnóstico, a pouca frequência de troca de informações cotidianas e estratégicas entre as áreas e os museus-casa foi apontada como fator que compromete o desempenho e os resultados das atividades. Identificou-se uma expectativa dos colaboradores por ações mais transversais e reuniões de equipes regulares para discutir, planejar e coordenar as ações dos museus a curto, médio e longo prazo. Vale ressaltar que, ao longo do processo de construção do Plano, as reuniões de equipes foram retomadas. O tamanho da equipe, assim como as urgências do contexto de reabertura da Casa Mário de Andrade e da Casa das Rosas apareceram como justificativa para as dificuldades, no momento do diagnóstico, de estabelecer diálogos mais horizontais, processos colaborativos e de planejamento estratégico.

O diagnóstico também identificou que o organograma atual da instituição deve ser revisto para refletir adequadamente as atribuições e as relações diárias entre as áreas. Parte dos interlocutores apontaram falta de nitidez das funções e atribuições, observando uma discrepân-

cia entre os cargos e as atividades efetivamente realizadas – situação que pode ser atribuída às reconfigurações das ações de algumas áreas promovidas pelo novo contrato de gestão. Vale observar que nem todas as funções museais e de gestão estão representadas no organograma, sinalizando a importância de melhor definição de áreas e responsabilidades.

Atualmente, o funcionamento da **cadeia operatória museológica** apresenta desafios comuns entre as Casas: a conexão entre as ações de salvaguarda, pesquisa e comunicação ainda está sendo construída e pode ser aprimorada em diferentes aspectos. A ênfase até então dada à programação e difusão cultural, em detrimento de outras atividades de pesquisa e preservação e de seus desdobramentos em ações de comunicação museológica, em especial as exposições, pode ter impactado essa conexão, o que se busca reverter nesse novo contrato, como previu o próprio edital de chamamento. Apesar de as três Casas, por exemplo, desenvolverem pesquisas consistentes, a questão posta mais ampla é o encadeamento, os modos de registro, os desdobramentos e as conexões entre as diferentes atividades, considerando as funções museais e a principal linguagem de um museu, as exposições. Em que pese esforços recentes, é necessário maior atenção às operações museológicas e, também, à formação contínua dos colaboradores nesse campo. Assim, a revisão ou criação de documentos estruturantes,

como políticas de acervo e política de curadoria e de exposições, e a atuação dos recém-criados Comitês Curatorial e de Preservação de Patrimônio e Acervos podem ser benéficas para esse processo.

Percebe-se a necessidade de aprimorar os critérios e as ações de gestão de acervos, incluindo um planejamento coeso das atividades de documentação e também de conservação preventiva, visto que há algumas incertezas quanto às responsabilidades e atividades a serem desenvolvidas. Parte da equipe também se ressentiu com as dificuldades de acesso ao banco de dados dos acervos, o que prejudica a conexão entre atividades de salvaguarda e pesquisa. É importante ponderar que o atual banco usado para a gestão do acervo (BDA-SEC) ainda não é um banco de consulta amplo (tanto para o público interno quanto externo) por estar em um sistema antigo que não permite hierarquização de acesso, tornando frágil a liberação para consulta. Por questões de segurança da informação, atualmente a consulta só ocorre acompanhada e presencialmente. Sendo assim, a transposição para um sistema mais moderno e acessível aparece como ação importante.

As atividades de pesquisa carecem de sistematização e registro mais eficazes. Especificamente as investigações realizadas pela equipe de educadores são consideradas subutiliza-

das. Por isso, a intenção atual de fortalecer os centros de pesquisa e referência dos três museus-casa é muito adequada, pois os colocará enquanto possíveis agregadores das pesquisas museológicas e emanadores de conhecimento para as demais áreas dos museus, apontando para caminhos de superação do cenário atual. As ações de programação cultural e formação, que até o último ciclo eram focos principais da comunicação museológica, também enfrentam desafios de integração com as demais etapas da cadeia. Há pouca nitidez sobre como são concebidas e definidas as exposições e, aparentemente, os processos curatoriais ocorrem de modo apartado das equipes.

O diagnóstico debruçou-se ainda sobre as **relações extramuros** que as Casas estabelecem com diferentes setores da sociedade, atentando-se aos desafios e estratégias para fortalecer essas interações. As diretrizes da UPPM enfatizam a importância das ações intermuseus e extramuros para engajar públicos e parceiros diversos, entendendo o relacionamento com o território como estratégico. A análise das atividades demonstrou que o conhecimento acumulado com as Oficinas Culturais<sup>13</sup> e as Fábricas de Cultura, assim como a capilaridade da POIESIS no interior de São Paulo, poderiam ser melhor aproveitados pelos três museus-casa, seja na programação interna ou nas ações extramuros, ampliando a oportunidade de intercambiar informações, experiências e públicos.

A construção de uma programação mais colaborativa e diversa foi apontada como estratégia para expandir o diálogo com novos públicos, principalmente jovens e públicos periféricos, bem como a incorporação de conteúdos e reflexões protagonizadas por populações indígenas e afrodescendentes (TOMARA!, 2022). O intercâmbio de públicos das Oficinas Culturais, das Fábricas de Cultura e dos demais museus-casa da Rede é tido como um potencial a ser explorado nesse novo ciclo inaugurado com este Plano.

Com relação à comunicação, o uso de expressões e práticas relacionadas ao espaço doméstico (como hospitalidade, open-house, chá de cozinha, jantar, café da manhã etc.) é um recurso que pode ser mais explorado na comunicação das atividades. Além disso, destaca-se a necessidade de uma estratégia de comunicação que considere os interesses dos diversos visitantes e seja informada por pesquisas de público. Embora já haja esforços em andamento, ainda é necessário aprimorar a interlocução entre as diferentes áreas envolvidas na comunicação institucional e na comunicação museal – curadoria, exposições, programação cultural, educativo – de modo a assegurar que os conteúdos apresentados para o público reflitam uma visão coesa e integrada do museu.

<sup>13</sup> Vale destacar que mudanças no escopo de atuação do programa Oficinas Culturais estão em curso e podem impactar sugestões e recomendações.

Dentre as expectativas expressas ao longo da etapa diagnóstica, destaca-se o protagonismo da revisão do Plano Museológico no **reposicionamento** que a Rede de Museus-Casas e os três museus que a conformam estão passando. Esse processo é impulsionado pelas novas diretrizes do contrato de gestão e pela fase de reabertura das Casas Mário de Andrade e Casa das Rosas<sup>14</sup> pós-reforma. Espera-se que o documento possa fornecer respostas que conciliem as mudanças necessárias às trajetórias já construídas, garantindo continuidades. Há entre os diversos sujeitos envolvidos nesse processo uma preocupação com o fortalecimento da identidade individual de cada um dos museus.

O novo contrato de gestão (01/2023) ressalta a necessidade de independência institucional dos museus e da expansão de seus repertórios conceituais, patrimoniais e museológicos, de modo a contemplarem a produção literária e transcendê-la, considerando a atuação socio-cultural das personagens relacionadas a esses espaços. Embora tal mudança suscite preocupações entre as equipes quanto à preservação do legado e identidade literária coletiva dos museus-casa, a UPPM sublinha que o objetivo não é diminuir a relevância da literatura, mas sim expandir e enriquecer o espectro de atividades e temas abordados.

Dentre os desafios comuns colocados pelo documento para as três casas, destaca-se, ain-

da, a necessidade de elaboração e revisão de documentos estruturantes (Política de Gestão de Acervos, Política de Preservação Digital e Gestão de Direitos Autorais e Conexos), bem como a requalificação e aprimoramento de processos de gestão museológica – tais como a regularização dos acervos; implantação e fortalecimento dos Centros de Referência; incentivo e fomento a pesquisas; (re)estruturação de equipes. Outros desafios enfatizados incluem a expansão, diversificação e fidelização de públicos; a incorporação transversal da acessibilidade, em suas seis dimensões, no planejamento institucional; a asseguarção da estabilidade financeira através de patrocínios e captação de recursos; e a implementação de um programa inovador de sustentabilidade. Por fim, o contrato salienta desafios relativos às conexões das Casas para além de seus muros: ampliação do engajamento, presença e articulação em seus territórios; parcerias com instituições de ensino e pesquisa e com instituições que possuam acervos convergentes às suas temáticas; adesão a iniciativas como o SISEM-SP e o Programa Conexões Museus SP; e projeção da Rede Temática de Museus-Casa.

### Questões específicas da Casa das Rosas

A **atual Política de Gestão de Acervos** é apenas descritiva do estado de conservação e documentação dos acervos. Precisa ser atualiza-

da e trazer critérios e diretrizes nítidos para o acompanhamento dos processos. A revisão da Política pode contribuir para o melhor equilíbrio das atividades museológicas e para a concretização da missão da Casa, concedendo maior coesão a partir de orientações sobre os enfoques a serem desenvolvidos nas diferentes frentes de trabalho.

A discussão sobre **identidade e vocação** da Casa das Rosas emergiu como um dos pontos do diagnóstico realizado. Durante o processo, o perfil do museu foi discutido de modo abrangente, destacando tanto aspectos que o caracterizam enquanto instituição – como o histórico, a natureza e a extensão do espaço museológico e dos acervos – quanto os imaginários sobre a Casa. Essa discussão foi baseada na percepção de colaboradores e profissionais envolvidos diretamente com o museu, e nas impressões do público externo, coletadas em pesquisa anterior (TOMARA!, 2022). Destacam-se como pontos de atenção em relação à identidade e à vocação alguns aspectos descritos a seguir.

A edificação é, por si só, um componente fundamental do acervo da Casa das Rosas, destacando-se como patrimônio histórico que remonta a uma fase crucial do desenvolvimento de São

---

<sup>14</sup> A Casa das Rosas foi reaberta ao público em 28 de outubro de 2023.

Paulo, refletindo as transformações urbanas, arquitetônicas, sociais e culturais da cidade. Inserida na Avenida Paulista, a Casa figura como um dos principais pontos turísticos da via e inspira afeto em seus visitantes. O jardim, que dá nome à Casa, destaca-se no imaginário associado à Casa das Rosas, sendo um espaço de sociabilidade, criação de conteúdo, exposição e extroversão de atividades, proporcionando um respiro no meio do ambiente urbano. A Casa é percebida pela equipe como um espaço de passagem na Avenida, mas também de convivência e encontro, um local que celebra a diversidade da população, especialmente a LGBTQIAPN+.

A relação entre a Casa das Rosas e Ramos de Azevedo, assim como sua integração à Avenida Paulista, são identificadas como temáticas que demandam aprofundamento. A equipe destaca a importância do museu-casa representar não apenas uma residência específica, mas uma avenida, uma cidade, um tempo histórico e o desenvolvimento de São Paulo. Há um anseio por ir além das conexões com famílias específicas ou acervos individuais, buscando uma representação mais ampla e contextualizada. Contudo, vale destacar que há também sugestões de explorar mais a materialidade da época, como a possibilidade de caracterizar um cômodo com móveis da família original.

Desde 2004, a Casa das Rosas abriga o acervo de Haroldo de Campos, composto por mate-

riais bibliográficos e arquivísticos, além de um pequeno conjunto museológico formado por itens de mobiliário. Embora esse acervo tenha desempenhado um papel fundamental na gênese do museu e na sua constituição como um espaço dedicado à literatura, sua conexão com a Casa das Rosas é vista por alguns como um desafio. A equipe, no entanto, destaca que já foi empreendido um grande esforço de desenvolvimento conceitual para superar esse desafio. Nessa perspectiva, o trabalho realizado desde 2004, isto é, ao longo dos últimos 20 anos, foi essencial para consolidar a identidade da Casa das Rosas como um espaço literário, uma vitrine para escritores e um ponto de encontro entre a periferia, a academia e a cena literária. Nesse sentido, a identidade literária também já faria parte da memória da Casa.

Desde 2013, diversas iniciativas de fomento à pesquisa foram empreendidas, especialmente relacionadas aos estudos sobre o acervo Haroldo de Campos. Essas atividades resultaram em projetos beneficiados pela Bolsa Haroldo de Campos, totalizando 8 projetos concluídos, além de palestras, artigos e livros publicados tanto no Brasil quanto no exterior. A revista “Circuladô”, produzida pelo Centro de Pesquisa, já conta com treze edições publicadas, oferecendo um espaço para a divulgação dos trabalhos de diversos pesquisadores e contribuindo para a formação de uma rede em expansão de acadêmicos interconectados.

Essas reflexões evidenciam o processo intenso de construção e redefinição de identidade pelo qual a Casa das Rosas está passando, buscando equilibrar o legado já construído com a adaptação às demandas contemporâneas.

## VOCAÇÕES

**Apresentar as transformações culturais, artísticas, urbanas e sociais representadas pelos movimentos de vanguarda.**

/ Apresentar Haroldo de Campos, cujo acervo a Casa das Rosas abriga: continuidade do modernismo, os movimentos de Vanguarda no século XX e as renovações que ainda exercem influência no contexto da cultura em São Paulo – vínculo com as demais Casas via Literatura, Modernismo, além do caráter de residência do imóvel.

/ Apresentar Ramos de Azevedo: discussões sobre arquitetura, patrimônio e urbanização – e a ligação da edificação com Ramos de Azevedo, cujo escritório foi responsável por moldar parte da paisagem paulistana.

/ Ser um espaço que apresenta novas linguagens, incluindo as artes visuais, e visibiliza artistas e autores que discutem a cidade e aspectos urgentes e emergentes relacionados a ela.

/ Estabelecer intersecções entre a história da cidade, da arquitetura da cidade e da literatura.

**Atuar como um portal da Avenida Paulista:  
abordar a memória e a atualidade da Avenida.**

/ Ser um centro de referência para a história e para o presente da Avenida Paulista e apresentar as transformações urbanas e sociais da cidade a partir do século XX.

/ Apresentar a edificação como patrimônio histórico que representa a história da Avenida Paulista e da cidade, mas também as relações com os movimentos culturais que esse cenário representa.

/ Apresentar os equipamentos culturais mais relevantes desse eixo urbano.

**Ser uma Casa com um jardim (com rosas,  
que nomeiam a Casa), usado e reconhecido  
como um dos símbolos da cidade e da  
Avenida Paulista.**

**Situar o momento histórico da Casa, os  
hábitos e costumes de seus moradores e  
visitantes.**

/ Trabalhar outras personagens que habitavam a Casa: mordomos, empregadas domésticas, motoristas, jardineiros e trabalhadores que circulavam pela Casa e seu entorno.

Há um desejo institucional de fortalecer o relacionamento do museu com seu entorno geográfico. Localizada em plena Avenida Paulista, a Casa das Rosas destaca-se como um importante ponto turístico na cidade de São Paulo — atraindo um público espontâneo que circula pela região e frequenta também as demais instituições culturais presentes na Avenida. Apesar de a localização ser entendida como uma oportunidade para atração de públicos, a equipe reconhece o desafio de construir uma relação sólida entre a Casa das Rosas e a vizinhança, por conta da complexidade da ocupação desse território, que se caracteriza enquanto uma área dinâmica, com fluxos intensos, e de ocupação mista (moradia, comércio e serviços e centro financeiro).

Destaca-se a necessidade de estabelecer estratégias para consolidar a Casa como um espaço de permanência. O espaço do jardim foi apontado como um elemento central da identidade da casa e que pode ser melhor explorado para promover a permanência dos visitantes, assim como a calçada da Avenida Paulista. Refletir, por exemplo, sobre a disponibilização de mobiliários e a oferta de atividades que convidem a estar e ocupar por períodos mais longos o espaço aparecem como possibilidades de criar um ambiente convidativo para a permanência.

Há um consenso sobre a importância de incorporar e explorar as características e as reflexões sobre as mudanças do bairro na pro-

gramação da Casa, além de estabelecer e/ou fortalecer as parcerias com as instituições e iniciativas locais, com moradores e frequentadores da região — a realização de um diagnóstico territorial foi uma das estratégias sugeridas para amparar esse processo. A pesquisa com públicos externos (TOMARA!, 2022) apontou na mesma direção, destacando a necessidade de ancorar os museus nas comunidades locais, transformando-os em espaços de identificação e pertencimento para diversos grupos. Embora a Casa das Rosas já tenha parcerias consolidadas com outras instituições culturais, percebe-se a necessidade de ampliar e potencializar ainda mais suas relações para além do campo e da temática literária.

Vale ressaltar que a experiência da Casa das Rosas em ações extramuros, desde 2013, inclui atividades em 59 municípios do interior, duas no exterior (Bogotá e Cidade do México) e uma em outro estado (Belo Horizonte), com oficinas, cursos, criação, curadoria e mediação em festivais literários, palestras, organização de concursos literários e montagem de exposição temática dos museus Casa Guilherme de Almeida e Mário de Andrade. Essa larga trajetória de ações pelo interior a coloca em uma posição privilegiada para a construção de parcerias abrangendo novos temas e permitiu que o programa Conexões Museus SP, do Sisem, fosse executado com sucesso em 2023, a partir do novo contrato de gestão do museu com a Secretaria de Cultura.



A análise das redes sociais<sup>15</sup> revelou que o principal público que acompanha as redes sociais da Casa é formado por mulheres na faixa etária dos 25 aos 44 anos. Comparando o número de seguidores das três casas que compõem a Rede no Instagram, rede social mais ativa, a Casa das Rosas apresenta um público virtual mais engajado e significativamente maior do que as demais casas (CGA: 8.335; CMA: 12.335; Casa das Rosas: 108.596). Foi possível notar também que a partir da reabertura<sup>16</sup>, durante o desenvolvimento desse diagnóstico, o espaço passa a ser mais referenciado como museu, do que como Casa das Rosas. Com essa mudança, a Casa das Rosas vem sendo também apresentada como um “centro aglutinador das diversas tendências criativas que compõem o atual panorama da cidade e do país, não só em literatura, mas também em artes visuais, performance, música e outras linguagens inter-relacionadas”.

Vale dizer que, no processo de reinauguração da Casa das Rosas, foi realizado um estudo de marca que tomou como principal conceito a própria edificação — “a Casa é o conceito” — e acionou elementos ligados à jovialidade, diversidade e pluralidade. Um dos principais desafios identificados nesse processo foi que muitos visitantes não percebiam a Casa das Rosas enquanto espaço museológico, mas apenas como um belo casarão histórico. Essa discrepância entre a imagem percebida e a finalidade museológica da Casa vem sendo revertida em

um esforço de reforçar a identidade da instituição enquanto museu.

Dentre os principais desafios institucionais colocados pelo novo contrato de gestão para a Casa das Rosas estão a revisão de sua missão, a consolidação das discussões sobre sua vocação museológica e a promoção de diálogos com pautas contemporâneas. Espera-se que as linhas de ação estejam alinhadas e destaquem: as transformações urbanas e sociais ocorridas a partir do Século XX na cidade de São Paulo; a história da Avenida Paulista; e as transformações culturais e artísticas representadas pelos movimentos de vanguarda (destaque para Ramos de Azevedo e Haroldo de Campos). Tais pilares deverão estar refletidos na exposição de longa duração, na agenda de programação cultural e em ações sistemáticas do Programa Educativo. Destaca-se ainda a necessidade de elaboração da nova exposição de longa duração por meio de metodologias de processos de concepção compartilhados e participativos – alinhadas com a missão e as linhas de pesquisa do Museu e em diálogo com a sociedade.

As mudanças trazidas pelo novo contrato de gestão na Casa das Rosas geraram diversos desdobramentos entre a equipe do museu. Destaca-se que a equipe reconhece a importância de fortalecer a identidade da Casa das Rosas como um espaço museológico, rompendo com o imaginário de centro cultural. Já a desconti-

nuidade do Centro de Apoio ao Escritor (CAE) foi percebida como uma perda significativa, dada sua importância para a fidelização do público. Apesar de ter sido incorporado dentro do novo Centro de Pesquisa e Referência, o processo foi descrito como doloroso, exigindo que a equipe enfrentasse o luto, ao mesmo tempo em que buscava alternativas para se adequar aos novos objetivos.

A transformação do Centro de Referência Haroldo de Campos em Centro de Pesquisa e Referência representa a ampliação do escopo do centro para além da literatura, organizando-se em dois eixos: Transformações Urbanas e Sociais e Transformações Culturais e Artísticas. No primeiro eixo, estão relacionadas as seguintes linhas de pesquisa: “Patrimônio cultural e transformações sociais”; “História da Av. Paulista e da Casa das Rosas e a arquitetura de Ramos de Azevedo”; “Cidade, espaço e mobilidade: desenvolvimento urbano da cidade de São Paulo, desigualdade, exclusão e vivências transversais”. O segundo eixo, por sua vez, contempla as seguintes linhas: “Poesia concreta: cultura urbana e arte de vanguarda”; “Biblioteca e documentos dos acervos relacionados a Haroldo de Campos”; “Escritas

<sup>15</sup> Para acessar o relatório completo sobre o comportamento da Casa nas redes sociais, [clique aqui](#).

<sup>16</sup> A Casa das Rosas foi reaberta ao público em 28 de outubro de 2023.

e linguagens contemporâneas” – eixos temáticos: memória, território, novas linguagens e diversidade; patrimônio imaterial.

A ampliação temática é vista como uma oportunidade para a Casa das Rosas se tornar uma janela para a história da cidade, atraindo novos públicos. Ao mesmo tempo, a equipe da Casa expressa uma preocupação significativa — como já pontuado anteriormente — em relação à preservação do legado e à possibilidade de perder sua identidade construída ao longo de 20 anos como um “espaço de referência na literatura”. A equipe reconhece a importância de manter uma identidade que foi cuidadosamente construída ao longo do tempo, destacando a necessidade de transformar e ampliar, em vez de romper com essa trajetória.

Além das mudanças determinadas pelo contrato de gestão, a Casa das Rosas passou recentemente por obras significativas de restauro e requalificação, com ajustes em patologias decorrentes do desgaste natural do tempo de construção e uso, além de atendimento às demandas legais e usos contemporâneos, incluindo melhorias na acessibilidade física. No entanto, permanecem desafios, especialmente em questões estruturais como hidráulica, esgoto e elétrica. Um ponto crítico é a condição desfavorável da caixa d’água antiga, que não foi abordada durante o processo de restauração, e os problemas persistentes no sistema de esgoto

da Casa das Rosas. A Casa também vem sofrendo com as fortes chuvas que atingem a capital paulista. O espaço foi construído há quase 90 anos, momento em que a situação climática da cidade era bem diferente da atual situação.

A reabertura da Casa das Rosas e, em breve, da Casa Mário de Andrade, traz à tona ideias, expectativas e muitos desafios. De forma geral, os colaboradores sentem-se preparados para a abertura das Casas, destacando a importância de um planejamento integrado. As principais oportunidades apontadas para esse momento foram: a ampliação e diversificação de públicos, ampliação e diversificação do escopo curatorial, e a possibilidade de explorar novas linguagens expositivas. A reabertura também é vista como uma ocasião oportuna para a captação de recursos, mas ainda pouco explorada. Já os principais desafios citados pelos interlocutores foram: a equipe reduzida, coesão entre acervo, curadoria e programação e as incertezas em relação à alocação física das equipes – considerando que parte passará a trabalhar na sede da POIESIS (essa transição ocorreu durante a feitura do Plano e seria importante avaliá-la em um curto período de tempo).

### Notas sobre o papel da Rede

Os Planos Museológicos elaborados em 2018 idealizaram a Rede de Museus-Casas Literá-

rios, criando a partir da literatura e com base na vida e na obra dos patronos uma amálgama para o trabalho em conjunto. Essa ação é até hoje entendida pela equipe como inovadora e capaz de fortalecer a ideia de conjunto.

Considerando a formalização da Rede de Museus-Casas Literários enquanto instância gestora e integradora, é importante salientar que o diagnóstico identificou que não há documento que explicita suas atribuições com nitidez, não sendo totalmente evidente para as equipes como os fluxos entre as atividades deveria acontecer e como as decisões são tomadas. Pelas escutas realizadas, sua função como elo agregador das Casas e como facilitador da gestão das unidades é reconhecida como uma potência, contudo, na prática, essa função não é, ainda, plenamente realizada e precisa ser aprimorada, de modo a tornar os processos mais fluidos e coesos.

Ao longo do diagnóstico, apareceram entre os propósitos da Rede: o fortalecimento da identidade de cada Casa; a preservação e reconhecimento da tipologia de museu-casa; a capacidade de ampliar o diálogo com a sociedade e de ampliar o olhar por meio da literatura, ao articular as três Casas; a gestão de museus literários em São Paulo. Já entre as funções, ganharam destaque os seguintes pontos: a formalização de processos internos; a integração entre as Casas; o fomento de diálogos e trocas entre as

Casas e com outras instituições; a promoção e articulação de públicos entre as Casas; a facilitação da gestão dos processos museológicos; a otimização de recursos; e a avaliação e monitoramento de indicadores.

Aparece como desafio importante consolidar nesse novo ciclo uma estrutura de gestão da Rede que consiga articular conceitual e operacionalmente os três museus, fortalecendo a cadeia operatória da museologia, por meio do trabalho articulado, solidário e interdependente, e também criando uma comunicação externa que facilite a apreensão do público sobre as convergências e as especificidades de cada uma das instituições. É importante considerar os problemas identificados e pensar em possíveis caminhos. Para isso, observa-se a necessidade de um planejamento estratégico da própria Rede – ainda não existente.

### Análise do organograma

Em complemento às reflexões sobre o papel da Rede, cabe alguns comentários sobre a estrutura das funções e a distribuição das tarefas e cargos entre as equipes. Ficou evidente no processo de diagnóstico a importância de revisão da árvore hierárquica e fluxograma dos museus. Considerando o modo de governança das Casas, refletir sobre o organograma dos museus implica também em se debruçar sobre

a Rede e sobre as tarefas compartilhadas diretamente com a POIESIS.

Analisando a estrutura atual das três Casas e pensando na cadeia operatória da museologia, no próprio relato dos colaboradores, nos desafios do novo ciclo e das novas missões institucionais, elencamos alguns pontos para reflexão das equipes: não há um desenho institucional claro que conecte funções e atividades entre POIESIS, Rede e museus-casa; as funções dos profissionais da Rede podem ser revistas e precisam ficar mais nítidas para os profissionais das Casas; há áreas técnicas importantes para o funcionamento da cadeia operatória que não estão representadas no organograma dos museus.

É certo que um novo organograma não é uma solução isolada capaz de resolver todas as questões, mas, acreditamos que alguns rearranjos e ajustes poderiam facilitar sobremaneira as questões de comunicação entre as equipes e possibilitar um melhor equilíbrio no cumprimento das funções museológicas das instituições, assim como um melhor relacionamento com a OSC gestora. Vale lembrar que um bom organograma precisa dialogar com os profissionais existentes, mas não pode ser apenas um espelho das pessoas que atuam no museu. É fundamental que o organograma contemple e represente as áreas primordiais da instituição, mesmo que elas sejam tocadas, por exemplo, por uma mesma pessoa.

Em Anexo é possível ver um primeiro estudo feito pela equipe da Tomara!, considerando a Rede e cada uma das Casas. A proposta considerou os profissionais e as funções hoje em prática, buscando aproveitar ao máximo a estrutura já existente. A viabilidade e pertinência deverão ser avaliadas pela POIESIS e pela Rede. Além disso, é preciso ponderar que as mudanças sugeridas podem ser realizadas de maneira faseada, respeitando o tempo e a estrutura necessários para a readequação de áreas e processos.

Sintetizar um diagnóstico abrangente é sempre desafiador. Ferramentas como a análise SWOT e a PESTEL são métodos para identificar o cenário atual e priorizar elementos críticos no planejamento futuro. A matriz proposta por esses métodos deve destacar tanto os aspectos internos positivos (forças) e negativos (fraquezas) da instituição quanto os fatores externos do ambiente social, cultural, econômico e local que podem representar ameaças ou oportunidades para as atividades futuras. A análise integrada de fatores internos e externos orienta, portanto, sobre o que deve ser valorizado, evitado, antecipado, prevenido, desenvolvido ou fortalecido em benefício da instituição. Assim, contribui para moldar o futuro desejado e apoiar a tomada de decisões estratégicas.

#### SWOT

Acrônimo em inglês que significa: **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças).

#### PESTEL

Acrônimo em inglês que significa: **Political** (Político), **Economic** (Econômico), **Social** (Social), **Technological** (Tecnológico), **Environmental** (Ambiental) e **Legal** (Legal).

## FORÇAS

### Específicas da Casa das Rosas

- O jardim como um espaço de sociabilidade
- A Casa é um dos símbolos da cidade e da Avenida Paulista
- Local de visibilidade e cobiçado para lançamentos de livros: reconhecimento da comunidade
- Espaço seguro para acolhimento da comunidade LGBTQIAPN+
- Proximidade de estações de metrô e diversidade de linhas de ônibus

### Comuns às três Casas

- / Importância histórica, artística e cultural das Casas.
- / Relevância das edificações para o patrimônio arquitetônico da cidade.
- / Gestão feita por uma OSC reconhecida e com capilaridade no interior do estado.
- / Aproximação e integração das equipes, com a mudança para a sede da OSC.
- / Atuação da Rede em processos de operação interna, otimizando recursos.
- / Ampliação do repertório de atuação com o novo contrato de gestão.
- / Vínculo afetivo entre os funcionários, as Casas e suas atividades.
- / Equipes engajadas, comprometidas e apaixonadas pelos museus.
- / Equipes esperançosas com a possibilidade de renovação e melhorias que o novo Plano traz.



## FRAQUEZAS

### Específicas da Casa das Rosas

- Conexão com Haroldo de Campos percebida como pouco natural por alguns interlocutores
- Equipe mais antiga e mais resistente a mudanças
- Permanência de problemas estruturais após a obra: hidráulica, esgoto e elétrica

### Comuns às três Casas

- / Ênfase atual em uma programação cultural especializada em detrimento de outras atividades de comunicação museológica, como as exposições, e de atividades de salvaguarda e pesquisa.
- / Centros de Pesquisa e Referência que atuam de modo desconectado da cadeia operatória museológica.
- / Baixa participação/aproveitamento das equipes nas diretrizes curatoriais e ausência de unidade curatorial.
- / Baixa interlocução entre as instâncias de gestão - POIESIS, Rede e Museus (relação truncada, pouco fluída).
- / Operação fragilizada pelo distanciamento de alguns núcleos (Compras, Infraestrutura, TI, Comunicação), centralizados na POIESIS.
- / Estratégias e modo de operar da Rede ainda insuficientes para a articulação entre as Casas e dessas com a POIESIS.
- / Baixa autonomia das equipes das Casas.
- / Atividades de gestão hierarquizadas, às vezes personalistas e pouco integradoras.
- / Processos administrativos-financeiros (em especial, compras e contratações de serviços) burocráticos e morosos.
- / Organograma não reflete a operação, atribuições e fluxos entre as áreas.

- / Corpo técnico insuficiente para atender as demandas do novo contrato de gestão.
- / Rotatividade na equipe, em especial, do educativo.
- / Políticas e processos de RH percebidos como insuficientes, pouco voltados à gestão de pessoas, à diversidade das equipes e à progressão na carreira.
- / Baixo conhecimento das equipes sobre procedimentos administrativos-financeiros dos Museus.
- / Desconhecimento das equipes sobre as políticas e estratégias de captação de recursos.
- / Baixo conhecimento das equipes que atuam na ponta sobre o novo Contrato de Gestão e baixa participação na construção dos Planos de Trabalho.
- / Sustentabilidade ambiental ausente nos discursos e práticas institucionais.
- / Comitê de Sustentabilidade ainda não efetivado.
- / Comunicação interna fragmentada e insuficiente.
- / Limitação financeira para reestruturação das equipes e estabelecimento de novas gerências e coordenações.

## Integração SWOT e PESTEL

### AMEAÇAS

### OPORTUNIDADES

#### CENÁRIO POLÍTICO

#### Comuns às três Casas

- / Políticas estaduais e federais que podem vir a não priorizar o desenvolvimento de agendas no campo da cultura.
- / Alterações e limitações que podem ser impostas às leis de incentivo, conforme mudanças de governos.
- / Falta de consenso sobre o lugar e abordagem da Literatura nos museus – possibilidade de perda gradual de relevância em circuitos literários.
- / Descontinuidade de programas e ações que já tinham públicos fidelizados.
- / Diretrizes presentes no Contrato de Gestão ainda em discussão e sujeitas a mudanças.
- / Mudanças sistemáticas na equipe da UPPM.

#### Comuns às três Casas

- / Integração e diálogo com órgãos de fomentos à cultura e ao turismo.
- / Realização das ações em conjunto com as Oficinas Culturais e Fábricas de Cultura, considerando que a interiorização das ações é estratégica para o Governo do Estado.
- / Atuação em rede, que pode fortalecer a imagem institucional e as ações conjuntas, ampliando a atuação dos museus no território.
- / Outras OSCs, museus e instituições culturais com desafios e interesses similares, possibilitando parcerias, ações conjuntas e estratégias de advocacy em temas e problemas comuns.
- / Redefinição conceitual e implantação de novos ou repaginados Centros de Pesquisa e Referência, conforme orientação da SCEIC, em alinhamento com perspectivas contemporâneas da Museologia.

**AMEAÇAS****OPORTUNIDADES****CENÁRIO ECONÔMICO****Comuns às três Casas**

- / Crise financeira arrecadatória que pode impactar negativamente a quantidade de recursos para os museus.
- / Cenário econômico desafiador, que pode deixar a instituição vulnerável em relação à sustentabilidade financeira, com impactos na operação interna.
- / Concorrência com os demais equipamentos geridos pela OSC.

**Comuns às três Casas**

- / Diversificação da captação de recursos, inclusive via plano anual submetido à Lei Rouanet.
- / Não estarem comprometidas com nenhum segmento específico de patrocínio.
- / Financiamentos junto a órgãos de fomento à pesquisa.
- / Repasse de verba garantido pelo Estado para atividades básicas (sustentabilidade econômica da instituição independentemente da captação).
- / Potencial turístico dos três museus.
- / Ampliação, diversificação e fidelização de novos públicos.



**AMEAÇAS****OPORTUNIDADES****CENÁRIO SOCIAL****Comuns às três Casas**

/ Empobrecimento da população pós-pandemia da Covid-19 impacta negativamente no “consumo” de arte e cultura, bem como nos momentos de lazer da população.

**Comuns às três Casas**

- / Estabelecimento de relação com o território: articulação individual de cada museu com outras redes e instituições (entorno geográfico e temático) e diálogo com novos públicos.
- / Interesse da sociedade civil em participar da proposição de atividades da programação.
- / Aumento da demanda por espaços de convívio e atividades culturais após o isolamento social gerado pela pandemia da Covid-19.
- / Tanto a CMA quanto a CR são percebidas como ambientes de acolhimento para a população LGBTQIAPN+.
- / Visibilidade gerada pela reabertura da Casa Mário de Andrade e Casa das Rosas.
- / Circulação de públicos e atividades entre os diferentes equipamentos e iniciativas geridas pela POIESIS.
- / Ampliação dos repertórios conceituais, patrimoniais e museológicos e diversificação de “linguagens” e abordagens temáticas.

## AMEAÇAS

## OPORTUNIDADES

## CENÁRIO TECNOLÓGICO

**Comuns às três Casas**

- / Dificuldade em acompanhar o desenvolvimento das novas tecnologias que poderiam ser utilizadas nos museus, tornando-os menos atrativos às novas gerações e perdendo a oportunidade de utilizar novas tecnologias para a inclusão, em especial, do público com deficiência.
- / Baixo conhecimento dos efeitos do uso da Inteligência Artificial na produção literária e artística, em especial em relação à discussão de direitos autorais.

**Comuns às três Casas**

- / Melhor aproveitamento das redes sociais para difundir o trabalho das Casas.
- / Visibilidade de conteúdos produzidos nas redes sociais (podcasts, “booktok”) sobre a temática literária e engajamento de públicos jovens.
- / Novos usos e práticas derivados do desenvolvimento da Inteligência Artificial.

50

## CENÁRIO AMBIENTAL

**Comuns às três Casas**

- / Mudança climática e a necessidade de ampliação dos investimentos em ambientação e conforto térmico e adaptação da estrutura predial.
- / Impacto do aquecimento global na conservação das obras.

**Comuns às três Casas**

- / Aumento da circulação no espaço por pessoas que querem aproveitar o conforto térmico do ambiente.
- / Atuação do Comitê de Sustentabilidade que posicione os museus em consonância com pautas ambientais contemporâneas.

## CENÁRIO LEGAL

**Comuns às três Casas**

- / Possíveis mudanças nas diretrizes gerais da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo.

**Comuns às três Casas**

- / Renovação do contrato de gestão por cinco anos.
- / Políticas museais federais e estaduais consolidadas.

O **processo de elaboração deste Plano** teve como uma de suas culminâncias a revisão e reelaboração da missão, valores e visão de futuro para os próximos anos da Casa das Rosas. Esses elementos estruturantes abordam a identidade da instituição, princípios que orientam suas práticas e aspirações para o futuro. Por isso, quanto mais coletiva e participativa a construção dessas declarações, mais sentido elas ganham para as equipes do museu e maior a chance de os profissionais envolvidos as incorporarem em seu fazer cotidiano.

A **missão** representa o propósito essencial da instituição. É uma declaração de longo prazo que reflete a razão de existir e a maneira de atuar do museu. Concentra-se no impacto gerado para o público e a sociedade, sendo passível de revisão diante de mudanças nos propósitos fundamentais ou transformações sociais significativas.

A definição de museu, estabelecida pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), traz ideias e conceitos que devem ser tratados como funções essenciais e premissas para a atuação dos museus de forma geral. Entende-se, portanto, que a missão da Casa das Rosas não precisa necessariamente reproduzir ou explicitar elementos que já estão contemplados nessa redação. É fundamental, todavia, que essa definição esteja sempre no horizonte da instituição, orientando o planejamento e avaliação de suas ações.

A **visão** representa a projeção de um futuro desejado para a Casa das Rosas. Elaborada com base em uma descrição de um estado futuro ambicioso e instigante, porém factível, expressa como a instituição almeja ser e estar nos próximos seis anos — ultrapassando a vigência deste Plano para possibilitar a implementação gradual e completa das estratégias e atividades necessárias para alcançar esse novo patamar almejado.

Os **valores** expressam as crenças e o modo de atuar da Casa das Rosas, representando princípios irrenunciáveis. Todos os valores do Plano Museológico anterior foram revisados, resultando em uma demarcação mais direta das bandeiras que a instituição defende. Para cada valor, foi elaborado um descritor que aprimora sua compreensão.

Por fim, é fundamental ter em vista que a missão, os valores e a visão de futuro podem ser entendidos como pilares complementares da instituição; portanto, aspectos ou conceitos que já estejam contemplados em uma das redações não precisam se repetir necessariamente nas demais.



## MISSÃO

Ser um museu-casa que atua como observatório das transformações dos territórios da Avenida Paulista e dos diversos movimentos artísticos e literários da cidade, agregando tendências e estimulando reflexões críticas comprometidas com a pluralidade, em diálogo com a sociedade.



## VISÃO DE FUTURO

### externa

Ser um museu dinâmico, voltado à diversidade e à pluralidade, que transcende limites de espaço e tempo por meio da incorporação de novos recursos e atua em conexão com diferentes instituições.

### interna

Ser um espaço com recursos e estrutura adequados para a realização das atividades, em que os colaboradores se sentem bem recebidos, têm voz ativa e participam de momentos de integração e troca.

## VALORES

---

**DIÁLOGO:** acreditamos que o diálogo e a escuta ativa entre equipes e com os diversos públicos são a base para a construção de uma instituição cultural potente e democrática; aberta, ativa e atenta com as questões contemporâneas.

---

**DIVERSIDADE:** queremos ser um museu diverso em equipe e programação, que acolha os visitantes, valorize e respeite as diferenças, em todas as suas dimensões - étnicas, socioeconômicas, de gênero, entre outras.

---

**EXPERIMENTAÇÃO:** desejamos ser um museu aberto e conectado com o futuro, que incentive a inventividade e a investigação de processos, projetos e práticas criativas, explorando hipóteses e modos de fazer.

---

---

**FORMAÇÃO:** acreditamos que o museu, como espaço de educação não formal, pode contribuir para uma formação continuada, integral, cidadã e socialmente responsável.

---

**INCLUSÃO:** queremos ser um museu inclusivo, comprometido com a eliminação de barreiras simbólicas, atitudinais e físicas, tendo como premissa atender aos diferentes públicos.

---



ELAS  
CRETAS

**VERÃO DE POESIA**

<b>SERVIÇO</b> ABERTURA EXPOSIÇÃO	<b>PROGRAMAÇÃO</b> LIVRO DE POESIA LIVRO DE PROSA	<b>EXPOSIÇÃO</b> LIVRO DE POESIA LIVRO DE PROSA
<b>10 de maio</b> 19h30	<b>11 de maio</b> 19h30	<b>12 de maio</b> 19h30
<b>13 de maio</b> 19h30	<b>14 de maio</b> 19h30	<b>15 de maio</b> 19h30
<b>16 de maio</b> 19h30	<b>17 de maio</b> 19h30	<b>18 de maio</b> 19h30
<b>19 de maio</b> 19h30	<b>20 de maio</b> 19h30	<b>21 de maio</b> 19h30
<b>22 de maio</b> 19h30	<b>23 de maio</b> 19h30	<b>24 de maio</b> 19h30
<b>25 de maio</b> 19h30	<b>26 de maio</b> 19h30	<b>27 de maio</b> 19h30
<b>28 de maio</b> 19h30	<b>29 de maio</b> 19h30	<b>30 de maio</b> 19h30
<b>31 de maio</b> 19h30	<b>1 de junho</b> 19h30	<b>2 de junho</b> 19h30

**Compreendendo o Plano Museológico como principal instrumento** que descreve e articula as funções dos museus, é a partir dele que o planejamento institucional se delimita, estabelece prioridades, define caminhos, monitora ações e avalia o cumprimento dos objetivos e da missão institucional. Para isso, o Plano Museológico apresenta sempre uma dupla função, de conceituação e de gestão.

No Brasil, como pontuado na **apresentação** deste documento, a elaboração dos Planos Museológicos deve seguir legislação e estrutura específicas estabelecidas pelo órgão regulador do campo museal, o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram. Contudo, essa estrutura central do Plano composta por programas museológicos, conforme preconiza o próprio Ibram, pode e deve ser adequada para dar conta das diferentes realidades do setor museal brasileiro. Assim, as diretrizes da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo para os seus museus guiam a estruturação dos Programas aqui descritos.

Posto isso, os programas museológicos correspondem às áreas fundamentais de atuação do museu. Não necessariamente essa atuação precisa estar espelhada no organograma, mas é importante reconhecer as naturezas e as especificidades de cada Programa, o que requererá no dia a dia do museu, diferentes processos e profissionais. Apesar da segmentação, não se

pode perder de vista o caráter intrinsecamente interdisciplinar dos Programas, a necessidade de articulação e do trabalho solidário entre as diversas frentes de atuação para que a instituição possa atuar de forma coesa e consistente.

Nesta seção, cada um dos Programas está organizado de acordo com a seguinte estrutura: **descrição do programa**, que inclui os focos e informações principais do Programa segundo as normativas da Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo (SCEIC) e de sua instância de gestão, a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), mas sinaliza também a legislação museal, em especial, seguindo o Estatuto de Museus (2009) e seus dispositivos complementares, por meio da correlação com os Programas descritos no Manual *Subsídios para a Elaboração de Planos Museológicos* (2016); **principais desafios do ciclo**, que apresenta alguns pontos identificados no diagnóstico e na análise SWOT que devem ser vistos com maior atenção pela instituição no seu planejamento e itens do próprio plano de trabalho da instituição – na sua redação original, quando pertinente, ou editado para melhor compreensão do leitor. Contudo, vale salientar que essa lista de desafios não tem a pretensão de esgotar ou superar todas as questões e dimensões, e tampouco contemplar todas as atividades de rotina próprias às instituições museológicas e orientadas pela UPPM; **comentários e recomendações**



**gerais**, que traz reflexões, encaminhamentos possíveis e sugestões mais amplas sobre alguns dos desafios elencados, considerando tanto possibilidades de ampliação das ações já existentes identificadas no diagnóstico, como caminhos novos a serem trilhados e percorridos pelo museu – nem todos os desafios listados são comentados, apenas aqueles em que se julgou ser mais estratégico tecer considerações; por fim, cada Programa conta com **ideias para inspirar e experimentar**, que traz sugestões de ações, ideias e algumas tendências do mundo dos museus que podem qualificar ou ampliar cada um dos Programas, no médio e longo prazos.

Antes de entrar propriamente nos Programas, é importante fazer uma ressalva quanto a algumas especificidades relacionadas à operação do museu. O fato de as Casas serem geridas por uma grande OSC, que administra não apenas os outros dois museus que compõem a Rede, mas também outros grandes equipamentos culturais (não museológicos) e projetos, traz benefícios em termos de estrutura e, ainda, pode favorecer, como será recomendado em Programas específicos deste Plano, intercâmbios entre esses diferentes equipamentos e iniciativas, sobretudo relacionados a trocas de informações, conteúdos/programações e públicos. Contudo, essa condição também traz alguns desafios específicos relacionados à gestão, que merecem atenção especial.

O diagnóstico realizado demonstrou que nem sempre as responsabilidades de cada um dos atores institucionais envolvidos (formalizados ou não) – POIESIS, Rede e Casas – estão nitidamente definidas, o que gera alguns descompassos e, por vezes, certo distanciamento entre essas três instâncias do mesmo organismo. Para o bom cumprimento deste Plano, assim como do plano de trabalho que rege a relação entre OSC e SCEIC, parece bastante importante que essa engrenagem tripartite opere de modo cada vez mais articulado e harmonioso, e que seja guiada por uma visão nítida do papel e das responsabilidades de cada parte desse mesmo ente, assim como das solidariedades envolvidas.

Alguns dos desafios previstos neste Plano, gerais e específicos, dependem de ações e mudanças da própria OSC e/ou da Rede. A implicação de todos, portanto, na superação desses desafios aparece como premissa basilar para a operação de cada uma das Casas. Assim, apesar de tratar-se de uma equipe só (OSC, Rede e Casas), optou-se, neste Plano, por distinguir e endereçar, sempre que possível e pertinente, as responsabilidades e atribuições de cada um desses atores institucionais. Com isso, não se deseja aprofundar uma suposta separação de equipes, mas, antes, jogar luz e dar contornos mais evidentes para as responsabilidades de cada instância na operacionalização das Casas para o pleno cumprimento de suas funções mu-

seais. Como os Programas elencados a seguir consideram o funcionamento do museu independentemente dessa condição tripartite, mas são impactados pelos planejamentos estratégicos da POIESIS e dependem de ações da própria Rede, vale tecer algumas recomendações mais gerais para a POIESIS e para a Rede:

/ Elaborar um documento normativo que traduza os organogramas, estabelecendo e descrevendo as responsabilidades de cada ente e indicando interlocuções e fluxos entre as áreas, apontando, em especial, como deve se dar o relacionamento entre as áreas fim e as meio.

/ Fortalecer o papel da Rede como facilitadora e otimizadora de processos entre os museus: visão de conjunto, operação, intercâmbio de experiências e procedimentos, articulação e engajamento de públicos, entre outros.

/ Realizar um planejamento estratégico da Rede.

/ Revisar o planejamento da POIESIS com o objetivo de integrar soluções para os desafios apontados no Diagnóstico que são de gerência de áreas localizadas na OSC.

/ Promover uma análise das políticas de RH e de gestão de pessoas considerando

as demandas específicas de cada Casa e que garanta a diversificação das equipes.

/ Promover estratégias para a integração de todas as equipes da POIESIS – museus e outras ações e projetos (por exemplo, a criação de um Encontro Anual de Compartilhamento de Boas Práticas).

/ Criar um comitê intersetorial para colaborar nas estratégias de captação de recursos.

/ Evidenciar a gestão em Rede dos três equipamentos por meio do ajuste dos sites (e redes sociais) e nas demais ações de comunicação das Casas. Apesar da informação estar presente, ela não é imediata ou sequer facilitada.

necessário para o enfrentamento das questões, facilitando a sua gestão pelos profissionais que atuam de maneira transversal nos três equipamentos.

Vale ressaltar ainda que, considerando o papel da Rede e aspectos presentes igualmente nos três museus, os desafios, comentários, sugestões e inspirações comuns aos três museus foram replicados exatamente com a mesma redação nos três Planos Museológicos. Já os desafios, comentários, sugestões e inspirações específicos de cada museu-casa estão sempre sinalizados e possuem redações próprias e singulares. Essa escolha justifica-se pela busca de manter não apenas a coerência e a coesão entre eles, mas uma linguagem equivalente que possibilite o entendimento compartilhado

## 1

**PROGRAMA DE GESTÃO  
MUSEOLÓGICA (PGM)**

O Programa de Gestão Museológica é o mais abrangente e estratégico do Plano Museológico e está subdividido em 8 eixos: **Plano Museológico e Planejamento Estratégico; Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira; Financiamento e Fomento; Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público; Monitoramento e Avaliação de Resultados; Acessibilidade; Sustentabilidade e Gestão Tecnológica.**

Esses eixos encontram correspondência em diferentes Programas preconizados pelo Ibram. De acordo com a legislação, são eles: **Programa Institucional**, que abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a instituição e os diferentes agentes; **Programa de Gestão de Pessoas**, que abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e necessidades de readequação; **Programa de Financiamento e Fomento**, que abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos independentes. Além desse grupo, mais diretamente relacionado à gestão e governança do museu, o Programa de Gestão ainda abrange o **Programa de Acessibilidade Universal** (incluído pela Lei nº 13.146, de 2015), que reúne projetos e ações relativas

à acessibilidade a todas as pessoas nos museus e que deverão ser explicitados em todos os Programas integrantes, ou em um programa específico, e o **Programa Socioambiental**, aqui como Sustentabilidade, que abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental (incluído pelo Decreto nº 8.124, de 2013). Por fim, traz também 3 eixos que não têm correspondência direta com Programas pré-estabelecidos pelo Ibram, mas que estão integrados à gestão institucional: gestão tecnológica, que é uma demanda premente para o campo museal, acelerada pela pandemia da Covid-19; monitoramento e avaliação de resultados; e mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de públicos.

Para melhor entendimento e apropriação do Programa, apresentamos a seguir o descritor de cada eixo, conforme definido pela UPPM/SCEIC<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> Esses descritores consideram a política atual preconizada pela SCEIC e podem sofrer alterações ao longo do período de vigência deste Plano. Por isso, é importante a instituição estar atenta e acompanhar as eventuais atualizações realizadas.

## Plano Museológico e Planejamento Estratégico

Envolve a estruturação de instrumentos para um planejamento estratégico de ações, viável para o posicionamento efetivo da vocação do museu frente ao seu amplo e diversificado conjunto de atividades a serem realizadas. O Plano Museológico, assim como o Planejamento Estratégico, são documentos norteadores que produzem definições que ultrapassam os limites de um Contrato de Gestão, portanto, a elaboração de tais documentos, como bom princípio de governança, deverá contemplar a interlocução com as diversas instâncias internas e externas à Organização Social (equipes e Conselhos de Administração, Conselhos de Orientação, se houver, UPPM/SEC) sobre a definição do perfil do museu, sua missão e linhas de ação, com o aprofundamento nas questões relacionadas às suas políticas, incluindo as estratégias que permitam a ampliação e/ou diversificação de públicos do museu.

## Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira

Envolve a execução de ações relacionadas à gestão e custeio de recursos humanos, serviços e demais despesas para o gerenciamento do museu (tais como água, luz, telefone, impostos e material de consumo), bem como realizar compras e contratações, atividades organizacionais, prestação de contas, manutenção do equilíbrio financeiro e gestão arquivística do museu. Manter equipe fixa, em número suficiente, e planejar, promover e/ou viabilizar a sua capacitação.

## Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público

Envolve a elaboração de pesquisas e análises para verificar a capacidade máxima de atendimento do museu e desenvolver estratégias envolvendo todas as áreas técnicas e administrativas para viabilizar a ampliação, diversificação, formação e fidelização do público da instituição.

## Financiamento e Fomento

Prevê a elaboração e o desenvolvimento de estratégias para ampliação e diversificação das fontes de recursos, sobretudo financeiros, para as atividades do museu, incluindo elaboração e gestão de projetos de captação de recursos incentivados e não incentivados, junto a pessoas físicas e jurídicas. Este eixo deve estar atrelado ao Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional para potencializar as entradas de recursos oriundas das receitas previstas no Contrato de Gestão (tais como cessão onerosa de espaço, bilheteria, cafés, lojas e afins, e Comitê de Patronos) e outras receitas de captação, sempre visando ao menor custo para o usuário final (público do museu) e ao incremento dos recursos repassados pelo Estado, de modo a viabilizar mais e melhores serviços culturais para a população. Neste eixo, é importante ressaltar o papel do Conselho de Administração da Organização Social na formação e manutenção de uma rede ativa de relacionamentos corporativos, aspirando aos bons resultados de diversificação de fontes de recursos, formação de parcerias e captação de patrocínio.

## Monitoramento e Avaliação de Resultados

Indica estratégias internas para monitoramento de suas realizações e da implantação do Plano Museológico e demais documentos norteadores, bem como para a avaliação dos resultados alcançados, incluindo a realização de pesquisas que apontem o perfil e a satisfação do público com as exposições, programação cultural, ações educativas e serviços oferecidos pelo museu de forma presencial e virtual, além de apresentar novos possíveis caminhos de ação.

## Acessibilidade

Promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, possibilitando a diversidade e equidade de oportunidades; realizar o planejamento e o desenvolvimento de programas, projetos e ações voltados à acessibilidade comunicacional, atitudinal e física do museu e contribuir para a promoção da inclusão social e cultural a grupos diversificados, socialmente excluídos e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais ou que estejam no entorno do museu.

## Sustentabilidade

Implantar e monitorar ações e processos transversais que promovam a gestão sustentável da instituição – nos eixos Ambiental, Econômico, Social e Cultural – tendo como referência o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS), elaborado pelo Ibermuseus, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) priorizados na Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas e adotada pelo Governo do Estado de São Paulo.

## Gestão Tecnológica

Implementar e gerenciar protocolos, procedimentos, planos e políticas para garantir a segurança dos dados e a integridade digital, a fim de desenvolver ações de difusão e preservação dos acervos materiais e imateriais da instituição.

Considerando os eixos acima, o PGM busca articular e estabelecer premissas e diretrizes gerais para o trabalho do museu, em sinergia com os demais Programas e também com as diretrizes e as prioridades estabelecidas pela UPPM/SCEIC.

Além disso, pensando nas funções da Rede de Museus-Casas como um elo de articulação e sentido entre as Casas, o Programa define os principais desafios e direciona caminhos tanto para a relação direta da Casa das Rosas com a Rede e demais museus que a compõem, como para a sua interlocução com a POIESIS e com a UPPM/SCEIC.

Ao lado de cada desafio estão indicados os eixos prioritariamente envolvidos.

## 1.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa das Rosas

- Consolidar a imagem da Casa das Rosas como um museu-casa, remanescente exemplar do início do século XX e da ocupação doméstica da Avenida Paulista, e como observatório de transformações e tendências urbanas, sociais e artístico-culturais pertinentes a suas vocações temáticas. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico).*
- Apoiar o reposicionamento e implantação do Centro de Pesquisa e Referência da Casa das Rosas. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico).*
- Apoiar a construção da nova exposição de longa duração. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico).*
- Monitorar e avaliar a ocupação e os usos de todos os espaços da Casa (abertos e restritos ao público) tendo em vista a recente reabertura do museu e a melhor compreensão de seu funcionamento nesse novo cenário. *(eixo Monitoramento e Avaliação de Resultados).*

### Comuns às três casas

/ Fortalecer a cadeia operatória museológica, aprimorando as responsabilidades e os fluxos entre as áreas e as atividades, em busca de maior equilíbrio entre salvaguarda, pesquisa e comunicação. *(eixo Plano Museológico e Planejamento Estratégico).*

/ Fornecer subsídios para o desenvolvimento e validação de um novo organograma, considerando cada Casa, a Rede e a POIESIS, e apoiar a reestruturação das áreas, se necessário, considerando os desafios de cada Programa. *(eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira).*

/ Fomentar processos formativos regulares que contribuam para aprimorar e atualizar o conhecimento técnico da equipe. *(eixo Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira).*

/ Estabelecer processos e práticas que melhorem a interlocução das Casas com a Rede, com a POIESIS e com a UPPM/SCEIC, de forma a otimizar a gestão e criar uma relação mais ativa e transparente. *(eixos Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Sustentabilidade).*

/ Promover um ambiente de trabalho acessível e inclusivo, que possibilite a diversidade e a equidade de oportunidades na composição das equipes. *(eixos Gestão Administrativa, de Recursos Humanos e Financeira e Acessibilidade).*

/ Estabelecer estratégias e práticas contínuas para conhecer o perfil, a satisfação, a avaliação e a percepção do público sobre o museu, e também para identificar o não-público e atraí-lo – as estratégias e instrumentos devem ser sempre informados pelos demais Programas, em especial pelo Programa Educativo. *(eixo Monitoramento e Avaliação de Resultados).*

/ Apoiar e articular propostas para a ampliação da articulação com o território em que o Museu está inserido, engajando os moradores e diferentes grupos ocupantes desse território. (eixos *Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público, Acessibilidade e Sustentabilidade*).

/ Apoiar a área de Desenvolvimento Institucional da POIESIS na elaboração de estratégias e conteúdos para a captação de recursos junto a instituições, empresas, leis de incentivo e editais públicos e privados, e também a garantir continuidade das contrapartidas acordadas com patrocinadores. (eixos *Financiamento e Fomento e Sustentabilidade*).

/ Apoiar o aprimoramento dos canais de escuta (sugestões, reclamações e denúncias), coletando feedbacks e sugestões das equipes, reportando à Rede e à POIESIS, e buscando garantir um ambiente seguro para as manifestações dos funcionários da Casa. (eixos *Plano Museológico e Planejamento Estratégico, Sustentabilidade e Gestão Tecnológica*).

/ Estreitar relacionamento com os gestores e técnicos das Oficinas Culturais e das Fábricas de Cultura com o objetivo de estabelecer troca de conhecimentos, práticas, programações e públicos, bem como se aproveitar da alta capilaridade da POIESIS no Estado de São Paulo para o desenvolvimento de ações dos museus no interior (eixos *Sustentabilidade e Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público*).

/ Adotar a acessibilidade como premissa de forma transversal no planejamento institucional<sup>18</sup>, buscando garantir a efetivação das políticas de inclusão social, protagonismo e representação das pessoas com deficiência nas ações do museu. (eixos *Acessibilidade, Sustentabilidade e Mobilização e/ou Diversificação e/ou Fidelização de Público*).

/ Apoiar o desenvolvimento de uma Política de Segurança dos Dados, em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13709/2018). (eixos *Gestão Tecnológica e Sustentabilidade*).

/ Apoiar a Rede e a POIESIS no desenvolvimento de um programa de sustentabilidade e na consolidação do Comitê de Sustentabilidade, a partir dos **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável** (ODS) da Agenda 2030, por meio da concepção, desenvolvimento e avaliação de ações e processos transversais de sustentabilidade pertinentes à Casa a curto, médio e longo prazo. (eixo *Sustentabilidade*).

/ Estabelecer momentos regulares e ferramentas de disseminação, monitoramento e avaliação das ações previstas no Plano de Trabalho e dos resultados alcançados, utilizando tais momentos e dados para corrigir e redirecionar rotas e ações. (eixos *Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

/ Estabelecer rotinas de disseminação, monitoramento e avaliação do uso do Plano Museológico, tornando-o uma ferramenta de trabalho da equipe que oriente as ações e contribua para a transformação de práticas e processos internos. (eixos *Plano Museológico e Planejamento Estratégico e Monitoramento e Avaliação de Resultados*).

<sup>18</sup> Considerando a acessibilidade em suas seis dimensões (atitudinal, arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental e programática).



## 1.2 Comentários e sugestões

O Programa de Gestão Museológica é amplo e pretende reunir eixos estratégicos e prioritários para a gestão e governança do museu. Esses pilares impactam o público e parceiros, mas também são responsáveis pelo engajamento das equipes. Com isso, a ênfase no valor

da **diversidade** pode ser um guia do Programa, firmando o compromisso com uma gestão mais transparente, dialógica e diversa em todas as instâncias, desde a composição de novos acervos e programações até as próprias equipes e públicos.

São vários e diversos os desafios desse Programa, amplitude que exige também múltiplas estratégias. Aqui serão abordados apenas alguns dos desafios.

### Específicos para a Casa das Rosas

No que diz respeito à consolidação da **imagem da instituição**, o maior desafio é o redirecionamento das ações e dos Programas do museu para os três pilares pactuados com a UPPM/SCEIC e a sua nova missão institucional, que preconizam que a Casa atue como observatório da Avenida Paulista e dos diversos movimentos artísticos e literários da cidade. Para isso, é importante o posicionamento do equipamento como um **museu-casa-observatório**, capaz de relacionar a trajetória da Casa com a cidade, servindo como antena para a compreensão das transformações do território e da própria ideia de patrimônio, sem perder de vista as trajetórias de seus acervos. Além disso, a consolidação da imagem da Casa como um museu, já em curso, também deve ser foco.

Esse reposicionamento exige aprimorar as atividades relacionadas à **salvaguarda, pesquisa e comunicação museológica**, fortalecendo as habilidades das equipes nesses campos e reestruturando essas atividades. A imagem da Casa das Rosas como “centro cultural” será mais facilmente

desconstruída a partir do momento em que a instituição de fato centrar seus trabalhos em ações próprias ao campo museológico – isso exigirá uma revisão e um realinhamento global de todas as atividades.

Nessa perspectiva, o próprio **desenvolvimento do Centro de Pesquisa e Referência (CPR-CR)** pode ser importante, já que ficará a seu cargo, prioritariamente, a produção de conhecimentos e a consolidação dos novos eixos de atuação da Casa. Vale lembrar que, anteriormente, o antigo Centro de Referência Haroldo de Campos tinha como objetivo investigar e complementar o acervo do poeta, por meio da aquisição de publicações novas, além de adquirir documentos relevantes para o estudo de sua obra. Outro espaço de fomento e reflexão era o Centro de Apoio ao Escritor – CAE – descontinuado em 2024 –, que tinha como proposta contribuir para a formação de novos autores e orientá-los nos possíveis caminhos da carreira literária. O novo CPR-CR já tem caminhos trilhados pelas estruturas e atividades que antecederam essa nova reconfiguração, e é importante agora definir um plano de atuação considerando os novos desafios temáticos e os desafios museológicos e institucionais já mencionados.



A Casa das Rosas foi reaberta com uma exposição temporária, “Vivências do Novo”, dividida em dois módulos: um que ocupa toda área do pavimento térreo com informações sobre as transformações da Avenida Paulista, sobre o projeto da Casa das Rosas e as diversas fases de utilização do edifício; outro, no piso superior, com obras de artistas contemporâneos sobre o tema da urbanidade. Uma pequena sala, ainda, é dedicada a Haroldo de Campos. É objetivo deste novo ciclo construir uma **nova exposição de longa duração** que deve contemplar a ampliação temática prevista para a Casa. Este programa deve apoiar o seu pleno desenvolvimento. Vale dizer que a atual expografia contempla alguns pontos de escuta do público para, justamente, reunir elementos que contribuam para a construção da nova exposição. É importante monitorar se essas sugestões estão sendo feitas (se não, pensar em estratégias para mobilizar o público) e sistematizá-las, de modo que possam ser usadas nas reflexões.

Considerando a nova visão de futuro, que deseja que a instituição se constitua como um **observatório das transformações dos territórios da Avenida Paulista e dos diversos movimentos artísticos e literários da cidade**, é importante desenvolver estratégias que posicionem a Casa das Rosas nesse novo lugar, em conjunto com os demais Programas.

Tendo em vista, por fim, que o museu reabriu recentemente, é importante usar esse momento para rever e repensar usos e práticas. **Monitorar e avaliar a ocupação e os usos de todos os espaços da Casa** propiciará outras compreensões de seu funcionamento, necessidades e possibilidades no novo cenário.

### Comuns às três casas

No que diz respeito ao desafio do **fortalecimento da cadeia operatória museológica**, um primeiro passo é o aprimoramento das atividades

relacionadas à salvaguarda, pesquisa e comunicação museológica, estruturando essas atividades de modo equilibrado e tornando mais nítidas as responsabilidades e os fluxos entre as áreas.

**Pesquisas de público periódicas**, que podem se dar em formatos variados, serão importantes para capturar as mudanças de percepção sobre a Casa ao longo do tempo. A **participação das diferentes equipes na construção dessas estratégias de conhecimento e de escuta do público** é fundamental, em especial os profissionais que atuam diretamente com os públicos. Monitorar e avaliar, em conjunto com outros Programas, o desenvolvimento de público, e conhecer a sua visão, interesses e expectativas, por meio de pesquisas e **processos diversos de escuta**, contribuirá não apenas para essa reflexão, como para o direcionamento mais assertivo e informado dos serviços e programações ofertados pelo museu.

Ainda visando ao equilíbrio entre as atividades de salvaguarda, pesquisa e comunicação, deve ser dada atenção especial à **revisão do perfil, conhecimentos, funções e modos de trabalho das equipes**, desenvolvendo estratégias que favoreçam a plena execução das atividades e o melhor entendimento das reciprocidades entre as áreas. Nessa perspectiva, compreender e delinear **organograma e fluxogramas** necessários para o museu cumprir o planejado e estudar a viabilidade de sua implementação junto à Rede e à POIESIS é responsabilidade primordial desse Programa nesse novo ciclo. Para isso, é preciso reunir as equipes e identificar coletivamente os principais gargalos e as possíveis soluções para saná-los, considerando recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis. Ter nitidez do ideal e do possível permite rever estratégias e reestabelecer rotas. A participação das equipes nesse processo contribui para a **corresponsabilização dos envolvidos** na construção do desenho desejado e, ainda, para a compreensão do cenário, com seus limites e possibilidades.

Considerando o diagnóstico, é possível dizer que a criação de um cargo para direção geral da Casa, como um **coordenador geral ou gerente exclusivo**, por exemplo, poderia contribuir, em tese, para uma gestão mais assertiva e estratégica do museu. Contudo, a existência da Rede e também as estratégias derivadas desse formato de gestão permitem pensar em outras alternativas que garantam um olhar cuidadoso e direcionado para as especificidades de cada Casa e para sua governança, e ao mesmo tempo fomentam uma comunicação mais horizontal. Conforme comentado do item que versa sobre o organograma, rever a estruturação da Rede e estabelecer com nitidez as funções, atividades e interlocuções concernentes a cada Casa pode já ser suficiente para uma gestão mais direcionada de cada equipamento.

Além disso, o estabelecimento de **rotinas e processos de planejamento, monitoramento e avaliação transversais às áreas e Programas** aparece como uma ação necessária, o que implicará em estabelecer momentos sistemáticos de escuta e reuniões estratégicas de planejamento, avaliação e replanejamento que levem em consideração os desafios aqui elencados, o plano de ações elaborado para o primeiro ano (presente no item Objetivos Estratégicos e Planos de Ações para 2024) e também o plano de trabalho pactuado com a UPPM/SCEIC. Sugere-se conceber rotinas e processos básicos para o monitoramento e avaliação das atividades, desenvolver instrumentos de apoio para que as ações de monitorar e avaliar aconteçam de modo contínuo e definir **pessoas responsáveis por liderar esse processo**, de modo fixo ou em sistema de rodízio.

Ouvir, abranger e responsabilizar as equipes, e não apenas os gestores, pode ser uma estratégia interessante para engajar a todos nessas rotinas e processos. A constituição, por exemplo, de um pequeno grupo, composto apenas de técnicos não-gestores, responsável por identificar e monitorar problemas cotidianos e sugerir pequenas soluções, pode ser um modo bastante produtivo de envolver as equipes num propósito

comum, coletar evidências sobre o dia a dia da instituição e, ainda, resolver de modo mais célere questões operacionais pontuais.

Ampliar as ações de **formação continuada da equipe** já realizadas, de forma a aprimorar e atualizar o seu conhecimento sobre os fazeres do museu e para mantê-las atualizadas sobre as discussões e práticas do campo museológico. Ações como bolsas de estudo, liberação de carga horária para que realizem cursos de especialização e similares ou mesmo abertura de vagas para que os diferentes membros da equipe participem das ações formativas e culturais voltadas ao público (cursos, palestras, apresentações, espetáculos etc.) devem ser mantidas, ampliadas e sempre bem divulgadas entre a equipe. Propiciar que os diferentes profissionais que atuam no museu (da gestão aos terceirizados), e até seus familiares, participem, como convidados, da programação cultural da Casa (e de outros equipamentos da POIESIS) pode ter **efeitos transformadores para a instituição e para o ambiente de trabalho**.

A interlocução da Casa com a Rede e com a POIESIS precisa ser observada e cuidada. É preciso que a equipe tenha nitidez do **papel da Rede nessa articulação** e que possa refletir colaborativamente sobre como potencializar a existência de um grupo gestor, que é compartilhado com outras duas instituições museológicas (Casa Guilherme de Almeida e Casa Mário de Andrade) e principal interlocutor da POIESIS, para que, de fato, a Rede seja capaz de propiciar o direcionamento necessário às atividades do museu. Mais espaço e tempo para trocas sistemáticas e investimento na organização das rotinas da equipe aparecem como estratégias essenciais para que o museu seja melhor atendido em seu cotidiano.

É necessário **melhorar a integração e a comunicação entre as equipes**. É possível criar um cronograma geral de reuniões periódicas envolvendo POIESIS, Rede e CR para tratar de diversos temas que

o museu deve trabalhar na transversalidade, como financiamento e fomento, gestão, parcerias, pesquisa, entre outros. É fundamental que haja disponibilização de tempo na rotina dos colaboradores para que participem dessas instâncias e de outras atividades transversais.

Para promover um **ambiente de trabalho acessível e inclusivo**, e também uma equipe diversa, é importante que as demandas específicas da Casa sejam formalizadas e que sejam identificados e fornecidos à POIESIS subsídios para a criação e/ou aprimoramento de políticas e procedimentos de gestão e contratação de pessoas<sup>19</sup>.

Por fim, é necessário estabelecer estratégias para que este documento seja utilizado pela equipe, buscando dar conta de todos os desafios deste e dos demais Programas, sem perder de vista a missão, visão e valores institucionais. Monitorar e avaliar o cumprimento das proposições feitas no Plano é um modo de dar vida e concretude aos desejos de futuro aqui expressos.

---

<sup>19</sup> Conforme indicado pela SCEIC, na revisão dessas políticas, considerar a relevância da criação de protocolos internos de segurança integral às mulheres, com vistas ao enfrentamento à violência contra as mulheres, com atenção às violências às quais são expostas em ambiente de trabalho, conforme previsto na Lei Maria da Penha (Lei 11.340/2006).



## 1.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa das Rosas

- Que tal a Casa estabelecer uma política de cessão de espaços onerosa e não onerosa, que possa servir tanto como estratégia de ampliação de receitas como de fortalecimento de parcerias?
- Que tal a Casa atuar como polo físico de divulgação do circuito Paulista Cultural, podendo atuar como divulgador das iniciativas de todas as instituições presentes na região em sua sede?
- Que tal a Casa ter uma ação extramuros todos os domingos, em pontos diferentes da Avenida, aproveitando o dia em que a via fica fechada, com ações de observação das ocupações urbanas? Essas ações poderiam eleger esquinas diferentes a cada domingo e trabalhar diferentes aspectos.
- Que tal o investimento em processos formativos para toda a equipe sobre os componentes da cadeia operatória museológica?

### Comuns às três casas

/ Que tal comunicar a missão, a visão e os valores da Casa em algum espaço visível e acessível ao público? Junto com essas

definições, também poderia estar expressa a atual definição de museu, tornando mais nítido e compreensível ao público e à própria equipe os propósitos de qualquer museu e os propósitos específicos da Casa.

/ Que tal a participação de profissionais da Casa no GT da POIESIS responsável pelas políticas afirmativas? É fundamental nesse novo ciclo a contratação de profissionais negros, como medida de reparação e de afirmação do compromisso com a causa antirracista.

/ Que tal a elaboração de um documento interno, acessível e atrativo, com os principais pontos do Contrato de Gestão para fortalecer o engajamento e a transparência na gestão dos processos?

/ Que tal o estabelecimento de um grupo de trabalho com membros da equipe da Casa e da área de compras e contratos da POIESIS para compartilhamento de dúvidas, discussões sobre modelos e facilitadores de processos de gestão?

/ Que tal priorizar a contratação de serviços, pessoas, grupos e empresas do território na cadeia de produção e fornecimento do museu?

## 2

PROGRAMA DE GESTÃO DE  
ACERVOS (PGA)

O Programa de Gestão de Acervos preconizado pela SCEIC é um dos pilares da cadeia operatória da museologia – agrega as funções de pesquisa e salvaguarda – e deve organizar e executar os projetos, as ações e as rotinas de conservação, documentação e pesquisa dos acervos museológicos<sup>20</sup>, arquivísticos e bibliográficos do Museu.

Na legislação, encontra correspondência com o Programa de Acervos, que prevê o estabelecimento de diretrizes, normas e políticas para gerenciar os acervos, bem como o planejamento e realização de ações relativas ao processamento técnico, ao gerenciamento, à preservação e difusão desses acervos (IBRAM, 2016).

As discussões da nova museologia e sua apropriação, cada vez maior pelo campo, trouxe para os museus a urgência de refletir sobre novas abordagens, narrativas e formas de representar o patrimônio cultural, ampliando a noção de preservação e, com isso, mirando a identificação de novos indicadores de memórias capazes de abarcar de modo mais multifacetado o recorte patrimonial das instituições.

Este Programa deve abranger o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica; contemplar as atividades de pesquisa e articulação de conteúdos, por meio do Centro de Pesquisa e Re-

ferência; e também estabelecer novas formas de processamento e gestão de acervo, a partir do entendimento de linhas de expansão e incorporação de novos itens.

---

**20** O conceito de acervo museológico está intrinsecamente conectado à própria definição de museu, considerando que as primeiras instituições museológicas surgem a partir de grandes coleções, conectadas estritamente ou majoritariamente à preservação da cultura material de seus edifícios e de seus conjuntos de itens, materiais e imateriais (obras, artefatos, espécimes, documentos arquivísticos, testemunhos etc.). *“De modo geral, uma coleção pode ser definida como um conjunto de objetos materiais ou imateriais (obras, artefatos, mentefatos, espécimes, documentos arquivísticos, testemunhos, etc.) que um indivíduo, ou um estabelecimento, se responsabilizou por reunir, classificar, selecionar e conservar em um contexto seguro e que, com frequência, é comunicada a um público mais ou menos vasto, seja esta uma coleção pública ou privada. Para se constituir uma verdadeira coleção, é necessário que esses agrupamentos de objetos formem um conjunto (relativamente) coerente e significativo.”* (Desvallées; Mairesse, 2013, p. 32).

## 2.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa das Rosas

- Revisar a Política de Gestão de Acervos para que estabeleça eixos de pesquisa e critérios gerais que dêem contorno à ampliação do recorte patrimonial do museu e apontem caminhos para sua formação.
- Em consonância com a Política de Gestão de Acervos, iniciar a ampliação do repertório patrimonial a ser preservado pelo museu, sob a responsabilidade do Centro de Pesquisa e Referência.
- Implementar o novo Centro de Pesquisa e Referência, enquanto um locus de produção de conhecimento e de articulação entre diferentes áreas do museu, estabelecendo suas principais ações, programas e linhas de pesquisa, a partir do repertório patrimonial e da vocação estabelecidos.
- Fortalecer e ampliar o “Programa de Incentivo”, fomentado por meio do Centro de Pesquisa e Referência, que concede bolsas anuais que viabilizam a permanência de pesquisadores em São Paulo para consulta ao Acervo Haroldo de Campos, podendo ampliá-lo com uma linha de pesquisa sobre a Avenida Paulista.

### Comuns às três casas

/ Fortalecer e delimitar as ações da cadeia operatória museológica pertinentes a esse Programa e estabelecer as atividades prioritárias

que devem acontecer em solidariedade com os demais Programas, em especial os Programas Exposições e Programação Cultural e Educativo.

/ Reunir subsídios e alternativas, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para reestruturação, se necessário, da equipe técnica diretamente envolvida com o Programa de Gestão de Acervos.

/ Garantir a maior interação entre as ações de salvaguarda e de pesquisa, estabelecendo um modo de trabalho mais coeso, com rotinas técnicas e ações de documentação que preencham lacunas informacionais e potencializem a reunião de informações (intrínsecas e extrínsecas) sobre os acervos.

/ Estabelecer estratégias ancoradas nas diretrizes da Política de Gestão de Acervos que possibilitem regularizar os acervos museológicos, bibliográficos e arquivísticos.

/ Transpor o atual banco de acervos para um sistema mais atual, moderno e acessível, que permita consulta interna e externa sem risco, e permita documentar a diversidade do patrimônio cultural preservado e/ou referenciado pelos museus, garantindo o registro das especificidades do acervo de cada Casa.

/ Promover a atualização e a formação continuada das equipes em relação aos processos e procedimentos museológicos, aprimorando as operações concernentes à gestão do acervo.

/ Estabelecer parcerias com instituições de ensino e pesquisa e fomentar a produção de pesquisas científicas, premiações, projetos de residência e bolsas de estudo, entre outras, consolidando e ampliando as linhas de atuação e investigação do Centro de Pesquisa Referência e sua relevância para diversos públicos.

/ Elaborar uma Política de Preservação Digital e Gestão de Direitos Autorais e Conexos, de forma integrada com todas as áreas, garantindo a segurança dos dados e ampliando as possibilidades de difusão de conhecimento e acesso público aos dados e pesquisas associadas ao acervo e a cada Casa.

/ Estabelecer e/ou colocar em operação as instâncias consultivas que contribuam para a orientação patrimonial.





## 2.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa das Rosas

São vários os instrumentos e normativas que balizam a gestão de acervos, mas a **Política de Gestão de Acervos**<sup>21</sup> é o documento mais central e fundamental, sobretudo nesse momento de reajuste das vocações da Casa e de ampliação do recorte patrimonial, para que passe a dar conta das **transformações dos territórios da Avenida Paulista**, além de dar continuidade aos estudos sobre os **diversos movimentos artísticos e literários da cidade** e sobre a obra de Haroldo de Campos. Essa ampliação e consolidação das linhas de pesquisa existentes deve contribuir para o fortalecimento do Centro de Pesquisa e Referência (CPR-CR).

Essa revisão também é parte importante do processo de **fortalecimento da cadeia operatória**, pois as atividades de salvaguarda, de pesquisa e de comunicação terão na nova Política de Gestão de Acervo o seu grande referencial. Nesse sentido, quanto mais a Política for capaz de estabelecer as reciprocidades entre as atividades, mais nítidas ficarão as sinergias e corresponsabilidades entre as áreas. A revisão da Política de Gestão de Acervos da Casa das Rosas deve considerar o **desafio de ampliação das linhas de pesquisa do museu, e consequente ampliação do acervo**, e a gestão dos acervos existentes – que requerem constante atenção de preservação e documentação. Além disso, deve guiar o zelo pela memória de seu edifício-sede, que em si constitui relevante patrimônio material e afetivo da cidade.

Recomenda-se que **essa revisão ocorra de modo participativo**, com a colaboração ativa das equipes, que precisam cada vez mais se apropriar

das proposições e dos fazeres museais, sobretudo nesse momento de reposicionamento institucional. Também é desejável a presença de especialistas, não apenas conhecedores das vanguardas literárias e artísticas que já compõem o acervo e as que podem vir a compor, mas também de estudiosos de antropologia urbana, sociologia, geografia, história e arquitetura. Os critérios gerais e rotinas, bem como os recortes dos acervos e suas possibilidades de ampliação (memória oral, reproduções, referenciamento de indicadores de memória e outros), devem estar informados pelos diferentes eixos temáticos propostos.

Como há o desafio de ampliar o repertório patrimonial preservado pelo museu, a **experimentação**, prevista como valor neste Plano, deve guiar as ações de consolidação da Casa como observatório e farol de tendências.

O **Centro de Pesquisa e Referência da Casa das Rosas (CPR-CR)**, neste novo ciclo, ocupará papel relevante e deverá ser capaz de alimentar diferentes frentes de atuação do museu. Sua implementação deverá receber atenção especial, entendendo que terá, doravante, papel primordial nas ações de pesquisa e também nas ações de difusão, tanto as protagonizadas pelo próprio CPR, como aquelas previstas nos demais

<sup>21</sup> A Política de Gestão de Acervos define contornos e diretrizes do acervo; consolida parâmetros para avaliar continuamente sua pertinência e representatividade; subsidia os caminhos para sua difusão. Os museus, de forma geral, têm esse instrumento como meio para delimitar o escopo do acervo, estabelecer as bases éticas, jurídicas, conceituais e técnicas para seu desenvolvimento, além dos aspectos associados à conservação, acesso ao público, documentação e pesquisa, bem como as intenções e as responsabilidades que envolvem sua gestão.



Programas. As atividades do extinto Centro de Apoio ao Escritor (CAE) deverão ser repensadas, em conjunto com o Programa de Exposições e Programação Cultural, avaliando a pertinência de mantê-las como parte de uma programação relacionada à linha de pesquisa sobre vanguardas literárias.

Deve-se, ainda, ter especial atenção para o estabelecimento de **relações consistentes com instituições da Avenida Paulista e outras instituições relacionadas às temáticas do Museu**. O diagnóstico realizado, bem como a nova missão e visão de futuro construídas, apontam para o desejo de construir um equipamento posicionado como interlocutor relevante para as demais instituições da Avenida Paulista. Tornar a Casa das Rosas um ponto de referência para quem quer saber mais sobre a Avenida Paulista e, conseqüentemente, sobre seus equipamentos, pode ser uma grande oportunidade.

É importante dizer que este Programa, e em especial o CPR, terá papel fundamental no reposicionamento do museu e no estabelecimento dos novos pilares de atuação. As estratégias para a ampliação da atuação do museu deverão ser concebidas em conjunto com o Programa de Gestão Museológica.

As **linhas de pesquisa** propostas devem ser capazes de abarcar, conforme orientações da SCEIC e também de proposições da equipe identificadas no diagnóstico, os três novos pilares da identidade institucional: as transformações urbanas e sociais ocorridas a partir do Século XX na cidade de São Paulo; a história da Avenida Paulista e da própria Casa; as transformações culturais e artísticas representadas pelos movimentos de vanguarda.

A viabilização da permanência de pesquisadores em São Paulo para consulta ao Acervo Haroldo de Campos, por meio do **“Programa de Incentivo”**, deve ser mantida e ampliada considerando as novas linhas de pesquisa.

### Comuns às três casas

O passo mais importante a ser dado é o **fortalecimento das ações de salvaguarda e pesquisa e sua operação em sinergia com as demais atividades da cadeia museológica**. Isso passa pela definição das responsabilidades dentro da equipe, diagnóstico das atividades realizadas, mapeamento das atividades de rotina a serem desenvolvidas e estabelecimento de estratégias e de procedimentos para que essas ações sejam cumpridas.

A busca por uma maior coesão no processo interno de trabalho só é possível com uma maior articulação e diálogo entre as equipes que desempenham tais funções. Nesse contexto, recomenda-se momentos regulares de troca e construção coletiva, o que deve ser idealizado e colocado em prática em conjunto com o *Programa de Gestão Museológica*. Recomenda-se também a **interlocução com as demais áreas técnicas (incluindo áreas-meio)** como meio para esclarecer dúvidas recíprocas, desenvolver estratégias comuns e sensibilizar os demais profissionais sobre a importância e especificidades dos processos e práticas associados à documentação, conservação e pesquisa. Bem como, estabelecer canais de contato com outras instituições museológicas (vinculadas à SCEIC ou não), a fim de compartilhar experiências e aprimorar processos internos.

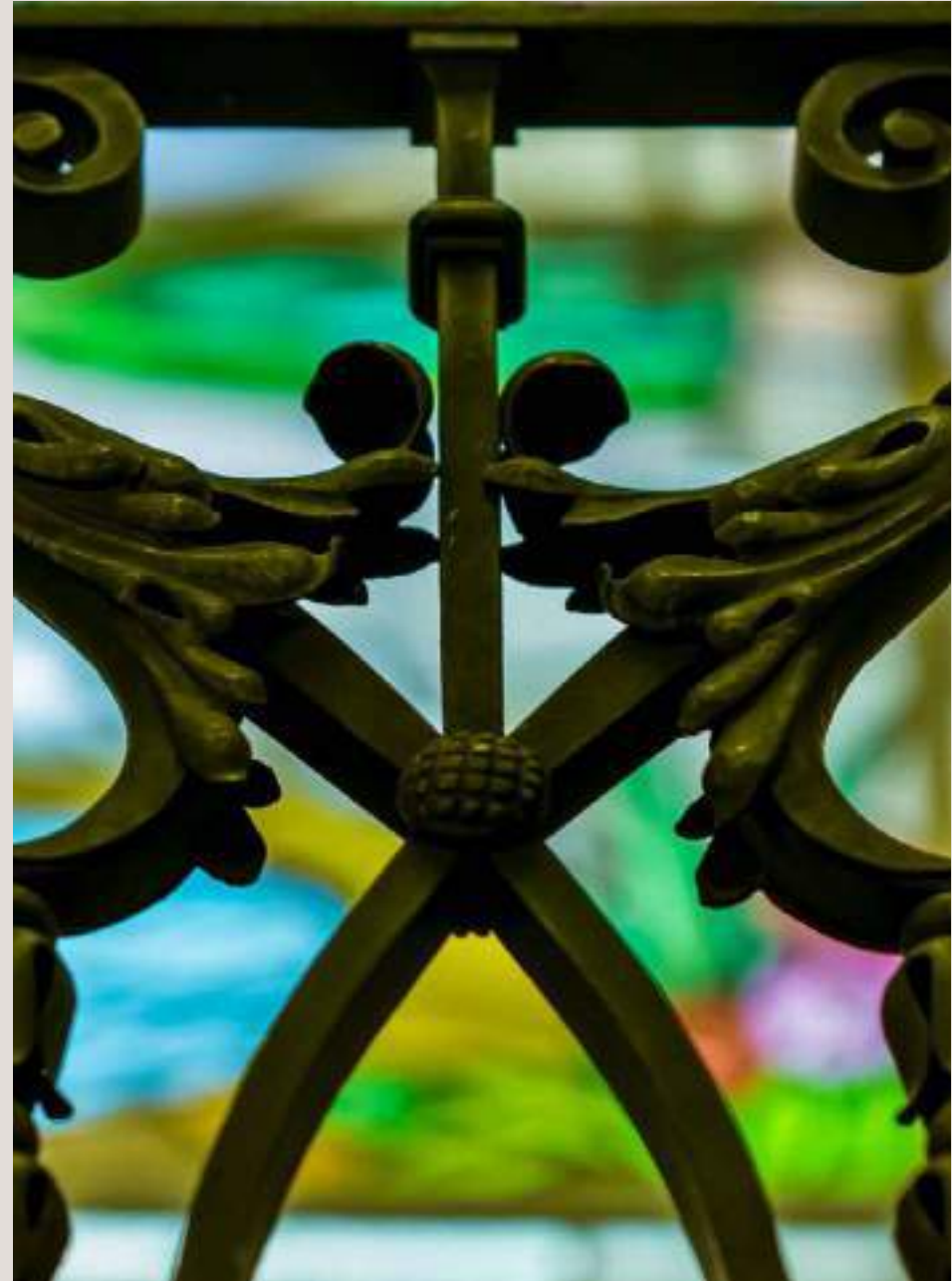
Do ponto de vista dos procedimentos e práticas museológicas associados à gestão dos acervos, é fundamental que o desenvolvimento dessas atividades ocorra ancorado por **parâmetros nacionais e internacionais pertinentes**, entre eles o SPECTRUM/Collections Trust, conforme orienta o Comitê de Política de Acervo da SCEIC.

O banco de dados atual, que congrega a documentação do acervo das três Casas, é uma plataforma defasada, que impossibilita a gestão com qualidade dos acervos e o acesso de potenciais usuários, como

as equipes do educativo ou consultentes externos. Migrar para uma plataforma moderna, que esteja em consonância com os parâmetros de documentação vigentes, que permita a incorporação de uma ampla diversidade de tipologias de acervo, ou mesmo o registro de patrimônios imateriais ou referenciais, é uma ação necessária para a boa gestão documental e a difusão dos acervos das Casas, além de potencializar o trabalho dos Centros de Pesquisa e Referência.

Como instância consultiva, o novo contrato de gestão estabeleceu para a Rede a criação de um Comitê de Preservação de Patrimônio e Acervos que deverá atuar nas discussões de temas relacionados com ações de preservação dos acervos dos Museus, manutenção e preservação dos imóveis tombados e seus usos, além de suas relações com os próprios entornos.

Assim, da mesma forma que se busca sinergia entre as equipes das três Casas que compõem a Rede, seria importante que houvesse interação entre os três Conselhos de Orientação Cultural, o Comitê de Preservação de Patrimônio e Acervos e demais comitês correlatos, como o Comitê Curatorial.





## 2.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa das Rosas

- Que tal expandir a pesquisa sobre o acervo de Haroldo de Campos e vanguardas literárias, por meio de uma parceria com a PUC-SP, considerando a atuação de Campos como fundador do programa de pós-graduação em comunicação e semiótica?
- Que tal criar um GT com instituições como o Arquivo Público do Estado de São Paulo para ações de formação sobre gestão de fundos arquivísticos, considerando que uma parte do acervo da Casa das Rosas é arquivístico?
- Que tal fazer um seminário amplo, reunindo especialistas de outros museus e centros de pesquisa e referência para conhecer outras experiências e discutir caminhos para a revisão da Política de Gestão de Acervos e os possíveis desdobramentos para o CPR-CR?

## 3

**PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES  
E PROGRAMAÇÃO CULTURAL  
(PEPC)**

O Programa definido pela SCEIC reúne a atuação de dois Programas basilares da comunicação museológica preconizada pelo Ibram, o **Programa de Exposições**, que abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição, intra ou extramuros, de longa ou curta duração, e o **Programa Educativo-Cultural**, que abrange os projetos e as atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

O Programa deve viabilizar a comunicação museológica do acervo e de temas correlatos à missão institucional do museu por meio de exposições e de programação cultural em diversas linguagens e formatos, para diversos públicos, intra ou extramuros.

As exposições se constituem como a principal plataforma de comunicação do museu com a sociedade e a de maior visibilidade externa, por isso mesmo é a interface que mais sofreu transformações nos últimos anos, e também a mais suscetível a “modismos” e à repercussão midiática. É, especialmente, por meio das exposições que os museus expressam sua missão, seus acervos e seus compromissos com a sociedade, e também é através delas que podem alcançar patrocinadores e apoiadores. As exposições devem ser espaços para comunicar resultados das investigações realizadas na instituição e, em se tratando de uma casa histórica

e de um museu-casa, tem ainda a responsabilidade de garantir acesso ao público ao “espírito” de seus moradores. Além disso, devem preservar as referências dos usos originais da casa, garantindo também abertura para o diálogo com os públicos, possibilidades de novas intervenções e reflexões atualizadas pelo nosso tempo, que propiciem a revisão e/ou ampliação da abordagem, a partir da incorporação de novos agentes, múltiplas vozes e perspectivas decoloniais.

O Programa de Exposições e Programação Cultural deve contemplar exposições de longa duração, temporárias, itinerâncias e, ainda, mostras digitais.

Além das exposições, a programação cultural também vem se tornando cada vez mais relevante para os museus, sendo hoje um importante canal de comunicação, de diversificação e inclusão de novos públicos e, por fim, de abertura do museu para projetos experimentais, que possam usar o espaço museal como laboratório de criação e produção de tendências. A programação cultural pode seguir caminhos mais consolidados, como seminários, workshops e cursos, mas também ousar fomentando outras iniciativas e usos do espaço – por exemplo, ações compartilhadas e comunitárias, que conectem o museu com sua vizinhança.



## 3.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa das Rosas

- Desenvolver e produzir uma nova exposição de longa duração, a partir de um processo participativo, que esteja alinhada com a nova missão e com as linhas de pesquisa do Museu e considere as escutas de público que vêm sendo realizadas.
- Estabelecer estratégias, em parceria com o Programa de Edificações, para que o jardim seja usado, cada vez mais e por diferentes públicos, como espaço de permanência e sociabilidade, e não apenas de passagem ou de rápida circulação.
- Avaliar os impactos da descontinuidade do Centro de Apoio ao Escritor (CAE) e estabelecer estratégias que preservem este legado e seu público fidelizado.
- Implementar uma programação (miniexposições temporárias, pílulas em outros equipamentos, seminários, eventos etc.) que represente a nova missão e as linhas de pesquisa do Museu.

### Comuns às três casas

/ Garantir equilíbrio entre as exposições, principal linguagem museal, e as demais programações institucionais.

/ Reunir subsídios e alternativas, em conjunto com o *Programa de Gestão Museológica*, para reestruturação, se necessário, da equipe

técnica diretamente envolvida com o *Programa de Exposição e Programação Cultural*.

/ Estabelecer estratégias e rotinas de troca de informação sobre as atividades de comunicação museológica com as demais áreas, compartilhando critérios e tomadas de decisões de modo conectado às ações educativas, presentes no *Programa Educativo*, e às ações de salvaguarda e pesquisa, presentes no *Programa de Gestão de Acervos*.

/ Desenvolver ações de mobilização de público para além da sede do museu, considerando ações extramuros, itinerâncias de exposições em todo o território paulista, articulações da rede paulista de museus-casa, ações em ambiente virtual (ampliando a presença digital), bem como parcerias com instituições culturais, de ensino e de assistência social, entre outras.

/ Apoiar e fortalecer o Comitê Curatorial, como estratégia de qualificação e legitimação de sua atuação e também de propiciar uma maior coesão curatorial à instituição.

/ Estabelecer Políticas de Exposições e de Programação Cultural com a participação das equipes, considerando uma maior transparência na definição de critérios e processos e buscando garantir conexão e articulação entre as ações e a missão da instituição.

/ Incluir as áreas de Comunicação e de Desenvolvimento Institucional na concepção das exposições e da programação cultural.



## 3.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa das Rosas

A Casa das Rosas se destacou nos últimos anos pela programação cultural, ações de formação e, até mesmo, fruição de seu jardim e entorno, que fidelizaram um público importante e a posicionaram como espaço seguro e criativo, contudo, ainda pouco reconhecido como espaço museológico. O novo ciclo aponta para a necessidade de criação de estratégias que garantam um maior **equilíbrio entre o legado construído**, no campo da programação e do acolhimento de diferentes públicos, e o **fortalecimento das exposições** e de suas funções museológicas. Esse desenvolvimento deve ser pautado no maior diálogo e inclusão na concepção e execução das programações e exposições com as demais frentes de trabalho desenvolvidas no museu — salvaguarda do acervo, pesquisa, ações educativas, comunicação — garantindo uma maior **coesão da cadeia museológica**.

Nesse sentido, este Programa deve manter estreito vínculo com os *Programa de Gestão de Acervos*, considerando a relevância do Centro de Pesquisa e Referência (CPR-CR) como polo irradiador de pesquisas e reflexões sobre os novos recortes patrimoniais da Casa, e com o *Programa Educativo*, tendo em vista o protagonismo dos educadores no contato com o público.

A **experimentação** e também a **formação** são valores que devem guiar as atividades desse Programa.

O processo de construção da **nova exposição de longa duração** é uma ação bastante importante, sobretudo nesse momento de ampliação

do recorte patrimonial e reposicionamento global da Casa das Rosas. Conceber uma exposição capaz de desvelar e congregar os diferentes eixos temáticos que agora devem ser privilegiados pela Casa não será uma tarefa trivial. Nessa perspectiva, a própria concepção da exposição pode, ao mesmo tempo, contribuir para a implementação do novo Centro de Pesquisa e Referência (CPR-CR), que precisará se estruturar para iniciar as linhas de pesquisa considerando esse desafio. A elaboração da nova exposição também será uma oportunidade para o **fortalecimento das ações** da cadeia operatória, com a definição das responsabilidades dentro da equipe, diagnóstico das atividades a serem desenvolvidas e o estabelecimento de procedimentos para que essas ações sejam cumpridas.

Recomenda-se, como indicado também pela SCEIC, que seja feito um processo de **curadoria o mais participativo possível**, a partir de escutas direcionadas com diferentes públicos e aproveitando as consultas que já estão em curso. Além de consultas a públicos, interessados e especialistas nos temas geradores, também recomenda-se ouvir especialistas em museus e em exposições, trazendo referências atuais que permitam a experimentação de novos formatos expositivos, incluindo a avaliação sobre a reconstituição real ou virtual de um dos cômodos originais da Casa (*period room*).

A elaboração de uma **Política de Exposições e Programação Cultural** será tratada abaixo nos comentários comuns aos três museus, contudo, vale ter em vista, na Casa das Rosas, que a nova Política considere as experiências mais atuais, que trouxeram um público extraordinário ao

museu, avaliando, inclusive, quais temas são de fato coerentes com a nova missão institucional.

O **jardim**, que dá nome à Casa e é um dos símbolos na Avenida Paulista, deve continuar a ser explorado nas Programações, com desenvolvimento de estratégias que promovam a permanência dos visitantes no espaço. Quando um espaço passa a ser percebido como local de encontro e permanência, mesmo que com usos não esperados ou os mais desejáveis, esses modos de estar e formas de se relacionar com o museu, podem, a médio e longo prazo, se reverter na **criação de vínculos** importantes entre público e instituição.

**A programação cultural e as exposições** terão o desafio de extroverter, em diferentes formatos, conteúdos relacionados aos novos eixos temáticos, renovando e reinventando, em alguma medida, ações bem sucedidas já realizadas. O impacto da descontinuidade do CAE deve ser ponderado e revertido em novas ações: **alguma programação relacionada ao CAE, em parceria com o novo CPR-CR, pode ser pensada e promovida**, mobilizando e buscando manter o público já conquistado com a iniciativa.

### Comuns às três casas

O novo ciclo deve ser pautado no **maior diálogo e conexão entre a concepção e execução das programações e exposições** e as demais frentes de trabalho desenvolvidas no museu — acervo, pesquisa, ações educativas, comunicação institucional — garantindo uma maior coesão da cadeia museológica.

O museu também deve trabalhar em conjunto com as diversas equipes, comercial e técnica, na elaboração de uma **Política de Exposições e Programação Cultural**, que não apenas estabeleça as diretrizes,

critérios e normativas, mas que seja orientadora da prospecção ativa de novas exposições temporárias de curta e média duração, programação e eventos culturais.

No que diz respeito às exposições, a Política também deve **prever itinerâncias e exposições digitais**, capazes de ampliar a capacidade de atendimento e o alcance do museu.

Como forma de **fortalecimento e institucionalização do Comitê Curatorial**, recomenda-se a formulação de um **Regimento Interno**, com responsabilidades e atribuições dos membros do colegiado, bem como suas diretrizes de atuação. É importante também que membros da equipe do Programas de Exposições e Programação Cultural e de Gestão de Acervo participem ativamente das discussões, assim como garantir o diálogo com os outros conselhos e comitês em operação, em busca de uma maior coesão curatorial.

O **envolvimento das áreas de Comunicação e de Desenvolvimento Institucional** na concepção das exposições e da programação cultural pode ser muito proveitoso, pois permite aliar as expertises de comunicação museológica com as de comunicação institucional.



### 3.3 Ideias para inspirar e experimentar

#### Específicos para a Casa das Rosas

- Que tal a Casa promover consultas públicas para a formulação da programação anual da instituição, podendo estabelecer um tema anual como orientador?
- Que tal criar um programa de residência artística para ocupações temporárias?
- Que tal o Museu promover em conjunto com o Itaú Cultural, Sesc Paulista e outras instituições do entorno, rodas de conversa sobre direito à cidade?
- Que tal desenvolver uma ação conjunta com a Japan House, aproveitando a proximidade das edificações e considerando o intercâmbio de públicos e atividades a partir da busca de temas que possam ser de interesse comum?
- Que tal estabelecer uma parceria com uma editora para promoções de ações literárias?
- Que tal se a CR desenvolvesse um aplicativo para reconstituir digitalmente um “passeio” pela Avenida Paulista do início dos anos

1930, apresentando as demais residências construídas a partir do final do século XIX? As estações de metrô poderiam ser plataformas para divulgar o aplicativo.



## 4

## PROGRAMA EDUCATIVO (PE)

O Programa Educativo estabelecido pela SCEIC encontra correspondência, na Legislação, no **Programa Educativo-Cultural**, que, além das atividades culturais, abrange os projetos e as ações educativo-culturais desenvolvidas pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

O Programa, em sua realização, deve considerar a Política Nacional de Educação Museal (PNEM), uma conquista do campo, construída coletivamente por profissionais de museus e que cumpra a função orientativa e de fortalecimento do tema e da prática de educação em museus.

O Programa Educativo deve apresentar os objetivos, as estratégias, as ações e as metas que o museu deve realizar durante o período de vigência do Contrato de Gestão. Deve prever em seu escopo programas, projetos e ações estruturados, que envolvam visitas educativas e cursos de formação voltados aos diferentes públicos; produção de recursos e materiais de apoio educativo; formação da equipe educativa; realização de ações educativas que contribuam com o trabalho de consciência funcional; acessibilidade por meio da estruturação de programas e projetos que contribuam para a inclusão social e cultural a grupos sociais diversificados, marginalizados e com maior dificuldade no acesso a equipamentos culturais; realização de parcerias com instituições diversas e avaliação de suas ações.

A função educativa é indispensável para o cumprimento da missão institucional dos museus, instrumento fundamental para ampliar a capacidade de diálogo do museu com seus diferentes públicos, com vínculo, aprofundamento de discussões e de reflexões sobre os temas abordados pela instituição. Além das linhas mais tradicionais de atendimento ao público por meio de um programa de visita escolar e de grupos agendados, devem incluir outras ações de formação de curto, médio e longo prazo para diferentes públicos-alvo, considerando a especificidade de cada instituição, sua missão e recorte patrimonial.



## 4.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa das Rosas

- Desenvolver, em parceria com o CPR-CR, roteiros temáticos que permitam promover e aprofundar discussões sobre os novos eixos temáticos alvos da Casa.
- Participar, em conjunto com os demais Programas, da concepção da nova exposição de longa duração, trazendo as necessidades e perspectivas dos educadores, considerando, sobretudo, o trabalho de mediação com o público.
- Desenvolver, em parceria com o Programa de Exposições e Programação Cultural, atividades que, com base nos novos eixos temáticos e na nova missão institucional, usem o jardim, o entorno da Casa e a própria Avenida Paulista.

### Comuns às três casas

/ Estabelecer estratégias e rotinas de troca de informação sobre as atividades educativas com as demais áreas, compartilhando observações coletadas e tomando decisões de modo conectado às ações presentes no Programa de Gestão de Acervos e também às ações desenvolvidas pelo Programa de Exposições e Programação Cultural.

/ Aprimorar estratégias diversas que ampliem o diálogo e o acesso da população a conteúdos transversais referentes a diferentes questões (ambientais, de gênero e identidade, étnicas e raciais), combatendo

violências e preconceitos e promovendo reflexões sobre descolonização ou mesmo anticolonização de preceitos artísticos, técnicos, científicos e mesmo museais.

/ Fortalecer o relacionamento com as demais áreas do museu, em especial, com o Centro de Pesquisa e Referência, e dar visibilidade para as pesquisas realizadas pelos educadores, tornando-as referência também para outras áreas.

/ Desenvolver e fortalecer conexões com o território — favorecendo articulações e parcerias com pessoas, equipamentos, iniciativas e coletivos — e, junto ao Programa de Gestão Museológica, trabalhar para que esse seja um objetivo transversal e compartilhado por todas as áreas do museu.

/ Colaborar, em parceria com os demais Programas, para conscientizar todas as equipes sobre cuidados com a acessibilidade e inclusão de diversos públicos, desenvolvendo estratégias formativas que promovam o respeito, práticas antirracistas, acolhimento, empatia e reconhecimento das desigualdades sociais.

/ Reunir subsídios e alternativas, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para reestruturação, se necessário, e diminuição da rotatividade da equipe.

/ Estudar e estabelecer estratégias, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para que a equipe conte com educadores fluentes em inglês e/ou espanhol e em Libras (via formação ou contratação).



## 4.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa das Rosas

Este Programa **deve estreitar as trocas com o Centro de Pesquisa e Referência**, visando ao desenvolvimento de novos roteiros temáticos e estabelecendo um trabalho mais coeso e integrado.

Deve-se aproveitar o momento **de concepção da nova exposição de longa duração** para reunir subsídios que contribuam para soluções expositivas que auxiliem o trabalho de mediação realizado pelos educadores. O momento apresenta uma excelente oportunidade para refletir sobre os temas e sobre as formas de expô-lo, discutindo **estratégias, saídas e recursos favoráveis à apreciação e à interação do público, considerado em sua diversidade**. Trazer o olhar dos educadores para as discussões desde o início pode ser um diferencial importante – é comum que os educadores sejam chamados apenas ao final do processo, quando a exposição está praticamente pronta. Recomenda-se que a Casa das Rosas rompa com essa prática e mobilize suas equipes nesse projeto comum, que ganha com esse envolvimento.

Na busca pela **diversificação da programação cultural**, neste momento de reposicionamento do Museu, o Programa Educativo deve também concentrar esforços para participar da concepção de atividades e trazer sugestões que não apenas visem à permanência dos visitantes na instituição, mas também extrapolem seus muros e se espraíem pelos territórios adjacentes. Recomenda-se que a interação entre as diferentes frentes de atuação da Casa seja fortalecida, e a possibilidade de pensar cada vez coletiva e colaborativamente é um passo importante nessa direção.

### Comuns às três casas

O **diálogo** deve guiar de forma permanente as ações desenvolvidas pelo Programa Educativo, uma vez que a equipe diretamente responsável está em contato direto com os públicos. O trabalho educativo de um museu não se resume à transmissão de informações, mas, sobretudo, à **proposição de reflexões** – a partir do acervo (incluindo a edificação), dos conteúdos, de iniciativas e do próprio repertório do visitante – que permitam criar pontes e abrir espaços para o intercâmbio de ideias e experiências.

A interação constante com o público permite identificar necessidades, interesses e desafios, proporcionando uma **escuta e observação sensível** que deve ser utilizada tanto para aprimorar e retroalimentar continuamente as ações e práticas educativas, como para informar as demais atividades promovidas pelo museu. Nesse sentido, é essencial adotar uma postura cotidiana de escuta ativa dos públicos, amparada por **estratégias de registro, análise e disseminação** que garantam que as informações produzidas sejam utilizadas pelo museu e revertidas em aprimoramentos de diferentes sortes. Ou seja, é necessário estabelecer procedimentos e fluxos eficientes que facilitem a comunicação das percepções coletadas, garantindo que essas informações alcancem os demais Programas e contribuam para a melhoria contínua e a adaptação do museu. Um diário coletivo de trabalho, acessível on-line, destinado a registros rápidos de observações, de situações vivenciadas e até mesmo de sugestões recebidas pode ser uma alternativa interessante para dar mais

concretude a essa escuta e, também, para sistematizá-la e endereçá-la, seja para a mudança de práticas da equipe, seja para mudanças de práticas de outras áreas ou mesmo transformações mais amplas.

O Programa deve estar atento para **identificar barreiras de acesso** ao equipamento, tanto de frequentadores quanto de públicos em potencial que ainda não acessam o museu, propondo e promovendo mudanças atitudinais e novas práticas. Nessa perspectiva, o Programa tem a função de apoiar e fornecer subsídios para a construção de estratégias que fortaleçam o comprometimento institucional com a diversidade, inclusão, e acessibilidade, em suas múltiplas dimensões. Apesar de o Programa Educativo ser um fórum privilegiado para essas discussões, é essencial que, em conjunto com os outros Programas, essa seja uma responsabilidade transversal e compartilhada com as demais áreas do museu. Recomenda-se a implementação de **processos formativos para as equipes do museu**, que criem ou fortaleçam o comprometimento com tais pautas e preparem a instituição para esse acolhimento amplo desejado.

Recomenda-se estabelecer estratégias para compartilhar com as demais áreas as **pesquisas realizadas pelos educadores**, entendendo que essa produção de conhecimento é relevante e pode ser melhor aproveitada pelo museu.

O Programa Educativo deve também concentrar esforços no **fortalecimento da relação cotidiana do museu com seu território e vizinhança**, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica. Essa empreitada deverá não só mapear públicos e instituições com que o museu poderá interagir e estabelecer atividades, mas também acessar as narrativas acerca de como o equipamento é percebido pelos demais habitantes da região, suas expectativas e eventuais demandas que possam ser acolhidas pelo equipamento. O conhecimento e contato com o território contribuirá para a construção de uma relação sólida

e colaborativa entre o museu e sua comunidade. Além da criação de vínculos, a mobilização e desenvolvimento de ações junto a lideranças do bairro e outras instituições e equipamentos podem contribuir, ainda, para a inclusão e diversificação de públicos.



## 4.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa das Rosas

- Que tal ampliar o programa “Encontros Peripatéticos”? Uma possibilidade seria uma caminhada para as demais instituições da Avenida Paulista ou uma caminhada pontuando as casas que não existem mais, relevando as ausências na Avenida.
- Que tal o desenvolvimento de um programa de formação para professores da rede pública sobre como desenvolver “estudos do meio” na Avenida Paulista?
- Que tal ampliar a presença do Programa Educativo nas redes sociais do museu, entendendo que essa comunicação pode ampliar e diversificar sua audiência? Pílulas como visitas rápidas pré-gravadas, perguntas instigadoras, jogos ou brincadeiras poderiam ser criadas e disponibilizadas.
- Que tal a parceria com artistas contemporâneos para o desenvolvimento de brinquedos para a área externa do museu e mobiliários de descanso, que poderiam estar integrados a uma biblioteca ou bebeteca?

## 5

**PROGRAMA CONEXÕES  
MUSEUS SP (PCM)**

O Programa Conexões Museus SP, que não possui correlato na Legislação, é uma diretriz da SCEIC considerando todo o território paulista e está diretamente relacionado à capacidade de extroversão e compartilhamento do museu. O Programa<sup>22</sup> tem como objetivo a atuação, compartilhamento de experiência e conhecimento entre os museus estaduais vinculados à SCEIC e também com os demais museus e processos museológicos distribuídos em todo território paulista. As ações devem ter em vista qualificar, valorizar e preservar o patrimônio museológico e serem realizadas por três linhas de ação:

- a) **Polos SISEM-SP: atuar junto aos sete Polos SISEM-SP com a oferta de cursos, oficinas e estágios técnicos para profissionais de cada região/polo.**
- b) **Rede Temática de Museus: promover a integração dos museus em seu território por meio da articulação de redes temáticas de museus, acervos e ou processos museológicos articuladas ou fomentadas pelos museus estaduais vinculados à SCEIC.**
- c) **Conexões Museologia SP: incentivar a produção de indicadores e conhecimento sobre Museologia no estado de São Paulo nos âmbitos prático e teórico, a partir das experiências museológicas praticadas nos museus da SCEIC.**

---

<sup>22</sup> A execução do Programa é feita pelo museu, mas a gestão estratégica é feita pelo Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (GTC SISEM-SP) .



## 5.1 Desafios para o novo ciclo

### Comuns às três casas

/ Apoiar a Rede, em contato com os demais Programas e com as demais Casas da Rede, no desenho de oferta de estágios para profissionais de museus do interior, considerando a disponibilidade das equipes das Casas e as demandas identificadas pelo GTC SISEM-SP.

/ Ofertar oficinas e cursos *com e para* os demais museus no território paulista, buscando sempre aproveitar a expertise, as ações realizadas e os conhecimentos acumulados pela própria Casa e pelas outras duas Casas, pela Rede e pela POIESIS.

/ Elaborar estratégias para otimizar esforços e desenvolver as atividades sempre em parceria com os demais Programas e demais Casas, replicando oficinas e cursos exitosos e/ou elaborando versões compactas e/ou criando conjuntamente novas oficinas e cursos, em sinergia com as demandas identificadas no território paulista.

/ Em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, estreitar relacionamento com os gestores e técnicos das Oficinas Culturais de modo a aproveitar o conhecimento e a alta capilaridade dessa iniciativa no estado de São Paulo, e também poder servir-se de atividades formativas exitosas já desenvolvidas pela POIESIS, quando as temáticas forem convergentes.

/ Desenvolver estratégias para participar e apoiar a reflexão, articulação e projeção da Rede Temática de Museus-Casa no estado de São Paulo, de modo a contribuir para a continuidade de trabalhos e para a ativação da Rede de modo regular e permanente.



## 5.2 Comentários e sugestões

### Comuns às três casas

Para a execução deste Programa é importante considerar que a gestão desses trabalhos está centralizada na Rede. Essa composição pode ser entendida como uma **oportunidade de estabelecer ações coordenadas e integradas entre as Casas**, otimizando esforços e aproveitando ações exitosas e já consolidadas.

Para pensar nas ações e alcançar os desafios postos, a equipe responsável pelo desenvolvimento deste Programa deve se valer, por exemplo, da longa **experiência da Casa das Rosas** na promoção de ações extramuros nos sete Polos museológicos do SISEM-SP, e também da **alta capilaridade da POIESIS** em todo estado de São Paulo.

O desenho atual da oferta de estágios para profissionais do interior, por exemplo, pode aproveitar a rede construída pela POIESIS, buscando sempre formas de aprimoramento e garantindo a possibilidade de **trânsito desses estagiários entre as três Casas**, potencializando o estágio com a imersão em espaços e rotinas diferentes. Eventualmente, podem ser ofertados estágios de curta duração com bolsas de estudo/ajuda de custo que apenas viabilizem a permanência do profissional em formação na cidade por determinado período.

A oferta de cursos e oficinas deve considerar as demandas identificadas pelo GTC SISEM-SP e também aquilo que já está previsto como oferta dentro das Casas, buscando **aproveitar ações já existentes ou em desenvolvimento**, com eventuais adaptações, sem ter que toda vez

criar ações novas ou específicas atividades para as instituições do interior. Com isso, as ações previstas nos demais Programas são fortalecidas e ganham projeção. Para tal, a sinergia desse Programa com os demais é essencial, de modo a capturar o que já está em desenvolvimento e que, ao mesmo tempo, responde aos anseios do GTC SISEM-SP.

As ações deste Programa devem, ainda, favorecer o **mapeamento de outras instituições de mesma tipologia ou temática, a ampliação da rede de atuação das Casas** e a formação de novos públicos, levando aos Polos programações associadas à sua agenda cultural, para além de compartilhar práticas e experiências museológicas relacionadas à sua área de atuação.





## 5.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa das Rosas

- Que tal estabelecer uma parceria com as Oficinas e as Fábricas de Cultura para a formação continuada de agentes culturais e oficineiros, à luz da experiência do Centro de Apoio ao Escritor?

### Comuns às três casas

/ Que tal ampliar a atuação de programas educativos já consolidados, como os encontros peripatéticos, para outras cidades do estado de São Paulo, inclusive como estratégia de formação profissional, criando um roteiro que visite as instituições de uma mesma cidade para dar luz às oportunidades de trabalho em conjunto?

/ Que tal desenvolver uma linha de formação voltada para gestão de casas históricas e museus-casa, em parceria com a ACAM Portinari, por exemplo, que também possui a gestão de museus da mesma tipologia?

/ Que tal criar um política de intercâmbio de exposições com outros museus-casa do estado?

/ Que tal promover encontros de discussão sobre a tipologia de museus-casa no estado?

## 6

**PROGRAMA DE  
COMUNICAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL (PCDI)**

Este Programa, na Legislação, tem correlação com o **Programa de Comunicação**, que abrange as ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional, bem como com os **Programas de Financiamento e Fomento e Institucional**, já citados anteriormente, quando preconiza o desenvolvimento global do museu.

Conforme a política da SCEIC, o Programa atua com ações de comunicação e desenvolvimento institucional, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica. Entre essas atividades, está a estruturação de iniciativas ou programas de apoio ao museu (amigos de museu, patronos etc.), a busca por potenciais parceiros e a realização de ações de relacionamento com os parceiros já existentes e com a imprensa. Deve apoiar o mapeamento dos públicos-alvo do museu e atuar com a comunicação interna e externa (comunicação visual, sinalização da instituição e produção, publicação de materiais diversos de divulgação, mediação dos canais de comunicação do museu etc.), sempre observando a acessibilidade de todo conteúdo produzido.

Explorando um pouco o conceito de comunicação institucional de forma mais abrangente, entende-se que ele está conectado ao fortalecimento da identidade e da imagem institucional,

que envolve o trabalho de construção ou avaliação da marca e do posicionamento e associa forma a conteúdo e propósitos. A identidade visual do museu precisa traduzir e reforçar a missão, a visão e os valores, o que vai sempre depender de um trabalho ativo e propositivo de divulgação, informação e relacionamento.

A ativação desse Programa depende de um trabalho articulado e solidário com a equipe de gestão e profissionais da Rede e da POIE-SIS, dada a natureza das atividades, porém não pode prescindir da proximidade e da sinergia com as equipes da Casa para manter sua legitimidade e conexão com a realidade institucional.



## 6.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa das Rosas

- Fortalecer a imagem da Casa das Rosas como um museu.
- Desenvolver estratégias que utilizem o potencial do museu, que é um cartão postal da cidade, com localização privilegiada (física e simbólica), para construir e aprimorar as relações e as parcerias com as instituições do eixo da Paulista, em especial as que compõem a Paulista Cultural, buscando posicionar a Casa das Rosas como ator relevante desse circuito e atraindo o grande fluxo de pessoas (diferentes perfis de público) que circulam pela região.
- Aproveitar o público já conquistado nas redes sociais para promover campanhas relacionadas à elaboração da nova exposição de longa duração, convocando e engajando a sociedade nessa nova construção.
- Aproveitar a visibilidade da Casa das Rosas para desenvolver ações que promovam a circulação de públicos entre as demais Casas que compõem a Rede.
- Incrementar a sinalização e comunicação visual externas da Casa e de suas atividades.

### Comuns às três casas

- / Aprimorar a integração entre a área de comunicação da POIESIS, a Rede e o museu, para melhor compreensão das atividades em planejamento, bem como das necessidades de cada uma delas.
- / Criar meios para que a área de comunicação da POIESIS possa acompanhar e avaliar, em conjunto com a equipe da Casa, as respostas e demandas dos públicos em relação aos conteúdos comunicados.
- / Ampliar a atuação digital do museu, aprimorando o site e potencializando e diversificando sua presença nas redes sociais.
- / Centralizar a elaboração de estratégias e conteúdos, especialmente em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, para a captação de recursos junto a instituições, empresas, leis de incentivo e editais públicos e privados, e também a garantir continuidade das contrapartidas acordadas com patrocinadores.



## 6.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa das Rosas

Ao longo das últimas duas décadas, a Casa das Rosas firmou sua identidade como um espaço literário, atuando como uma vitrine para escritores e um ponto de convergência da cena literária. No entanto, o equipamento ainda é frequentemente percebido mais como um centro cultural do que um museu. O novo ciclo coloca, portanto, o desafio de **consolidar a Casa enquanto unidade museológica**. A mídia gerada pelo sucesso das exposições temporárias inaugurais é uma grande oportunidade para reafirmar esse lugar. Entrevistas com a direção e com formadores de opinião que tragam à tona esse reposicionamento e, mais, que abordem explicitamente os novos eixos temáticos e desafios são bem-vindas. Nesse contexto, o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional é estratégico na difusão, valorização e visibilidade das ações, sendo um dos principais responsáveis pela consolidação dessa nova imagem institucional. É importante ponderar que já há iniciativas em curso nesse sentido, que devem ser fortalecidas.

A nova missão institucional amplia a atuação da Casa das Rosas, para além de Haroldo de Campos e dos movimentos artísticos e literários, colocando-a também enquanto um observatório das transformações da Avenida Paulista. É fundamental, portanto, que o museu invista na diversificação de parcerias institucionais com o território, e se posicione como **ator relevante entre as entidades que compõem a Paulista Cultural**. Recomenda-se fortalecer e explorar o imaginário da Casa das Rosas como ponto de referência da Avenida Paulista, onde as pessoas

podem obter informações sobre a região – um local que, além de falar do passado e das transformações da Avenida Paulista, dá acesso, na contemporaneidade, ao circuito de instituições culturais e às suas programações. Nesse sentido, a Casa das Rosas pode protagonizar a articulação constituindo-se como ponto turístico imprescindível para quem deseja conhecer e circular pela região. O Programa deve estar atento à programação dos demais equipamentos da região, favorecendo intercâmbios de atividades e a circulação de públicos. A elaboração de um **Plano de Auxílio Mútuo** com as entidades do território pode ser um passo importante para iniciar esse processo.

É preciso, ainda, aproveitar o lugar que a Casa das Rosas já ocupa nas redes sociais para mobilizar o público ao redor da elaboração da **nova exposição de longa duração**. Campanhas diversas que engajem o público nos desafios dessa nova construção e que façam com que se sinta partícipe desse processo podem ser estratégicas, tanto para fidelizar o público como para conquistar patrocinadores.

O fato da Casa das Rosas ser reconhecida como um símbolo da Avenida Paulista a coloca como uma importante vitrine para patrocinadores. Este momento da Casa, recentemente reaberta, apresenta uma série de oportunidades que podem ser exploradas pelo Programa. Aproveitar a localização privilegiada e o lugar simbólico que a Casa ocupa no imaginário paulista e brasileiro pode contribuir para **levar também visitantes para as outras Casas que compõem a Rede**, usando a força da Casa das Rosas na promoção dessa circulação.

Além disso, é importante aproveitar o novo momento para reforçar a sinalização da Casa para atrair novos públicos que circulam pela região mas não frequentam ainda o espaço (banners grandes na fachada, placas de rua, lambe lambe em mobiliários públicos da Paulista etc.).

Por fim, entendendo os museus como lugares de permanência, convívio e lazer, esse Programa deve ajudar a disseminar os valores da Casa como **um espaço inclusivo, diverso, aberto ao diálogo e à experimentação**. Recomenda-se criar estratégias – em conjunto com o Programa de Edificações e de Exposições e Programação Cultural – para incentivar a permanência no jardim, um dos principais elementos de sua identidade, ou na própria calçada da Avenida aos finais de semana, em especial, aos domingos.

### Comuns às três casas

O principal desafio do Programa é que todas as **ações vinculadas a ele sejam concebidas transversalmente e estejam em diálogo e sinergia** com os demais Programas e com as diferentes áreas do museu. Para isso, recomenda-se que os membros da área de comunicação da POIESIS estejam mais presentes na Casa e participem mais ativamente de seu cotidiano. Atualmente, a execução das atividades de comunicação e desenvolvimento institucional é centralizada na POIESIS, o que às vezes gera distanciamentos em relação ao cotidiano da Casa. Com o intuito de fortalecer o diálogo entre essas instâncias, é necessário ampliar o contato criando fluxos e momentos de troca e escuta ativa para que as ideias e informações sejam compartilhadas.

Em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, recomenda-se a **construção de um plano de comunicação interna e externa**, que preze pela transparência e diálogo entre as equipes e entre o museu

e seus públicos. Em relação às equipes internas, é importante que haja espaços de escuta acolhedores e incentivo ao acesso/consumo dos documentos institucionais, de modo a engajá-la, e como forma de garantir o alinhamento do museu com seus propósitos. Em relação ao público externo, é preciso rerepresentar o museu tanto para o seu território mais imediato como para a sociedade de modo geral.

Uma discussão inescapável aos museus, acelerada pela pandemia da Covid-19, é como fomentar e/ou ampliar suas atividades no **universo digital**. A “Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros” traz importantes dados sobre conectividade, acesso a tecnologias e conexão e aponta tendências de futuro. O Relatório indica que, em 2022, cerca de 60 milhões de domicílios (80%) possuíam acesso à Internet. O telefone celular seguiu sendo o dispositivo mais utilizado pelos usuários brasileiros de Internet para acessar a rede (99%), seguido pela televisão (55%). O uso de mensagens instantâneas foi a atividade mais realizada pelos brasileiros na Internet (93%). Permaneceram em patamares elevados o uso das redes sociais, como Facebook, Instagram ou TikTok (80%), e as chamadas de voz ou vídeo (77%), bem como o envio e recebimento de e-mails (62%) (2022, p. 25-26).

Além da ampliação da presença digital, aproveitar as características intimistas e mais familiares do ambiente doméstico, próprias aos museus-casa, para lançar mão do rol de **termos associados a uma casa e a eventos domésticos** (como hospitalidade, open-house, chá de cozinha, jantar, café da manhã etc.), na concepção e comunicação das atividades, pode ser uma estratégia interessante e divertida de atrair e mobilizar públicos. Para tanto, como já recomendado, é fundamental que os **responsáveis pela comunicação participem dos momentos criativos de concepção das ações**, sejam elas exposições, eventos ou atividades educativas.

Por fim, este Programa precisa centralizar e participar diretamente da elaboração de **estratégias e conteúdos para a captação de recursos** junto a instituições, empresas, leis de incentivo e editais públicos e privados, especialmente em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, mas também com os demais. As três Casas podem diversificar e incrementar suas receitas a partir de uma atuação mais ativa e direcionada a cada Casa. Estabelecer **momentos de brainstorming com as equipes de cada Casa** pode ser bastante frutífero para identificação de potenciais parceiros, apoiadores e patrocinadores e desenho conjunto das melhores estratégias.





## 6.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa das Rosas

- Que tal criar linhas de produtos relacionados à Avenida Paulista e à própria Casa, explorando as rosas, por exemplo?
- Que tal organizar no jardim feiras para venda de plantas, mobilizando microprodutores?
- Que tal apresentar, dentro da Casa ou no jardim, um painel permanente e dinâmico com mapa da região, instituições culturais e sua programação?
- Que tal colocar, dentro da Casa ou no jardim, telão ao vivo em tempo real de outros pontos da Avenida Paulista? Essa instalação poderia ser feita em parceria com o Instituto Moreira Salles que, na ponta oposta, também se configura como um portal para a Avenida.
- Que tal trazer parte da exposição Rosas Brasileiras, em cartaz até fevereiro de 2024 no Farol Santander, e formatá-la para ser exposta no jardim?
- Que tal ampliar os projetos educativos para novos formatos – podcast inspirado no Encontros Peripatéticos; vídeos para o Tiktok

com leituras (“booktok”) e atividades reflexivas sobre as obras de Haroldo de Campos e outros?

- Que tal o museu sediar a apresentação de premiações da área cultural e literária, considerando a sua localização e a relevância histórica e arquitetônica da Casa?
- Que tal abrir o museu uma vez por semana em horário noturno? Pode-se aproveitar essa abertura noturna para o desenvolvimento de eventos direcionados ao público adulto, utilizando temáticas pertinentes ao museu, a exemplo do Night Lab, programa científico-cultural que une música, oficinas e palestras fora do horário de funcionamento regular com ingressos comercializados separadamente, realizado mensalmente pelo SESI Lab, em Brasília.

### Comuns às três casas

/ Que tal criar um clube de associados com acessos privilegiados ao museu e suas atividades, fomentando a fidelização e engajamento de novos públicos?

/ Que tal criar conteúdos ligados aos bastidores do museu, como linha regular, dando vozes a diferentes atores institucionais?

## 7

**PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES  
(PED)**

O Programa tem correlação, na Legislação Museal, com o **Programa Arquitetônico-Urbânico**, que abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e dos construídos, bem como das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequados ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu. Envolve, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência.

Conforme preconizado pela SCEIC, o Programa envolve a gestão e manutenção das edificações, por meio de rotinas contratuais que assegurem a conservação pela realização de manutenções (preventivas, corretivas e preditivas). Também fazem parte desse programa operações (ações técnicas e administrativas) na área de segurança, bem como legalização das edificações junto aos órgãos públicos, sustentabilidade ambiental e acessibilidade para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida.

As ações deste Programa são compartilhadas entre POIESIS, Rede e Casa e é fundamental a troca entre essas instâncias. Assim como no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, o bom andamento das atividades depende de um trabalho articulado e solidário

com a equipe de gestão e profissionais da Rede e da POIESIS, dada a natureza das atividades, porém não pode prescindir da proximidade e da sinergia com as equipes da Casa para manter sua legitimidade e conexão com a realidade institucional.





## 7.1 Desafios para o novo ciclo

### Específicos para a Casa das Rosas

- Estabelecer estratégias para lidar e, se possível, solucionar problemas estruturais no pós-obra do restauro, associados à hidráulica, esgoto e elétrica.
- Criar estratégias, em conjunto com os demais Programas, que possibilitem transformar o jardim, que hoje é concebido e usado como um lugar de passagem, em um lugar que seja um convite a estar e permanecer.

### Comuns às três casas

/ Garantir o planejamento e execução de ações de aprimoramento e de manutenção preventiva da edificação, sempre em contato com os Programas de Gestão Museológica e de Gestão de Acervos, e elaborar um Plano de Necessidades para o museu.

/ Estabelecer rotinas de vistoria, acompanhamento e manutenção das instalações, equipamentos e sistemas.

/ Aprimorar os fluxos e o diálogo das equipes da Casa com a equipe responsável pela manutenção.

/ Priorizar a acessibilidade em todos os espaços do museu, garantindo que o espaço seja acessível, do ponto de vista físico, a todas as pessoas.

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

/ Propiciar o intercâmbio de soluções e aprendizagens sobre os assuntos afeitos a esse Programa entre as três Casas.



## 7.2 Comentários e sugestões

### Específicos para a Casa das Rosas

A Casa das Rosas foi reaberta em outubro de 2023 após passar dois anos fechada para obras de restauro. O novo momento tem provocado a ampla visitação do público. Ao longo da construção do Plano, contudo, identificou-se a permanência de problemas relacionados à hidráulica, elétrica e esgoto. Nesse contexto, é importante a realização de um **plano de ação preventivo e corretivo que promova o desenvolvimento de estratégias que busquem corrigir as questões levantadas**. Além de mapear e endereçar problemáticas, o plano também pode ser importante para se ter um registro do “marco zero” da edificação pós-restauro, que possa informar ações de monitoramento e avaliação da edificação.

O desejo de que a Casa das Rosas se torne um espaço de permanência foi identificado em diversas escutas realizadas para a construção do Plano. O jardim do museu é apontado como um elemento central da identidade da casa, dá nome a ela e ocupa um lugar relevante no imaginário de quem a visita e da própria Avenida Paulista. O jardim, em meio à massa de concreto que simboliza a Avenida, é um dos poucos espaços abertos de sociabilidade existentes em toda sua extensão, dessa forma, deve ser um convite a estar e a permanecer, e não somente um corredor de passagem. Assim, devem ser desenvolvidas estratégias que permitam aos visitantes, moradores e trabalhadores do entorno que usufruam do jardim como local de contemplação, sociabilidade ou de pausa no trabalho diário. Tendo em vista que a manutenção do jardim é de responsabilidade do Condomínio Parque Cultural Paulista,

é necessário, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica e Comunicação e Desenvolvimento Institucional, estreitar essa parceria de forma a viabilizar ações nessa direção.

### Comuns às três casas

As reflexões e recomendações aqui apresentadas tomam como ponto de partida a premissa de que **as casas transcendem uma função meramente física** de alojar coleções valiosas e memórias de um personagem. As edificações são componentes inalienáveis do patrimônio das instituições, devendo, portanto, ser preservadas em conformidade com as diretrizes museológicas. Os traços arquitetônicos e detalhes estruturais se entrelaçam com os demais acervos e narrativas que compõem as Casas enquanto exemplares de moradia (espaço doméstico e familiar) e testemunhos de um modo de vida específico de uma determinada época e classe social paulistana. Nesse contexto, a preservação das edificações para além de uma questão de manutenção física, deve ser entendida como ponto essencial da salvaguarda de cada um dos museus e por isso as atividades desse Programa devem estar intimamente conectadas ao **Programa de Gestão de Acervos**.

É fundamental a implantação de políticas e planos de salvaguarda, segurança, manutenção predial e conservação preventiva que garantam a **preservação da edificação e a operação com qualidade de toda cadeia operatória museológica**. Entre outros aspectos, destaca-se

a importância de estudos que levem em consideração as condições climáticas (temperatura/umidade) do edifício e seu entorno, a fim de traçar estratégias que permitam segurança ao acervo e a recepção de acervos e exposições de terceiros.

Para assegurar uma preservação eficaz, o Programa deve aprimorar significativamente o diálogo e a partilha de orientações e responsabilidades entre as instâncias que se encarregam dessas funções. Atualmente, a execução das atividades de manutenção é centralizada na POIESIS e encontra-se distanciada do cotidiano da Casa, cuja equipe não possui autonomia para resolver as questões relativas à edificação. Com o intuito de fortalecer as estratégias de diálogo contínuo entre essas instâncias, é necessário ampliar o contato entre as áreas: por um lado, incentivar as equipes do museu a **identificar, compreender e organizar as demandas de aprimoramento dos espaços** físicos do museu a serem levadas para a OSC e, por outro lado, criar fluxos e momentos de escuta ativa para que essas informações sejam compartilhadas. Destaca-se, ainda, a importância de avaliar a criação de uma área dedicada exclusivamente à manutenção das edificações dos museus, visando a uma abordagem mais especializada, integrada e eficiente nesse aspecto.

É essencial ter em vista que as edificações não apenas se configuram como um elemento central da identidade dos museus, mas também representam a primeira interação do público. Nessa perspectiva, torna-se fundamental que as Casas estejam adequadamente preparadas para receber e acolher diversos públicos. É crucial, portanto, que a instituição esteja alinhada com princípios orientadores como a Lei Brasileira de Inclusão, a NBR 9050/2020 da ABNT, os conceitos de acessibilidade e desenho universal<sup>23</sup> — em suas múltiplas dimensões. Para além da acessibilidade arquitetônica, é igualmente importante identificar possíveis barreiras simbólicas que possam afastar o público da instituição. Esse diagnóstico permitirá desenvolver estratégias que não

apenas removam obstáculos físicos, mas também abordem aspectos de ordem social e cultural que possam contribuir para uma experiência mais inclusiva e acolhedora.

Para conseguir desenvolver estratégias adequadas, o Programa de Edificações precisa **estar próximo também das áreas criativas dos museus**, participando das discussões sobre novas exposições e eventos, sugerindo ideias, concebendo a manutenção preventiva e avaliando aspectos relacionados ao fluxo e à segurança. Junto disso, é fundamental atualizar o plano de necessidades de cada Casa, com conhecimento de causa e considerando os quesitos de sustentabilidade ambiental, eficiência energética e gestão.

---

<sup>23</sup> É um conceito que propõe o desenvolvimento de ambientes, objetos e produtos que possam ser utilizados pelo mais amplo espectro de usuários, incluindo crianças, idosos e pessoas com restrições temporárias ou pessoas com deficiência. Desenho ou design universal significa acessibilidade total de projeto. Se a acessibilidade for (ou tiver sido) projetada sob os princípios do desenho universal, ela beneficia todas as pessoas, tenham ou não qualquer tipo de deficiência (Sasaki, 2009).



## 7.3 Ideias para inspirar e experimentar

### Específicos para a Casa das Rosas

- Que tal apoiar a criação de espaços de convivência e de uso compartilhado interno e externo da Casa com mobiliário de descanso, wi-fi livre, fontes solares para carregamento de celulares, entre outros? Disponibilizar cadeiras de praia para o público e pessoas que circulam pela região pode ser uma forma de estimular a sua permanência.
- Que tal desenvolver um audioguia que garanta não apenas acessibilidade, mas que também ofereça ao visitante um melhor entendimento dos diferentes usos e transformações pelos quais a Casa e a Avenida passaram, contando, inclusive, sobre os diversos processos de restauro?

### Comuns às três casas

/ Que tal contratar uma consultoria ou parceria de longa duração para o desenvolvimento de um programa de sustentabilidade ambiental, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, que envolva manejo sustentável dos recursos da Casa e ações de formação internas e externas?



A **construção do plano de ação** também se deu de maneira participativa, com base no pressuposto de que todas as áreas possuem expertises técnicas relevantes para endereçar os desafios e oportunidades apontados no diagnóstico e de que a diversidade de pontos de vista, conhecimentos e experiências profissionais contribui para ideias mais criativas e factíveis. Além disso, a ampla participação da equipe no planejamento possibilita um maior alinhamento e engajamento na execução das ações.

O plano de ação busca materializar a estratégia da instituição, ou seja, ele precisa ser elaborado com foco em realizar o que é declarado na missão, nos valores e na visão de futuro. Dessa forma, os **objetivos estratégicos** apontam o que se pretende alcançar em determinado período de tempo para que o museu chegue mais perto de concretizar sua visão e, conseqüentemente, sua missão. No caso do plano da Casa das Rosas, os objetivos estratégicos fornecem uma direção para os próximos **três anos** de atuação. O prazo menor do que a vigência do Plano Museológico foi considerado tendo em vista a tendência dos contextos do museu, tanto interno quanto externo, se transformarem com maior dinamismo atualmente. O prazo de três anos faz com que o museu seja mais ágil em superar seus desafios, ao mesmo tempo em que a obrigatoriedade de revê-los nesse prazo permite que ele esteja conectado às transformações e tendências contemporâneas, se mantendo mais inventivo e inovador.

Os **resultados esperados**, por sua vez, medem o progresso em direção à realização dos objetivos estratégicos. Eles foram elaborados para o final de 2024, para servirem de **marcos anuais**. Por isso, recomenda-se que anualmente a Casa das Rosas avalie se os resultados esperados foram atingidos ou não e revise e/ou elabore novos resultados esperados para o ano seguinte, considerando os mesmos objetivos estratégicos até que se complete o ciclo de três anos, quando deve ser avaliado se os objetivos foram alcançados e um novo plano deve ser elaborado. Os **indicadores** são métricas que podem auxiliar na avaliação dos resultados, uma vez que contribuem para a mensuração do quanto o resultado foi atingido ou não.

Para efetivação dos resultados esperados, foram estabelecidas ações a serem realizadas também até o final do ano. Vale ressaltar que as ações planejadas devem ser integradas ao plano de trabalho já executado pelo museu, e esse conjunto global de estratégias, ações e atividades deve ser realizado e readequado, quando necessário, tendo como pressuposto a missão, a visão de futuro, os valores e os desafios e recomendações descritos neste Plano Museológico.

Vale ressaltar que, no caso deste Plano, foram elaboradas coletivamente macroações, ou seja, um conjunto de atividades que levam a um resultado observável. É importante que elas não sejam confundidas com atividades ou tarefas. A

tarefa é uma unidade de trabalho que compõe um check list do que precisa ser feito para realizar uma atividade. Esta, por sua vez, pode ser considerada um conjunto de tarefas que resultam em um trabalho realizado, podendo ser observado e/ou medido em termos de percentual executado. Para que as macroações sejam executadas será importante que seu responsável detalhe as atividades a serem realizadas. Para o Plano de Ações construído há alguns exemplos de atividades que podem ser realizadas para cumprir as macroações, entretanto, elas não devem esgotar a necessidade do detalhamento.

## Objetivos estratégicos para os próximos 3 anos

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Consolidar a Casa das Rosas como museu, a partir da definição de uma política curatorial que direcione os programas e projetos.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Promover uma comunicação transversal que perpassa diversas instâncias (equipe da Casa das Rosas, da Rede de Museus, POIESIS, SCEIC e públicos) com base em escuta ativa.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Desenvolver conexões e parcerias com Museus-Casa do território paulista e instituições afins, particularmente do entorno do museu, da SCEIC e administradas pela POIESIS.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** Ampliar e diversificar os públicos do Museu por meio do diálogo permanente entre as ações museológicas.

---

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:** Implantar políticas de acervos, de exposições e de programação cultural considerando o funcionamento da cadeia operatória museológica e sempre tendo como base a produção de conhecimento do museu.

---

Plano de Ações (ano 1)

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Consolidar a Casa das Rosas como museu, a partir da definição de uma política curatorial que direcione os programas e projetos.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Política curatorial da Casa das Rosas formalizada.</b>	1.1. Documento com a política curatorial registrada.	1.1. Constituir um grupo de trabalho interno.	- Definir participantes e agenda do grupo de trabalho. - Realizar reuniões do grupo de trabalho.
		1.2. Realizar consulta à sociedade representada pelo Comitê Curatorial e entidades parceiras.	- Planejar consulta à sociedade. - Sistematizar os resultados da consulta. - Elaborar a política.
<b>2. Implementação da política curatorial da Casa das Rosas iniciada.</b>	2.1. Quantidade de programas, projetos e atividades realizadas com base na política curatorial.	2.1. Disseminar política curatorial para públicos internos e externos.	- Definir estratégia de disseminação da política curatorial. - Inserir ações de divulgação da política curatorial no plano de comunicação.
		2.2. Executar a programação cultural, programas e projetos com base na política.	- Rever o plano de trabalho do museu com o objetivo de alinhá-lo à política curatorial.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Promover uma comunicação transversal que perpassse diversas instâncias (equipe da Casa das Rosas, da Rede de Museus, POIESIS, SCEIC e públicos) com base em escuta ativa.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Comunicação transversal implementada e avaliada positivamente pelas diversas instâncias, com resultado superior a 50% seguindo os parâmetros de medição.</b>	<b>1.1. Quantidade de respondentes da avaliação da comunicação interna.</b>  <b>1.2. Resultado da avaliação da comunicação interna.</b>	<b>1.1. Realizar reunião quinzenal da equipe da Casa das Rosas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar reuniões quinzenais da equipe do museu.</li> <li>- Realizar reuniões quinzenais da equipe do museu.</li> </ul>
		<b>1.2. Realizar reunião mensal da equipe da Rede.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar reuniões quinzenais da equipe geral da Rede.</li> <li>- Realizar reuniões quinzenais da equipe geral da Rede.</li> </ul>
		<b>1.3. Realizar reunião bimestral de cada área do museu com o setor correspondente na POIESIS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar reuniões mensais com os setores da POIESIS com os quais as equipes dos museus interagem.</li> <li>- Realizar reuniões mensais com os setores da POIESIS com os quais as equipes dos museus interagem.</li> </ul>
		<b>1.4. Realizar reunião bimestral do museu com a unidade gestora/SCEIC.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar reuniões bimestrais do museu com a unidade gestora/SCEIC.</li> <li>- Realizar reuniões bimestrais do museu com a unidade gestora/SCEIC.</li> </ul>
		<b>1.5. Realizar avaliação semestral por meio de questionários respondidos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir metodologia da avaliação semestral da comunicação.</li> <li>- Elaborar o instrumento de coleta.</li> <li>- Coletar dados semestralmente.</li> </ul>
		<b>1.6. Realizar discussão em grupo sobre os resultados obtidos com o objetivo de traçar estratégias para a melhoria da comunicação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar conteúdo para a discussão em grupo sobre os resultados obtidos.</li> <li>- Sistematizar propostas de melhoria da comunicação.</li> </ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Promover uma comunicação transversal que perpasse diversas instâncias (equipe da Casa das Rosas, da Rede de Museus, POIESIS, SCEIC e públicos) com base em escuta ativa.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>2. Comunicação ampliada com o público, conforme índice de satisfação obtido por instrumentos de avaliação.</b>	2.1. Quantidade de sugestões recebidas.	2.1. Implementar estratégias e instrumentos de participação, escuta e avaliação junto ao público do museu (questionários, grupos focais, coleta de sugestões e contribuições para programação, pesquisas de satisfação etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reunião com a equipe de comunicação e outras áreas para criar estratégias de participação, escuta e avaliação junto ao público.</li> <li>- Elaborar instrumentos de participação, escuta e avaliação junto ao público.</li> </ul>
	2.2. Quantidade de sugestões implementadas.	2.2. Realizar pesquisa de opinião com o público visitante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir metodologia para a pesquisa de opinião com o público visitante.</li> <li>- Elaborar instrumentos para a coleta de dados.</li> </ul>
	2.3. Índice de satisfação.	2.3. Realizar avaliação anual dos resultados obtidos por meio dos instrumentos de escuta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizar os resultados obtidos por meio dos instrumentos de escuta.</li> <li>- Realizar reunião participativa para debater e encaminhar ações a partir dos resultados obtidos.</li> </ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Desenvolver conexões e parcerias com Museus-Casa do território paulista e instituições afins, particularmente do entorno do museu, da SCEIC e administradas pela POIESIS.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Parceria e conexão com instituições do entorno fortalecidas.</b>	1.1. Quantidade de parcerias com instituições do entorno firmadas.	1.1. Definir os potenciais parceiros.	- Definir estratégia de mapeamento das instituições. - Realizar o mapeamento das instituições.
	1.2. Quantidade de ações realizadas em conjunto com os parceiros.	1.2. Formular, em conjunto, a proposta de ação.	- Realizar reuniões com os parceiros para planejar as ações.
	1.3. Documento com a sistematização da avaliação dos resultados.	1.3. Realizar três (03) ações conjuntas com as instituições definidas, acompanhada de avaliação de resultados.	- Preparar o conteúdo e os materiais das ações. - Elaborar instrumento de avaliação das ações. - Sistematizar os resultados das avaliações.
<b>2. Ações formativas realizadas no interior do estado por meio das Oficinas Culturais e outros potenciais parceiros<sup>24</sup>.</b>	2.1. Quantidade de parcerias firmadas com instituições do interior de São Paulo.	2.1. Identificar demandas de ações formativas junto ao Sisem.	- Realizar reunião com o Sisem para levantar demandas de ações formativas.
	2.2. Quantidade de ações formativas realizadas.	2.2. Definir 15 museus e/ou instituições afins que serão objeto da ação.	- Realizar mapeamento dos museus e instituições que possuem alguma das demandas levantadas junto ao Sisem. - Definir critérios de priorização para o recebimento das ações formativas.
	2.3. Quantidade de pessoas que concluíram as ações formativas.	2.3. Estabelecer parceria com as Oficinas Culturais para definir as linhas de ação, a metodologia e a execução das formações.	- Realizar reuniões para definir como será a parceria entre museu e o programa Oficinas Culturais. - Trabalhar conjuntamente as linhas de ação, a metodologia e a execução das ações formativas.
	2.4. Documento com a sistematização da avaliação dos resultados.	2.4. Realizar, acompanhar e avaliar os resultados das ações.	- Preparar os conteúdos e materiais das formações. - Realizar as ações formativas. - Sistematizar os resultados das ações formativas.

<sup>24</sup> Ao longo do período de escrita deste Plano, mudanças no escopo de atuação do programa Oficinas Culturais estão em curso e podem impactar esse Resultado Esperado. O Museu pode desenvolver essas ações sem essa parceria ou com outros parceiros, que tenham capilaridade no Estado de São Paulo e expertise.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Ampliar e diversificar os públicos do Museu por meio do diálogo permanente entre as ações museológicas.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Novo organograma e fluxo de processos implementados.</b>	<p>1.1. Áreas reestruturadas.</p> <p>1.2. Documento do fluxo de processos.</p> <p>1.3. Índice de satisfação das equipes com o novo fluxo de processos.</p>	<p>1.1. Realizar uma exposição temporária anual com temática conhecida por parcela ampla da população.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear temáticas conhecidas e de interesse de ampla parcela da população.</li> <li>- Realizar planejamento participativo da exposição temporária.</li> <li>- Desenvolver mecanismo para identificação do perfil do público visitante da exposição temporária.</li> </ul>
		<p>1.2. Desenvolver ações temáticas voltadas para a primeira infância e infantojuvenil nos períodos de férias escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejar ações temáticas voltadas para a primeira infância e infantojuvenil nos períodos de férias escolares.</li> <li>- Realizar as ações temáticas planejadas.</li> <li>- Avaliar os resultados das ações temáticas.</li> </ul>
		<p>1.3. Desenvolver ações afirmativas visando à inclusão de diferentes públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar escuta com os diferentes perfis de públicos que se deseja atingir para levantar desejos e necessidades.</li> <li>- Planejar ações afirmativas que vão ao encontro dos desejos e necessidades mapeados.</li> <li>- Avaliar os resultados das ações afirmativas.</li> </ul>
		<p>1.4. Desenvolver ações e dispositivos para maior permanência dos públicos no jardim.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar pesquisa junto ao público sobre interesses, demandas, motivações, desejos e possibilidades para a maior permanência no jardim.</li> <li>- Planejar ações e dispositivos viáveis para aumentar a permanência dos públicos no jardim.</li> </ul>
		<p>1.5. Estabelecer parcerias para fornecer ônibus para escolas públicas visitarem o museu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reunião com as Secretarias de Educação para verificar a possibilidade de fornecerem ônibus para as escolas públicas visitarem o museu.</li> <li>- Divulgar para as escolas as possibilidades de atividades por faixa etária.</li> </ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Ampliar e diversificar os públicos do Museu por meio do diálogo permanente entre as ações museológicas.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<p><b>2. Presença da Casa das Rosas em outros territórios da cidade ampliada por meio de parcerias com iniciativas e instituições.</b></p>	<p>2.1. Quantidade de parcerias estabelecidas com instituições e iniciativas de outros territórios da cidade.</p>	<p>2.1. Desenvolver uma ação em parceria com o programa Fábricas de Cultura sobre temáticas que promovam diálogo entre o museu e o território desses equipamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar proposta de ação em parceria com o programa Fábricas de Cultura.</li> <li>- Estabelecer parceria com o programa Fábricas de Cultura para realizar a ação.</li> </ul>
		<p>2.2. Potencializar a programação do aniversário do museu e da Avenida Paulista por meio de ações conjuntas com a “Paulista Cultural”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejar ações para o aniversário do museu e da Avenida Paulista.</li> <li>- Realizar reunião com instituições culturais da Paulista Cultural para compartilhar as ações planejadas e pensar possíveis parcerias e/ou intercâmbios.</li> </ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Implantar políticas de acervos, de exposições e de programação cultural considerando o funcionamento da cadeia operatória museológica e sempre tendo como base a produção de conhecimento do museu.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>1. Políticas de acervo, de exposições e programação cultural definidas e disseminadas.</b>	1.1. Documento com as políticas de acervo, de exposições e de programação cultural, elaborado.	1.1. Formar GT para elaboração das políticas, considerando pesquisas desenvolvidas no museu, em diálogo com os Comitês específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir componentes, cronograma e pautas do GT.</li> <li>- Preparar as reuniões do GT.</li> <li>- Sistematizar e consolidar as políticas.</li> </ul>
	1.2. Equipe com conhecimento e entendimento sobre as políticas de acervo, de exposições e de programação cultural.	1.2. Realizar ações de formação e disseminação das políticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejar ações de formação e disseminação das políticas.</li> <li>- Avaliar o resultado das ações realizadas.</li> </ul>
<b>2. Centro de Pesquisa e Referência em pleno funcionamento.</b>	2.1. Documento do Plano de Atuação elaborado. 2.2. Quantidade de reuniões realizadas. 2.3. Quantidade de participantes nas reuniões. 2.4. Quantidade de intercâmbios realizados entre os Centros de Pesquisa e Referência dos Museus-Casa da Rede.	2.1. Elaborar Plano de Atuação interno que defina atribuições, estrutura, fluxos e responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniões participativas para a elaboração do Plano de Atuação.</li> <li>- Sistematizar os resultados das reuniões.</li> </ul>
		2.2. Realizar reuniões periódicas para alinhamento e integração do Plano de Atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir cronograma e pautas para as reuniões periódicas.</li> <li>- Preparar o conteúdo e os materiais das reuniões periódicas.</li> </ul>
		2.3. Alinhar e difundir os planos de pesquisa de todas as áreas do museu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir estratégias para alinhar, integrar e difundir os planos de pesquisa dos núcleos do museu.</li> </ul>
		2.4. Divulgar internamente os resultados das pesquisas desenvolvidas no museu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserir as ações de divulgação dos resultados das pesquisas desenvolvidas no museu no plano de comunicação.</li> </ul>
		2.5. Realizar intercâmbio entre o Centro de Pesquisa e Referência da Casa das Rosas e os Centros das outras Casas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir estratégias para o intercâmbio.</li> <li>- Pactuar estratégia com os outros Museus-Casa da Rede.</li> </ul>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Implantar políticas de acervos, de exposições e de programação cultural considerando o funcionamento da cadeia operatória museológica e sempre tendo como base a produção de conhecimento do museu.**

Resultados esperados	Indicadores	Macroações	Exemplos de atividades
<b>3. Curadoria participativa para exposições e programações culturais iniciada.</b>	3.1. Quantidade e áreas dos participantes das reuniões curatoriais. 3.2. Composição do Comitê Curatorial.	3.1. Estabelecer iniciativa piloto de curadoria participativa para alguma ação da programação cultural.	- Definir ação da programação cultural e testar a curadoria participativa. - Planejar iniciativa piloto de curadoria participativa. - Avaliar o piloto e sistematizar as lições aprendidas.
		3.2. Realizar as ações de curadoria com a participação horizontal das equipes.	- Definir estratégia de participação horizontal das equipes nas ações de curadoria.
		3.3. Ampliar a composição do Comitê Curatorial, agregando os coordenadores do Centro de Pesquisa e Referência.	- Definir participantes estratégicos para agregar ao Comitê Curatorial. - Divulgar a nova composição do Comitê Curatorial.

## Premissas para o monitoramento e a avaliação do Plano Museológico e do Plano de Ação

Avaliar e monitorar iniciativas, em especial, aquelas que possuem algum tipo de impacto social, é fundamental para mensurar e analisar o diálogo que a instituição mantém com a sociedade e para gerar as transformações desejadas. Isso porque qualquer organização que pretenda desenvolver iniciativas de interesse público, como é o caso de um museu, precisa balizar seus processos decisórios e programáticos de maneira responsável e, de preferência, com base em conhecimentos teóricos e empíricos sobre a sua própria atuação, os públicos para quem as ações se destinam e o que se deseja propor e transformar.

O foco principal de qualquer processo de monitoramento e avaliação de programas, projetos, iniciativas e equipamentos com finalidade pública e social deve sempre ser a produção de conhecimento consistente que possa apoiar as decisões humanas, promovendo, preferencialmente, aprendizados para todos os envolvidos. Instituições que contam com ações de monitoramento e avaliação instituídas, planejadas de maneira interdependente do desenho das iniciativas (e não apenas um apêndice!), que sejam contínuas, participativas, bem concebidas e realizadas, têm mais potência para apoiar reflexões e transformações em suas estruturas.

O monitoramento e a avaliação são essenciais na busca pela concretização dos objetivos estratégicos delineados no Plano Museológico, no enfrentamento dos desafios e na elaboração de novos planejamentos. O acompanhamento e a análise dos processos e resultados permitem verificar, ao longo da própria execução:

**/ o grau de cumprimento das ações estabelecidas em relação ao que foi previsto e, sendo desejável, a qualidade daquilo que foi realizado;**

**/ se os resultados esperados estão sendo alcançados e, se possível, como;**

**/ e, conseqüentemente, se a organização conseguirá atingir os objetivos delimitados.**

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

O sucesso dos processos de monitoramento e avaliação depende também de um planejamento consistente e objetivo, além de factível e realizado com base na realidade orçamentária, que não alimente falsas expectativas ou gere apenas frustrações.

Monitorar é acompanhar sistematicamente, por meio de indicadores, o desenvolvimento das ações previstas, medindo seu andamento e registrando regularmente desvios, retrocessos e avanços. Avaliar, por sua vez, não possui um conceito ou formato únicos, já que depende do objeto a ser avaliado, sendo possível utilizar diferentes metodologias. Contudo, uma avaliação deve ser capaz de analisar processos e resultados, com base em dados quantitativos e qualitativos, que podem ser obtidos de diferentes formas desde que ancoradas em premissas científicas.

Desde a instituição da obrigatoriedade da implementação de Planos Museológicos a todos os museus brasileiros (Estatuto de Museus, Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009), a comunidade museológica vem aprendendo que processos participativos são enriquecedores para as instituições. Muitas vezes, a participação gera resultados mais potentes que o próprio resultado final, o documento em si, em especial porque o processo contribui para a troca de ideias, o alinhamento dos propósitos e a integração da equipe.

Porém, mesmo em processos bem-sucedidos, depois que o plano fica pronto, começam as dificuldades para a implementação continuada do que foi planejado. No Brasil, o monitoramento e avaliação permanecem como um dos grandes desafios para a plena implementação de Planos Museológicos, pois trata-se de um esforço que



exige afastar-se do cotidiano e das demandas emergenciais para realizar tarefas mais reflexivas, com base em evidências sobre o andamento e a avaliação do fazer do museu.

Para levar a cabo o monitoramento e a avaliação, as equipes precisam manter o envolvimento e o dinamismo do planejamento inicial. Por isso, é importante o comprometimento coletivo no acompanhamento da execução do Plano de Ação e do próprio Plano Museológico, com divisão de tarefas e responsabilidades, propiciando que o monitoramento e a avaliação do documento também sejam realizados de modo participativo e regular.

Encontros regulares e estruturados com a finalidade de monitorar e avaliar; práticas contínuas e organizadas para coleta e sistematização de informações; planilhas e outros instrumentos de registro e controle compartilhados e acessíveis a todos os envolvidos são alguns exemplos de formas de manter vivo e efetivo o acompanhamento e análise da execução do Plano Museológico e seus derivados. Importante ressaltar que o Plano de Ação desenhado deve ser revisto e replanejado anualmente, à luz dos resultados esperados (desenhados apenas para o primeiro ano) e dos objetivos estratégicos (desenhados para três anos). Como a vigência do Plano é maior do que o período estabelecido para o alcance dos objetivos, novos deverão ser traçados ao longo da execução deste Plano.



**ACAM Portinari** – Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari.

**CGA** – Casa Guilherme de Almeida.

**CMA** – Casa Mário de Andrade.

**COC** – Conselho de Orientação Cultural.

**CONDEPHAAT** – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico.

**CONPRES** – Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo.

**CPR** – Centro de Pesquisa e Referência.

**CPR-CR** – Centro de Pesquisa e Referência da Casa das Rosas.

**CR** – Casa das Rosas.

**FOFA (SWOT)** – Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), Ameaças (Threats).

**GT** – Grupo de Trabalho.

**GTC SISEM-SP** – Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus de São Paulo.

**IBRAM** – Instituto Brasileiro de Museus.

**ICOM** – Conselho Internacional de Museus.

**LGBTQIAPN+** – Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Pôli, Não-binárias e mais.

**ODS** – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

**OSC** – Organização Social de Cultura.

**PCDI** – Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional.

**PCM** – Programa Conexões Museus-SP.

**PE** – Programa Educativo.

**PESTEL** – Political (Político), Economic (Econômico), Social (Social), Technological (Tecnológico), Environmental (Ambiental) e Legal (Legal).

**PGA** – Programa de Gestão de Acervos.

**PGM** – Programa De Gestão Museológica.

**PNEM** – Política Nacional de Educação Museal.

**POIESIS** – Poiesis Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura.

**SCEIC** – Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo.

**SESC** – Serviço Social do Comércio.

**SISEM-SP** – Sistema Estadual de Museus de São Paulo.

**SPECTRUM** – Standard Procedures for Collections Recording Used in Museums.

**SPHAN** – Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

**UPPM** – Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico.

# Bibliografia

## bibliografia

115

BRASIL. Lei Nº 11.904, de 14 de Janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 2009, Brasília, DF. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2009/lei-11904-14-janeiro-2009-585365-normaatualizada-pl.html>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

BRASIL. Decreto Nº 8.124, de 17 de Outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. *Diário Oficial da União*, 2013, Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

CABRAL, Magaly. Educação em Museus Casas Históricas. In: *Fundação Rui Barbosa para Crianças (site)*. 2006. Disponível em: [http://antigo.casaruibarbosa.gov.br/paracrianças/arquivos/file/arq\\_textos/Educação\\_em\\_Museus.pdf](http://antigo.casaruibarbosa.gov.br/paracrianças/arquivos/file/arq_textos/Educação_em_Museus.pdf). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

CARVALHO, Ana Cristina. Um objeto, uma casa, muitas histórias. In: *Anais dos Encontros Brasileiros de Palácios, Museus Casas e Casas Históricas: 2014-2017 / Organizado por Ana Cristina Carvalho*. São Paulo: Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo, 2018.

\_\_\_\_\_. (org.) *Museus-casas históricas no Brasil*. São Paulo: Curadoria do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo, 2013.

CHAGAS, M. A poética das casas museus dos heróis populares. In: *Revista Mosaico*. Unirio. Rio de Janeiro, v. 2, n. 4. 2010. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/mosaico/article/view/62790/61925>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François. *Conceitos-chave de Museologia*. Tradução: Bruno Brulon Soares, Marília Xavier Cury. ICOM: São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2014/03/>

[PDF\\_Conceitos-Chave-de-Museologia.pdf](#). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

DUARTE CANDIDO, M. M. *Orientações para gestão e planejamento de museus*. Florianópolis: FCC, 2014. p. 55.

IBRAM. *Subsídios para a elaboração de planos museológicos*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

\_\_\_\_\_. *Caderno da Política Nacional de Educação Museal – PNEM*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Caderno-da-PNEM.pdf>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

ICOM. *Nova definição de museu*. Conselho Internacional de Museus. 2022. Disponível em: [https://www.icom.org.br/?page\\_id=2776](https://www.icom.org.br/?page_id=2776). Acesso em 09 de fevereiro de 2024.

HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. O Museu Casa e a Museologia. In: *Anais do I Seminário sobre Museus Casas: Limites, Desafios, Soluções*. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1997,

pp. 104 – 114. Disponível em: <http://docvirt.com/docreader.net/docreader.aspx?bib=BibObPub&pasta=Anais&pesq=&pagfis=877>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR (NIC.BR). *Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios do Brasil*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil. 2022. Disponível em: <https://cetic.br/pt/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros-tic-domicilios-2022/>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA. *Pesquisa Diagnóstica Rede de Museus-Casas Literários de São Paulo*. 2022. Disponível em: <https://www.tomaraeducacaoecultura.com.br/post/pesquisa-diagn%C3%B3stica-da-rede-de-museus-casas-liter%C3%A1rios-de-sp>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

PAVONI, Rosana; ROSA, Carolina Lucena (Trad.). O projeto de classificação dos museus-casa. A conclusão da primeira fase e resultados. In: *MUSAS – Revista Brasileira de Museus e Museologia*, Rio de Janeiro, Ano VII, n. 5, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras>

[e-atividades/revista-musas/revista-musas-n5](#). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

PONTE, António. Casas-Museu. Entre o conceito e o modelo de ação: Da constituição ao modelo de investigação. *In: 10 anos de reflexão sobre Casas-Museu em Portugal* (Coleção: Patrimônio a Norte, No. 1, pp. 17-33). Comité Internacional do ICOM. 2019. Disponível em: [https://www.academia.edu/43906988/10\\_anos\\_de\\_reflex%C3%A3o\\_sobre\\_Casas\\_Museu\\_em\\_Portugal\\_Patrim%C3%B3nio\\_a\\_Norte\\_N\\_o\\_01\\_2019](https://www.academia.edu/43906988/10_anos_de_reflex%C3%A3o_sobre_Casas_Museu_em_Portugal_Patrim%C3%B3nio_a_Norte_N_o_01_2019). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *In: Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI\\_-\\_Acessibilidade.pdf?1473203319](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319). Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

SIQUEIRA, L. S. Tombamentos e demolições na Avenida Paulista na década de 1980. *Revista CPC*, 14(28). 2019. p. 37-71. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/155837/158577>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

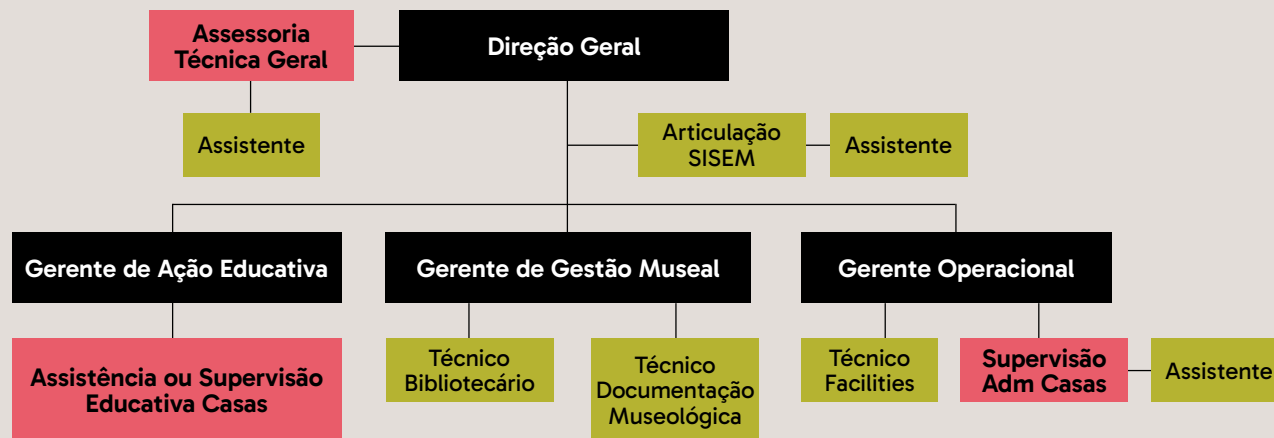
SISEM-SP. *Guia para Proteção e não violação dos direitos das mulheres em museus*. São Paulo: Secretaria da Cultura, Economia e

Indústria Criativas. Sistema Estadual de Museus de São Paulo. 2022. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/guia-apresenta-orientacoes-para-defesa-dos-direitos-das-mulheres-nos-museus-paulistas/>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

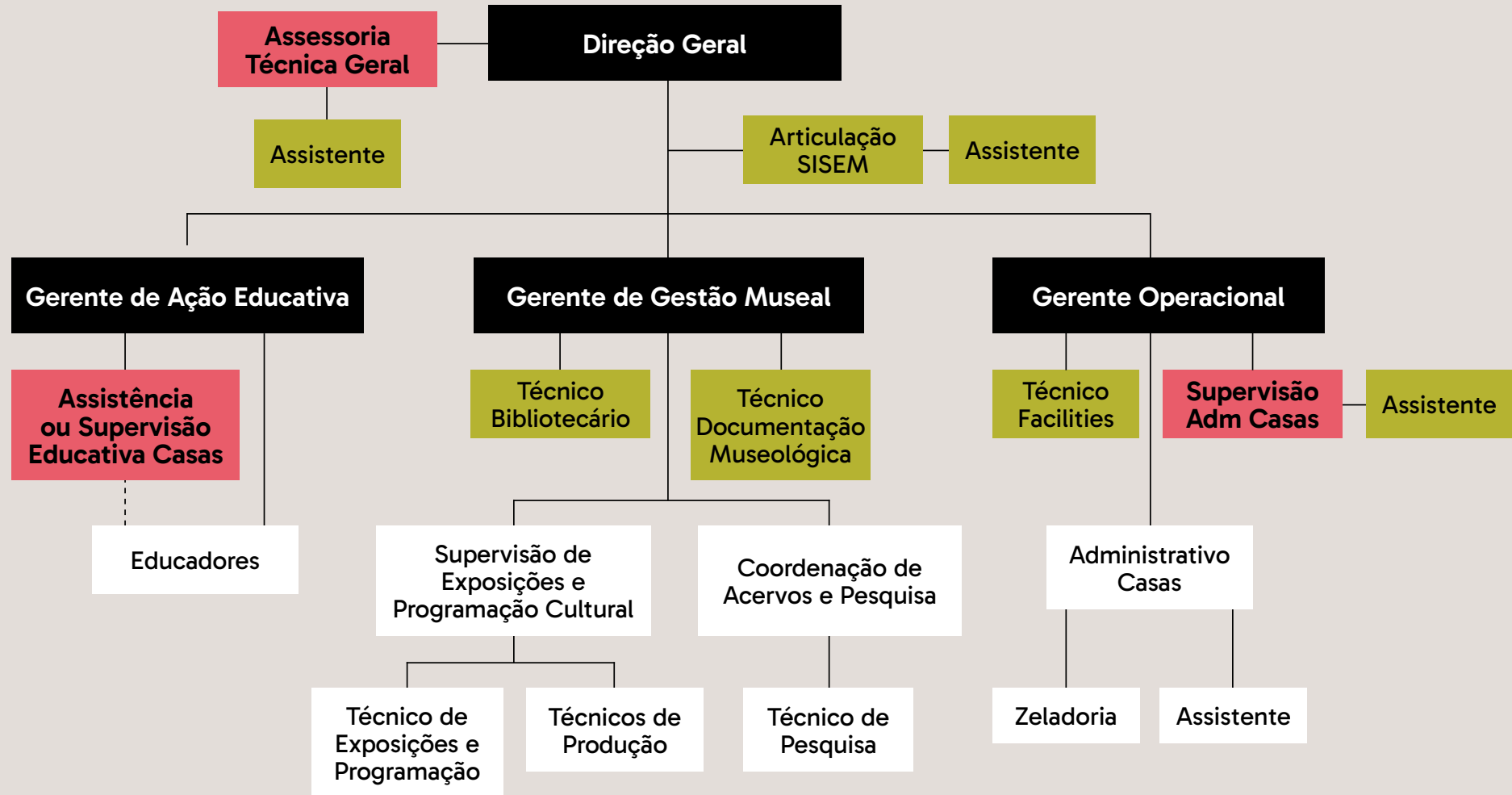
VALLE, Ana Luiza Rocha do. *Literatura e Museu: estudo dos museus literários Casa Guilherme de Almeida (SP) e Museu Casa Guimarães Rosa (MG)*. 2016. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-07112016-123416/publico/AnaLuizaRochadoValleREVISADA.pdf>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

VALLE, Ana Luiza Rocha do, BRITTO, Clovis Carvalho. *Museus, Museologia e Literatura: Representações de mundo e técnicas narrativas*. *Museologia & Interdisciplinaridade*, 10(19), 305–335. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/download/36728/29899/104992>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

Organograma Rede – Proposta 2024



Organograma Casa das Rosas – Proposta



2024\_2029

Casa das Rosas



CASA  
DAS  
ROSAS

120

CASA  
DAS  
ROSAS

AS IDEIAS  
CONCR