

# Uma administração contemporânea para o MAC USP

Proposta de

Carlos Roberto Ferreira Brandão e

Ana Gonçalves Magalhães

*Um museu de arte contemporânea como o MAC USP, portanto, ao exibir justapostos ou contrapostos, obras e/ou documentos de ações artísticas, desde o início do século XX até a atualidade, torna-se um centro fundamental para que o público possa pensar em si mesmo e na coletividade a que pertence dentro de patamares que os meios de comunicação – assim como muitas áreas universitárias não lhe oferecem ou sonham.....*

*O MAC USP, pela riqueza e representatividade de seu acervo, pode instituir-se como um polo de apreensão e discussão das principais questões que abalaram a sociedade brasileira e internacional no último século e na primeira década deste*

[Chiarelli 2011; Estudos Avançados 25 (73)].

## Antecedentes

Museus detêm um patrimônio cultural que, pela multiplicidade de fruições e leituras que permitem, constituem extraordinária ferramenta para a compreensão e documentação do ambiente e cultura do território onde se estabelecem. Para que os benefícios derivados do estudo e uso de acervos encontrem ressonância, devem ser compartilhados com a sociedade.

A Universidade de São Paulo conta com quatro museus estatutários (Museu de Arqueologia e Etnologia, Museu de Zoologia, Museu de Arte Contemporânea e o Museu Paulista), para os quais o ano de 2010 pode ser considerado um importante marco em sua história. Com efeito, a partir de 24 de dezembro desse ano (Resoluções n.5.900 e 5.901), estas instituições passaram a ser Unidades universitárias autônomas, como as Faculdades, as Escolas e os Institutos. Deixaram, portanto, de estarem relacionados e/ou dependentes de uma única Pró-Reitoria, como era o caso até então, podendo atuar como as demais Unidades, escolhendo os seus caminhos e sendo representados nos Conselhos Centrais da Universidade. A passagem para este estado não foi nem rápida nem fácil [Costa & Brandão, 2007. *Anais do Museu Paulista* 15]; chegar a esse ponto dependeu do esforço conjunto tanto de seus docentes como de seus

servidores não docentes; do papel fundamental de alguns diretores das instituições; do apoio dos órgãos centrais da Universidade em momentos cruciais e da indispensável união entre os quatro museus [modificado de Flemming & Florenzano, 2011. *Estudos Avançados* 25 (73)].

Os museus estatutários da USP, assim como a grande maioria dos museus que integram a tipologia de museus universitários, desenvolvem de fato as três vertentes que definem a carreira docente, a docência especializada em vários níveis de escolaridade e graus de abrangência, a extroversão qualificada, na forma de mostras e exposições próprias ou organizadas por grupos externos ao museu, e a pesquisa em seu campo de atuação.

Nos museus as linhas de pesquisa têm por base a curadoria de acervos e sua extroversão a públicos próprios e a outros que a universidade não alcança, capilarizando e enraizando na sociedade os resultados das investigações. Entende-se curadoria, em seu sentido mais amplo, como o ciclo completo de atividades relativas aos acervos, compreendendo: a execução e/ou orientação científica da formação e desenvolvimento de coleções, segundo racional pré-definida de acordo com uma política de acervo e de aquisição, conservação física das coleções, implicando em soluções permanentes de armazenamento e eventuais medidas de manutenção e restauro, estudo científico, documentação, comunicação e informação, que devem abranger todos os tipos de acesso, apresentação e circulação do patrimônio constituído.

É importante reforçar e estender aos quatro museus estatutários da USP a constatação de Chiarelli que os núcleos dos acervos que hoje compõem estes museus nasceram e tiveram seu primeiro impulso fora da universidade e não como frutos de um projeto próprio, mas foram a ela integrados em distintas ocasiões. A USP viu-se, a partir de distintas negociações que não cabe aqui detalhar, detentora de patrimônios de valor e projeção internacionais, que teve de aprender a gerir. Os quatro museus, ao longo de suas trajetórias, souberam em maior ou menor grau explorar e de diferentes maneiras os benefícios de pertencerem à Universidade, adquirindo todos eles perfil de importantes centros de pesquisa e difusão qualificada de seus acervos, além de tornarem-se núcleos fundamentais para a formação de quadros especializados em suas áreas de atuação.

No caso do MAC há também a definição recente do recinto ocupado pelo museu, agora restrito ao edifício do Ibirapuera e seus anexos. O MAC integrará, junto ao Parque do Ibirapuera, um conjunto de instituições voltados para a promoção da arte e a cultura, como a Fundação Bienal de São Paulo, o Museu de Arte Moderna de São

Paulo, o Museu Afro-Brasileiro, entre outras. Cabe lembrar, ainda segundo Chiarelli (2011), que é a Universidade de São Paulo quem, por intermédio do seu Museu de Arte Contemporânea, ocupa agora em definitivo o edifício ao lado do Parque Ibirapuera, o que dá ao MAC novas responsabilidades.

Em relação à ocupação do novo edifício que abriga o MAC, o museu se adiantou ao promover discussões fundamentais para orientação desta grande mudança; discutiu em seminário que se estendeu entre 2007 e 2009 os princípios e a preparação para ocupar o espaço, que se imaginava se somaria aos que o museu ocupava tradicionalmente. Rememorando, o Seminário “Pensando o novo MAC” foi promovido em cinco etapas, durante os anos de 2007 e 2009, sendo “Economia e cultura: novos paradigmas em gestão de museus” (seminário interno) no dia 17 de dezembro de 2007; “Arquitetura e segurança em museus”, dia 28 de março de 2008; “A pesquisa e a curadoria nos museus e o sistema de terceirização da produção cultural”, dia 13 de agosto de 2008; “Arquivos de documentação em arte”, dia 23 de outubro de 2008; “Conservação em museu de arte”, dia 11 de novembro de 2009.

Com as novas situações regimentais e prediais é preciso então retomar as discussões dos seminários, que já avançaram nos princípios, mas que agora devem focar as circunstâncias atuais com base naquelas definições. Uma proposta adicional seria agregar o tema “Formação de pessoal especializado” aos cinco previamente elencados.

O MAC esteve abrigado em parte do 3º andar do edifício da Bienal nas últimas décadas, mesmo antes de ter seu edifício na Cidade Universitária. A “volta” do MAC para o Ibirapuera, quando ele passa a ocupar as antigas dependências do Detran e mais o novo anexo, deve significar para o Museu reassumir o protagonismo por ele já assumido dentre os centros de arte e cultura mais significativos do país, ou tal “retorno” significaria, de fato, deixá-lo à mercê dos interesses do mercado de exposições-produtos de mídia? Cabe à comunidade do MAC decidir este futuro com base nas experiências boas e más do passado, iluminadas com a contribuição da história de outros museus similares. Um aspecto a ser considerado é a perda dos dois auditórios do MAC, antes nos edifícios da Bienal e da Cidade Universitária, substituídos por sala multi-meios. É fundamental para um museu atual ter um auditório digno onde possa promover parte de suas diversas missões de comunicação; em especial um museu universitário precisa de um auditório onde possam ser divulgados resultados de trabalhos que não sejam adequadamente extravasados como mostras ou exposições.

## **Programa de gestão para o MAC USP (2016-2020)**

A retomada do seminário, conduzido agora pela comunidade de profissionais atuantes no MAC no presente, propiciará tratar na profundidade adequada as questões suscitadas pelas novas possibilidades e realidades advindas da ocupação do espaço definitivo do museu e das disposições regimentais recentemente alteradas. O novo seminário, na discussão de seus vários temas, servirá como diagnóstico da situação atual, que é sempre o primeiro passo de um programa de gestão. No presente caso é preciso explorar ainda como estas novas situações afetam o MAC, sua curadoria e seu futuro.

Os objetivos dos cinco (ou seis se esta proposta for aceita) debates devem abandonar o caráter genérico e privilegiar o elenco de medidas práticas que orientem este final de ocupação definitiva do edifício e seu anexo, avaliem os fluxos entre as atividades que ocorrerão concomitantemente, propiciem o atendimento adequado ao público (áreas de acolhimento de público e para serviço educativo), mediante estudos de público atual e potencial, respondam às medidas de segurança e mitigação de riscos, tanto nos recintos de exposição, reserva técnica, laboratórios de conservação e restauro, biblioteca, restaurantes e loja, delineiem as políticas de aquisição, permuta e em especial de acervo, fomentem a captação de recursos e a gestão de fontes tradicionais e alternativas de financiamento de suas atividades, residências artísticas, intercâmbios com outras universidade e museus, internacionalização, além de equacionar os desafios para uma adequada manutenção do novo edifício e para atender às outras discussões que certamente surgirão ao longo dos trabalhos. Esses debates servirão, principalmente, para a reafirmação do projeto curatorial já consolidado e em fase de implantação, bem como para a plena concepção e implantação dos projetos museológico, acadêmico e educativo. A eles deve-se somar um programa de reavaliação da gestão e da administração do Museu, que exige operações e atividades complexas, dada a sua nova estrutura predial e necessidade de novo organograma em face das alterações regimentais na universidade e de organização da administração levando em conta as novas dependências.

Uma proposta de gestão do MAC necessita ainda promover sua maior internacionalização e fortalecer sua comunicação com os diversos públicos, devendo resultar em um plano de metas e objetivos claros e mensuráveis, além um cronograma

que permita acompanhar o desenvolvimento do programa e eventuais medidas de reanálise e estabelecimento de novas metas.

Espera-se que os resultados dos debates possibilitem delinear o planejamento estratégico para o período que se inicia; tais resultados deverão ser traduzidos em medidas aplicáveis levando em conta as condições presentes, precisam ser compatibilizados para identificação das áreas de sombreamento e das equipes que se tornarão responsáveis pela sua implementação e principalmente precisam ser traduzidos em metas quantitativas e qualitativas, acompanhadas da construção de indicadores mensuráveis que permitam um acompanhamento próximo dos passos cumpridos e a serem cumpridos. Para reforçar o papel dos órgãos colegiados internos é importante que tais medidas sejam referendadas e acompanhadas pelo Conselho Deliberativo do museu, até para comprometê-lo com os alvos definidos pela coletividade.

Desta forma, o MAC terá a oportunidade, em face das novidades regimentais, de adotar formato de gestão em que as decisões emergjam das áreas acadêmica e técnica e sejam executadas pela Diretoria. Por sua vez, a Diretoria terá a incumbência de se articular com os outros museus e com a Reitoria, iluminando sua participação nos órgãos colegiados centrais, e garantindo que todas as decisões sejam orientadas pela coletividade do MAC.

A USP em geral e o MAC em particular vivem momentos fundamentais em sua trajetória. O novo formato para eleições de Diretor(a) e Vice-Diretor(a) dos institutos, faculdades e museus permite que o(a) Vice assuma a Diretoria em caso de vacância; anteriormente apenas convocava nova eleição e a partir de agora assume de fato o restante do mandato por ter sido eleito(a) em chapa. Isto dá novo valor à contribuição do Vice Diretor(a) que deve participar das decisões, até para poder assumi-las se for o caso. As atribuições do Diretor e do Vice-Diretor não estão claramente segregadas no Estatuto e no Regimento Geral da USP, recentemente emendados, nem quando eram eleitos em momentos e eleições diferentes, nem agora em que se adota a forma de chapa eleita em certame único. Esta indefinição na verdade permite que estas atribuições se conformem de acordo com os cenários e tempos locais.

A seguir detalhamos os resultados das discussões já realizadas internamente no museu sobre os tópicos considerados mais urgentes, acompanhados de comentários sobre sua situação atual e, em alguns casos, a desejada.

## **1- PROJETO CURATORIAL**

2-

O projeto curatorial do MAC USP prevê um programa de ocupação do edifício do Ibirapuera de modo coerente e facilmente identificável pelo público. Tal princípio tem como objetivo dar conta das atividades do MAC como museu universitário e do compromisso institucional com seu acervo. Busca-se, ao mesmo tempo, atender a diferentes demandas de público. Dessa forma, integra este programa: uma Mostra Permanente do acervo; uma Mostra resultante da pesquisa acadêmica de cada um dos docentes do museu em sistema de revezamento; Mostras temáticas com recortes específicos do acervo; Exposições apresentadas por proponentes externos e uma Exposição de arte contemporânea pensada especificamente para o prédio anexo, levando em conta suas características monumentais. Tal programa pode ser assim detalhado:

### **PRÉDIO PRINCIPAL: 6 andares**

#### **ALAS A (Galerias maiores):**

7o. e 6o. andares – Mostra Permanente de acervo retrospectiva com duração de 5 anos. Busca dar uma visão retrospectiva da arte do século XX do ponto de vista do acervo do MAC USP.

Situação atual: temos verba da PRCEU para montarmos a mostra, que deverá ser empenhada até julho de 2016 (atrasado);

5o. andar – Mostra Permanente de acervo prospectiva com duração de 2 anos. Busca fornecer uma visão prospectiva, a partir da arte do século XXI do ponto de vista do acervo do MAC USP, o que inclui doações recentes;

Situação atual: Idem

4o. andar – Mostra resultante de pesquisa docente com duração de 1 ano.

Situação atual: está em cartaz a mostra “Vizinhos Distantes” com curadoria de Cristina Freire. Estão previstas até 2018 uma mostra de fotografia (curadoria Helouise Costa, 2016-2017), mostra de novas tendências da arte contemporânea (curadoria Kátia Canton, 2017-2018), mostra do Gruppo degli Otto no acervo do MAC (curadoria Ana Magalhães, 2018-2019)

3o. e 2o. andares – Mostras temporárias propostas e financiadas por terceiros, com duração entre 3 a 6 meses (ALAS A e B – todo o andar)

### **ALAS B (Galerias menores):**

7o., 6o. e 5o. andares – mostras temáticas de acervo com duração de 6 meses, com curadores do MAC USP ou curadores convidados para elaboração de mostras com o acervo.

Situação atual: Rafael França (curadoria Helouise Costa); Samson Flexor (Curadoria Carmen Aranha); Goeldi/Jardim. A gravura e o compasso (curadoria Claudio Mubarak)

4o andar – mostra temática de acervo, baseado em pesquisa de pós-graduação com duração de 6 meses.

Situação atual: ainda não implantado.

### **ANEXO:**

Ocupação por meio de um edital internacional (programa de residência artística) para recepção de propostas artísticas a serem avaliadas/selecionadas por uma comissão mista de críticos/curadores. A proposta deverá contemplar também um workshop e conferências para estudantes da USP. Duração: 1 ano.

Situação atual: o edital ainda não foi implantado. Dada a necessidade de alto investimento financeiro para essa ocupação, o museu necessita de apoio externo para esse projeto. Já houve patrocínio da Samsung para uma das obras instaladas neste espaço.

### **ATIVIDADES DE EXTENSÃO:**

Programa “O MAC encontra os artistas”, com periodicidade MENSAL – artistas que estão no acervo do museu, ou que o museu tem interesse em colecionar, são convidados a falar sobre seu trabalho, com enfoque nas obras pertencentes ao acervo do museu; as palestras são abertas ao público em geral e gravadas em vídeo, ficando como material de consulta na biblioteca do MAC;

Situação atual: suspenso por falta de recursos financeiros e infra-estrutura.

Cursos de extensão abertos à comunidade em geral, segundo programa a ser estabelecido (perfil dos cursos e dos docentes);

Situação atual: estão sendo realizados esporadicamente. No momento está sendo oferecido o curso “Discursos e narrativas na fotografia e no cinema na América Latina” ministrado por uma pós-doutoranda do MAC USP;

Centro de Apoio Pedagógico – apresentação de dissertações de ME e teses de DO em artes visuais em formato de exposição para realização da defesa no local.

Situação atual: suspenso por falta de recursos e infra-estrutura. Precisa ser reavaliado, tendo em vista a saída do museu do espaço do Campus;

Ampliação da programação do museu, talvez por via de editais, para propostas de ciclos de cinema, música, teatro, dança e arquitetura e design contemporâneos. Possíveis parcerias com outras instituições como a Cinemateca Brasileira que fica muito próxima ao MAC USP;

Programa de Itinerância das exposições realizadas pela curadoria do MAC, inclusive com possibilidade de entrada de recursos para o museu;

Situação atual: não implantado.

Regulamentação do uso dos espaços do MAC USP para filmagens e outros eventos com possibilidade de arrecadação de recursos para o museu.

## **2- PROJETO ACADEMICO**

A área acadêmica do MAC USP se estrutura em duas linhas de pesquisa: Pesquisa em arte, teoria e crítica; e Arte-Educação. Os temas de pesquisa das docentes do MAC ligam-se a uma das duas.

Criação de uma terceira linha de pesquisa Documentação e Processos Museológicos para atuar diretamente nas áreas de documentação e conservação.

Situação atual: não foi possível implantar, pois isso exige a contratação de docente especializado

Consolidação e ampliação do Programa Interunidades em Estética e História da Arte que tem sede no MAC USP.

Situação atual: o curso teve o doutorado aprovado recentemente e necessita de investimentos diversos em infra-estrutura, convênios, etc;

Obtenção de espaço definitivo para funcionamento da secretaria acadêmica no campus, bem como salas de aula para as disciplinas de graduação, pós-graduação e cursos de extensão quando for o caso.

Situação atual: o MAC USP teve que desocupar o seu antigo prédio na Cidade Universitária a despeito da posição do Conselho Deliberativo em contrário. A



proposta era manter uma sede acadêmica (não necessariamente ocupando aquele edifício) onde o museu pudesse manter sua relação direta com o campus. As disciplinas de graduação do museu ficam particularmente prejudicadas com a saída do campus. No momento a secretaria acadêmica e as aulas estão funcionando no pequeno prédio anexo ao antigo edifício onde antes funcionava o setor educativo.

Ampliação do Programa de Pós-Doutorado no museu de pesquisadores do Brasil e do exterior;

Consolidação da coleção de livros “MAC Essencial” (ver programa aprovado pelo Conselho Deliberativo na gestão Tadeu Chiarelli) com a criação de uma Comissão Editorial; investimento nas publicações atrasadas e novos títulos;

Situação atual: Há 4 volumes prontos para impressão, e 2 volumes a serem editados, todos com verbas aprovados pelos editais da PRCEU entre 2013 e 2014, mas por ora suspensos por falta de recursos (segundo informação do Administrativo do MAC).

Fomentar parcerias com instituições de pesquisa no exterior (Terra Foundation, Getty, Mondrian Foundation, etc). Isso inclui a busca por parcerias com museus de arte ligados a grandes centros de pesquisa, ou cuja atividade curatorial seja referência para a pesquisa internacional (caso de museus como o MoMA, o Centre Georges Pompidou e a Tate).

Criação de um programa de estágio em várias áreas do museu, em nível de graduação;

Consolidação de um programa coeso de disciplinas de graduação, incluindo aquelas já existentes e outras novas que se relacionem diretamente com a pesquisa realizada dentro do museu e seu acervo;

### **3- PROJETO MUSEOLÓGICO**

Ampliação do acervo: apresentação de projetos aos editais da lei de incentivo para aquisição de obras e reforço ao apoio dado pela SP Arte. Prospecção de novos apoiadores/patronos.

Situação atual: essas ações são realizadas esporadicamente já que o museu não possui profissionais dedicados à captação de recursos externos;

Implantação dos fluxogramas de trabalho no museu: estabelecimento dos fluxos de trabalho entre diretoria, comissões de cultura e extensão e de pesquisa, acervo e produção, no trato com empréstimos de obras, recebimento de doações de obras, processamento do acervo, e recebimento de propostas de exposições.

Situação atual: o desenho desses fluxogramas já foi realizado e precisa ser detalhado pela Divisão de Acervo para ser implantado;

Estabelecimento de uma política de acervo, que inclui processamento e inventariamento periódico do acervo, checagem das obras em exposição, avaliação sobre recepção e propostas de doação de fundos documentais e bibliográficos, protocolos de deslocamento de obras do acervo, protocolos de catalogação do acervo, e de documentação dos eventos do museu;

Situação atual: logo após a implantação da CCEx e da CPq foram desenvolvidas as políticas, de empréstimo de obras, de exposições e a política de doações, visando sistematizar as normas e os procedimentos nessas áreas. Falta o estabelecimento de uma política de acervo para complementar as políticas gerais do museu.

Reavaliação da área de conservação, com foco em conservação preventiva, e não em restauração;

Situação atual: Temos uma profissional do Museu, com formação em conservação que chegou a preparar uma normativa e chegou a ter um bolsista para fazer os controles de temperatura e umidade nos espaços expositivos, mas falta uma efetiva colaboração entre ela e a equipe de conservação, bem como um melhor entendimento das divisões de tarefas entre a equipe de acervo e a equipe de produção.

Ampliação e política para uso dos repositórios digitais do MAC, priorizando a salvaguarda do acervo

Disponibilização do catálogo geral do acervo on-line, através de implantação de software livre;

Situação atual: com o apoio da equipe de TI do Museu, encontrou-se o software livre adequado a nos atender, mas será preciso ainda o auxílio de um programador e a priorização da ação por parte da Seção de Catalogação

Implantação de uma política de informação dentro do museu, envolvendo sobretudo ferramentas digitais

#### **4- PROJETO EDUCATIVO**

Enfoque da ação educativa no museu, em três frentes: visitas guiadas; cursos de extensão para a comunidade; cursos de formação de professores de arte para ensino fundamental e médio;

Reavaliação, com a coordenadoria do serviço educativo do MAC, dos cursos oferecidos pelos vários educadores do museu

## **5. GESTAO ADMNISTRATIVA**

O problema maior enfrentado pelo museu, hoje, diz respeito à organização de sua Divisão Financeiro-Administrativa, que está sem um ATD. Há pessoas de outras unidades da USP interessadas em assumir o cargo e vir para o MAC. Esse profissional deveria ter o seguinte perfil:

- Experiência com os trâmites correntes da USP
- Experiência com contratos de grande porte (que o MAC hoje exige, por conta de sua infra-estrutura)
- Experiência na gestão de contratos de serviços de terceiros
- Experiência na condução de processos licitatórios
- Experiência na gestão de recursos não oriundos da Universidade – o que vier, por exemplo, de captação de recursos

Outra questão importante em relação ao corpo funcional atuando nesta divisão é a reavaliação das funções e resolução dos desvios de funções. Além disso, caberia ao museu pensar em treinar todo o seu corpo funcional no aperfeiçoamento do inglês e do espanhol, bem como de atendimento ao público em geral.

Falta ao museu uma recepção mais cuidada. No momento, esta é uma função coberta pelo corpo de vigilantes do museu, assim como são somente eles a estarem presentes em seus postos nas galerias de exposição do museu. A vigilância, neste caso, deve ser treinada a lidar com o público de museu.

O que já temos discutido e que pode ser imediatamente implantado é o novo organograma do museu, que ajudaria a também reavaliar as funções dentro do MAC.

## **Conclusão**

Um museu universitário deve integrar uma política universitária sistêmica e estruturante, resultando de um processo de planejamento estratégico que envolva todos os museus da USP. A construção dessa política só será possível se for considerada como proposta coletiva, profunda, abrangente e plural, a partir da articulação constante entre os dirigentes responsáveis, e que inclua no seu planejamento a dimensão social e educativa dos museus universitários. O MAC e os outros museus da USP devem ter em perspectiva a necessidade de mobilizar a universidade em torno da construção desta política, ainda incipiente e não sistematizada.

Resta, portanto, muito a ser feito para uma real inserção dos museus na USP em geral e do MAC em particular, na vida acadêmica e na vida da cidade.