

Universidade de São Paulo  
Museu de Arte Contemporânea da USP

Plano Museológico do  
Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

São Paulo

2018

O Plano Museológico do Museu de Arte Contemporânea da  
Universidade de São Paulo foi submetido à análise e aprovado  
Pelo Conselho Deliberativo do Museu em 12/11/2018

## **UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Reitor/President: Vahan Agopyan

Vice-Reitor/Vice-President: Antonio Carlos Hernandez

## **MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA**

### **CONSELHO DELIBERATIVO/ BOARD**

Ana Magalhães (Vice-Diretora); Carlos Roberto F. Brandão (Diretor); Cristina Freire (Presidente da CCEX); Edson Leite (Representante Docente); Eugênia Vilhena (Representante de Funcionários); Helouise Costa (Presidente da CPq); Katia Canton (Representante Docente); Mônica Nador (Representante do Reitor); Rejane Elias (Representante de Funcionários); Ricardo Fabbrini (Representante do Reitor); Rosane Bussmann (Representante Discente)

### **DIRETORIA/EXECUTIVE BOARD**

Diretor/Director: Carlos Roberto F. Brandão

Vice-diretora/Vice-director: Ana Gonçalves Magalhães

Assessorias/Consulting: Beatriz Cavalcanti de Arruda e Vera Filinto

Secretaria/Secretary: Carla Augusto

### **PESQUISA, DOCENCIA E CURADORIA/RESEARCH, TEACHING AND CURATORSHIP**

Chefia/Head: Helouise Costa

Docentes/Teaching and Research: Ana Magalhães; Cristina Freire; Edson Leite; Helouise Costa; Katia Canton; Carmen Aranha (Professor Sênior/Senior Professor) e Rodrigo Queiroz (FAU USP vínculo MAC USP/Secondary link).

Secretaria/ Secretaries: Andréa Pacheco; Sara V. Valbon

### **ACERVO/COLLECTION**

Chefia/Head: Paulo Roberto Barbosa

Arquivo/Archive: Silvana Karpinski

Catálogo e Documentação/Registrar Section: Cristina Cabral; Fernando Piola; Marília Lopes e Michelle Alencar

Conservação e Restauração – Papel/Conservation and Restoration – Paper: Rejane Elias; Renata Casatti e Aparecida Caetano (apoio/ assistant)

Conservação e Restauração – Pintura e Escultura/Conservation and Restoration – Painting and Sculpture: Ariane Lavezzo; Marcia Barbosa e Rozinete Silva (apoio/assistant)

Conservação Preventiva/Preventive Conservation: Silva Meira

Montagem/Art handling: Fabio Ramos e Mauro Silveira

Secretaria/Secretary: Regina Pavão

### **BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO LOURIVAL GOMES MACHADO/ LIBRARY AND DOCUMENTATION SERVICE**

Chefia/Head: Lauci B. Quintana

Documentação Bibliográfica/ Bibliographic Documentation: Anderson Tobita;

Mariana Queiroz e Liduína do Carmo

#### COMUNICAÇÃO/ PRESS

Chefia/Head: Sérgio Miranda

Equipe/Team: Beatriz Berto e Dayane Inácio

#### EDUCAÇÃO/EDUCATION

Chefia/Head: Renata Sant'Anna

Educadores/ Educators: Andrea Biella; Evandro Nicolau; Maria Angela Francoio e Renata Sant'Anna

Secretaria/Secretary: Ana Lucia Siqueira

#### PLANEJAMENTO E PROJETOS: EXPOSIÇÕES E DESIGN/ PLANNING AND PROJECTS: EXHIBITIONS AND DESIGN

Chefia/Head: Ana Maria Farinha

Editoria de Arte, Projeto Gráfico, Expográfico e Sinalização/ Art Editor, Graphic Design, Exhibition and Signage design: Elaine Maziero

Editoria Gráfica/ Graphic Editor: Roseli Guimarães

Produção Executiva/Executive Producer: Alecsandra de Oliveira

Projetos/Projects: Claudia Assir

#### SECRETARIA ACADÊMICA/ ACADEMIC OFFICE

Equipe/Team: Neusa Brandão e Paulo Marquezini

Programa de Pós-graduação em Estética e História da Arte/Graduate

Programme in Aesthetics and Art History: Joana D'Arc Figueiredo

#### SERVIÇO DE INFORMÁTICA E AUDIOVISUAL

#### COMPUTER AND AUDIOVISUAL SERVICE

Chefia/Head: Marilda Gifarov

Equipe/Team: Bruno Ribeiro; Marta Cilento e Thiago Santos

#### SERVIÇO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL/ADMINISTRATIVE AND OPERATIONAL SERVICE

Chefia/Head: Juliana de Lucca

Apoio Operacional/Operational Support: Júlio Agostinho

Engenharia/ Engineering: José Eduardo Sonnewend

Secretaria/ Secretary: Sueli Dias

#### ALMOXARIFADO E PATRIMÔNIO/ STOREROOM AND ASSETS

Chefia/Head: Thiago de Souza

Equipe/Team: Clei Natalício Junior; Marilane dos Reis; Nair Araújo; Paulo Loffredo e Waldireny Medeiros

#### CONTABILIDADE/ ACCOUNTING

Contadores/ Accountants: Francisco Ribeiro Filho e Silvio Corado

Apoio/Assistant: Eugênia Vilhena

#### PESSOAL/ PERSONNEL

Chefia/Head: Marcelo Ludovici

Apoio/Assistant: Nilza Araújo

#### PROTOCOLO, EXPEDIENTE E ARQUIVO/ REGISTER, EXPEDITION AND ARCHIVE

Chefia/Head: Maria Sales

Equipe/Team: Maria dos Remédios do Nascimento e Simone Gomes

#### SERVIÇOS GERAIS/ OPERATIONAL SERVICES

Chefia/Head: José Eduardo da Silva

Copa/ Kitchen: Regina de Lima Frosino

Manutenção Predial/ Maintenance: André Tomaz; Luiz Antonio Ayres e Ricardo Caetano

Transporte/ Transport: Anderson Stevanin

#### VIGILÂNCIA/ SECURITY

Chefia/Head: Marcos Prado

SPPU USP: Rui de Aquino e José Carlos dos Santos

Equipe/Team: Acácio da Cruz; Alcides da Silva; Antoniel da Silva; Antonio Marques; Clóvis Bomfim; Edson Martins; Elza Alves; Emílio Menezes; Geraldo Ferreira; José de Campos; Laércio Barbosa; Luís Carlos de Oliveira; Luiz Macedo; Marcos de Oliveira; Marcos Aurélio de Montagner

#### TESOURARIA/ TREASURY

Responsável/Responsible: Rosineide de Assis

#### COORDENAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO

Prof. Dr. Carlos Roberto Ferreira Brandão

Diretor do MAC USP

Beatriz Cavalcanti de Arruda

Museóloga

CRM 4ª - 224 II

## Sumário

Apresentação	8
O Museu de Arte Contemporânea da USP	10
Acervo de artes visuais	14
Acervo Bibliográfico	17
Acervo Arquivístico	18
Edificação Sede	19
Projeto Acadêmico	20
Premissas Conceituais	50
Metodologia	53
Diagnóstico	57
Enquadramento Museológico	59
Análise SWOT	67
Missão, Visão e Valores	73
Programas do MAC USP	75
Programa Institucional	76
Programa de Pesquisa	80
Programa de Acervos	81
Programa de Exposições	83
Programa Educativo e Cultural	84
Programa de Gestão de Pessoas	85
Programa Arquitetônico-urbanístico	87
Programa de Segurança	88
Programa de Financiamento e Fomento	89
Programa de Comunicação	91
Programa Socioambiental	92
Programa de acessibilidade a todas as pessoas	93
Quadro dos objetivos estratégicos dos programas	94
Referências Bibliográficas	102
Anexo A – Planejamento de Metas dos Setores	108

Anexo B - Sedes MAC USP	191
Anexo C – Apresentação Planejamento Museológico	200
Conversa entre Pares	
Anexo D – Apresentações Oficinas de Análise SWOT	205
Anexo E - Organogramas	222
Anexo F – Edital de Exposições	224

## **Apresentação**

Um Plano Museológico é um documento estratégico norteador que deve embasar os processos museológicos desenvolvidos em museus e instituições congêneres. Foi inicialmente normatizado por Portaria do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, nº 1 de 5.07.2006 e, mais recentemente, pela Lei nº 11904 de 14.01.2009, que instituiu o Estatuto de Museus e trata do Plano Museológico na sua Seção III, art.44.

Um plano museológico revela a vocação institucional, especificidades e potenciais e alinha as ações estratégicas para um determinado período de tempo. Segundo Bruno, Arruda e Figols (2010), um plano museológico deve conter “a) avaliação da essência do compromisso público da instituição, a partir da verificação sobre a vocação museológica e de acordo com o seu campo patrimonial de atuação (fato museal); b) reconhecimento dos limites e reciprocidades entre atividades-meio e atividades-fim da instituição em pauta, com suas respectivas especializações e necessárias hierarquias, com vistas ao desenho dos fluxos da cadeia operatória de ações referentes à consolidação institucional (fenômeno museológico) e c) indicação de linhas programáticas, sistematicamente monitoradas e avaliadas, com o objetivo de diminuir os impactos dos problemas e reverberar as potencialidades com o propósito de melhor engajamento com políticas públicas mais amplas (processo museológico)”.

O Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo é um dos quatro museus reconhecidos pelo Estatuto da Universidade de São Paulo (Resolução 5900, de 23 de dezembro de 2010), que diz em seu artigo 5º - A “Os Museus serão organizados em função das respectivas missões, objetivos e estratégias de gestão acadêmica, pautadas no processo curatorial vinculado aos acervos”, isto é, em outras palavras por um plano museológico - um diagnóstico institucional seguido da proposição de estratégias referentes à consolidação das linhas programáticas do museu.

Existem diferentes metodologias para a realização de estudos que embasam a proposição desses planos. No caso do MAC USP iniciamos com uma “conversa entre pares”, da equipe do museu com a Profa. Maria Cristina

Oliveira Bruno, então Diretora do MAE USP, que discutiu conosco o conceito de plano museológico e as maneiras de construí-lo. Optamos pela forma participativa e desde meados de 2017 nos mobilizamos para a elaboração do primeiro Plano Museológico do MAC USP. As equipes em que nos organizamos participaram com entusiasmo de todas as etapas necessárias para atingirmos o resultado expresso no presente documento.

Trata-se de um plano estratégico para o período dos próximos cinco anos, identificando as metas por setor.

Ao mesmo tempo em que trabalhávamos neste plano, a Universidade alterou as regras de avaliação docente e o Estatuto do Docente da USP, que prevê que as Unidades, museus, órgãos de integração e complementares da Universidade elaborem seus planos acadêmicos, que subsidiarão os planos acadêmicos individuais dos docentes da Universidade. Mais ainda a Reitoria da USP iniciou, ao mesmo tempo, programa de reforma dos organogramas das suas Unidades, museus, órgãos de integração e complementares, tornando ainda mais conveniente e adequado nos debruçarmos sobre as missões institucionais e buscar um adequado delineamento das estratégias para atingi-las.

Carlos Roberto F. Brandão

Diretor MAC USP (2016-2020)

## **O Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo**

O Museu de Arte Contemporânea é um museu da Universidade de São Paulo, autarquia da administração indireta do Governo do Estado de São Paulo.

Sua origem remonta o acolhimento pela Universidade da coleção de obras de arte de Francisco Matarazzo Sobrinho<sup>1</sup>, em 03 de setembro de 1962; da coleção Yolanda Penteado e Francisco Matarazzo Sobrinho, em 15 de janeiro de 1963<sup>2</sup>; e da doação do Museu de Arte Moderna de São Paulo, em 08 de abril de 1963. Pela Portaria GR Nº 18 de 22 de fevereiro de 1963 (GR, 1963 a). A comissão composta pelos professores Cândido Lima da Silva Dias, Pedro de Alcântara Marcondes Machado, Sérgio Buarque de Holanda e Walter Zanini foi incumbida de receber o acervo.

A Universidade designou Walter Zanini para dirigir o novo museu (GR, 1963 b). O então jovem professor de História da Arte da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Humanas da USP seria o responsável pela inserção do Museu no cenário artístico nacional e internacional.

Inicialmente, o Museu teve seus recursos diretamente administrados pela Reitoria da Universidade de São Paulo. Paulatinamente, ao longo das últimas cinco décadas, a organização normativa do MAC e sua autonomia administrativo-financeira vem sendo construída<sup>3</sup>. O primeiro regimento do MAC

---

<sup>1</sup> Por ocasião das doações, Francisco Antonio Paulo “Ciccillo” Matarazzo (1898 - 1977) era presidente do Museu de Arte Moderna de São Paulo e as coleções estavam sob a guarda do MAM, tendo a doação à USP gerado controvérsias entre seus conselheiros.

<sup>2</sup> Para usufruto de Yolanda Penteado (1903 - 1983), essa doação foi efetivada somente em 1976.

<sup>3</sup> Em 1965 o serviço administrativo passou a ser realizado por uma assessoria administrativa, órgão criado para dar apoios aos institutos especializados pela Portaria GR 147 de 17 de março de 1965. Será somente após a desativação da Assessoria Administrativa dos Institutos, em setembro de 1980, que foi prevista a transferência orçamentária e criação de funções para realizar as tarefas administrativas pelo Museu.

Com a reforma universitária, regulada pelo Decreto 52.326 de 16 de dezembro de 1969 que baixa um novo estatuto da USP, os museus ficaram subordinados ao Conselho Universitário, com a função de exercer atividades de pesquisa e didáticas, prevendo-se estruturalmente um diretor executivo, designado pelo Reitor, e um Conselho Administrativo. Em 28 de setembro de 1971 pela GR N. 1679 o regimento do Museu foi alterado, passando o Conselho Administrativo a ser composto por cinco membros.

USP (GR, 1967) foi publicado 1967, sendo substituído posteriormente pela RESOLUÇÃO Nº 4511, DE 26 DE NOVEMBRO DE 1997 (GR, 1997), e por último pela RESOLUÇÃO Nº 6439, DE 17 DE OUTUBRO DE 2012 (GR, 2012).

O novo Regimento Geral da USP foi baixado por meio do Decreto N. 52.906 de 27 de março de 1972; nele foram definidas as unidades e órgãos anexos. Em 1973, houve uma nova alteração do Regimento do MAC e o Conselho Administrativo passou a ser renovado a cada dois anos pelo terço de seus membros. Em 1974 pela Resolução do Reitor de 29 de maio foi criado o cargo de diretor técnico junto à Instituição, sendo que o diretor e o Conselho Administrativo incumbidos de elaborar um projeto de regimento interno no prazo de 120 dias, revogando-se assim as Portarias GR 342, GR 395, GR 453 de 1967; a Portaria GR 1676 de 1971 e as Portarias GR 62 e 85 de 1973. Em 1975, atendendo a Resolução N. 166, o MAC elaborou um anteprojeto de regimento.

Em 1982, pela Resolução da USP Nº 2342 de 08 de janeiro foi baixado o Regimento dos Museus da Universidade de São Paulo com a missão de “disciplinar o funcionamento dos Museus na Universidade de São Paulo”, passando o MAC USP por transformações estruturais profundas. Nele são definidos como órgãos diretivos o Conselho Administrativo e o Diretor, e para execução das atividades as Divisões Administrativa, responsável pela execução dos serviços administrativos, a Difusão Cultural, responsável pela execução das atividades de difusão cultural, e a Divisão Científica, responsável pelas atividades de pesquisa, de ensino e de curadoria do acervo.

Em 1983 foi iniciada a reestruturação do MAC a fim de se adequar às regras do Regimento de Museus, incluindo a criação de um Conselho Honorífico, previsto pela Resolução n. 2555 de 15 de março de 1983. Em 1984 houve estudos para implantação de um setor de arte educação no Museu a partir de 1985 e um projeto para implantação de um organograma, além da busca de contratação de especialistas. Em 1985 foi enviada uma proposta para reestruturação funcional do MAC à Reitoria e criada a Associação dos Amigos do Museu de Arte Contemporânea. No ano de 1986 foi elaborado anteprojeto de regimento.

Em 1988 foi baixado o novo Estatuto da Universidade de São Paulo e nele os museus, institutos especializados e núcleos de apoio são considerados como órgãos de integração e voltados para o estudo de interesse inter setorial; neste ano houve alteração no organograma do Museu (Anexo D). Em 1989 foi apresentada nova proposta de organização estrutural do MAC, elaborada pelo Grupo de Reorganização Administrativa da Coordenadoria de Administração Geral da USP.

Em 1990, para regular as modificações previstas pelo Estatuto da USP foi criada a Coordenação de Museus com competência para traçar política de integração entre os museus e as unidades de ensino e pesquisa afins; fixar normas de funcionamento; aprovar regimentos para depois submetê-los à aprovação do Conselho Universitário, emitir parecer sobre relatórios de atividades, entre outras funções. Em 1991 houve a implantação de novas divisões no Museu e foi elaborado novo anteprojeto de regimento para o Museu. No ano de 1995, pela Resolução Nº 4192, foi baixado o Estatuto da Coordenação de Museus (ARQUIVO MAC USP, 2017).

Já em 23 de dezembro de 2010, a resolução nº 5900 altera dispositivos do Estatuto da Universidade de São Paulo, incluindo em seu artigo terceiro uma mudança da nomenclatura e forma de reconhecimento dos museus: de órgãos de integração passam a ser denominados museus (GR, 2010). Tendo em conta as alterações do Estatuto da USP, em 2012, o MAC USP publica seu Regimento (GR, 2012).

O MAC USP abriu suas portas à visitação pública em meados de 1964, ocupando o terceiro andar do edifício da Fundação Bienal (Pavilhão Ciccillo Matarazzo do Parque do Ibirapuera). A busca por uma sede própria, adequada ao volume e qualidade de seu acervo e aos seus objetivos institucionais e culturais se inicia no mesmo momento. (ANEXO A)

Em 1992, a Reitoria da Universidade de São Paulo destina ao Museu um edifício na Cidade Universitária Armando Salles de Oliveira. Mesmo funcionando em duas unidades, o potencial de extroversão seu acervo não era alcançado.

Somente em janeiro de 2012 o Museu de Arte Contemporânea da USP inaugurou sua atual sede, o antigo Palácio da Agricultura, parte do conjunto de edificações projetadas por Oscar Niemeyer para o Parque do Ibirapuera por ocasião do IV Centenário da cidade de São Paulo. O ocupado por décadas pelo Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) da Secretaria de Planejamento e Gestão de São Paulo, o edifício foi reformado pela Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, por meio da Companhia Paulista de Obras e Serviços, para abrigar o museu. Trata-se de uma edificação tombada pelo IPHAN (Processo 1463 de 2015), pelo CONPRESP (Resolução Nº 20 / CONPRESP / 2014), e assim como o acervo de obras de arte do Museu e a área envoltória acautelada são protegidos pelo CONDEPHAAT.

Desde sua fundação e por força de seus acervos artístico, bibliográfico e arquivístico, o MAC assumiu perfil universitário enquanto museu de arte moderna e contemporânea, o que significa ter como base de suas atividades a pesquisa acadêmica e a formação educacional no campo da arte moderna e contemporânea; as exposições do Museu estão diretamente vinculadas às linhas de pesquisa de seu corpo docente (ver Projeto Acadêmico do MAC USP 2018, página 19). Além disso, o Museu abriga produções externas que dialogam com a natureza e campo de atuação do MAC. O grande diferencial do Museu é a fundamentação de sua atuação técnica na pesquisa e ensino, o que ocorre, por exemplo, nos Laboratórios de Restauro, no Setor de Documentação e Catalogação, no Arquivo Histórico e no Setor Educativo. A formação universitária dá-se pelos programas de pós-graduação em que o Museu sedia e/ou atua e

pelas disciplinas optativas de Graduação em nível de Bacharelado, oferecidas a todos os alunos da USP.

## **Acervo de Artes Visuais**

A origem do acervo do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo remonta às doações de Francisco Matarazzo Sobrinho e de Yolanda Penteado. A esse núcleo de obras foram acrescentadas outras, inicialmente depositadas no Museu de Arte Moderna de São Paulo por intermédio de doações de artistas, além de um conjunto de obras premiadas nas Bienais de São Paulo no período de 1951-1961. Cabe mencionar também a doação feita pelo magnata norte-americano Nelson Rockefeller que, em meados da década de 1940, destinou um conjunto de obras como estímulo à criação dos museus de arte moderna a serem criados no Brasil e que reúne obras de artistas como Alexander Calder, André Masson, Max Ernst, Fernand Léger, George Grosz e Marc Chagall, entre outros.

O processo de constituição do núcleo original do acervo destinado ao MAC USP ocorreu ao longo das décadas de 1940 e 1950, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, quando o mercado internacional esteve muito favorável à aquisição de obras devido à crise econômica europeia. Foi justamente nesse período que Francisco Matarazzo, contando com a assessoria de renomados artistas, historiadores e críticos de arte, adquiriu obras significativas da história da arte do século XX, tanto nacionais quanto estrangeiras, que hoje fazem parte do acervo do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo. Destacam-se nesse conjunto obras representativas do modernismo brasileiro e das vanguardas europeias, especialmente francesas e italianas, de artistas tais como Tarsila do Amaral, Anita Malfatti, Emiliano Di Cavalcanti, Pablo Picasso, Henri Matisse, Giacomo Balla, Umberto Boccioni, De Chirico, Max Bill e Amadeo Modigliani, para citar apenas alguns dos mais conhecidos.

Se a origem do MAC USP remonta a um conjunto de obras de arte moderna nacional e estrangeira, coligido ao longo das duas décadas após a sua criação o Museu iria expandir o seu acervo a partir de uma estreita aproximação com jovens artistas. Daí resultou a incorporação de um expressivo contingente de obras de arte brasileira e estrangeira dos anos de 1960 e 1970, estando aí

especialmente representada a vertente conceitual. Data desta mesma época a incorporação da fotografia ao acervo do MAC USP. Podemos citar a presença de obras que ingressaram no acervo nesse período de artistas como Boris Kossoy, Cristiano Mascaro, Claudia Andujar, Maureen Bisilliat, Henri CartierBresson, Hildegard Rosenthal e Alice Brill.

Da década de 1980 até hoje o Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo não deixaria de atualizar o seu acervo por meio de aquisições, doações e comodatos. O seu acervo reúne aproximadamente 10.500 obras entre pinturas, esculturas, gravuras, desenhos, fotografias, objetos e instalações. Em anos recentes, foram incorporadas obras de nomes importantes do cenário artístico internacional, dentre os quais podemos listar: Robert Rauschenberg, Jesus Rafael Soto, Frank Stella, Louise Bourgeois, Rafael França e Daniel Senise. Mais recentemente o MAC recebeu importantes coleções em guarda provisória, por força de decisões judiciais, cujos processos aguardam decisão final; dentre eles podemos citar a que pertenceu ao banqueiro Edmar Cid Ferreira – Cid Collection -, que enriqueceu (ao menos temporariamente) o acervo especialmente na área de fotografia com cerca de 1000 obras de autores como Brassai, Man Ray, Cindy Sherman, Jean Manzon e Geraldo de Barros, entre outros.

O MAC USP é o maior museu de arte moderna e contemporânea do Brasil e um dos mais importantes da América Latina. O seu acervo é capaz de fornecer um panorama da história da arte do século XX moderna e contemporânea, nacional e internacional, desde as vanguardas históricas até a contemporaneidade. De acordo com a sua vocação contemporânea, o MAC não privilegia nenhum tipo de suporte, embora as obras em papel constituam cerca de 70% de seu acervo, incluindo gravuras, desenhos e fotografias.

A obra mais antiga do acervo do Museu é um óleo pós-impressionista de Giacomo Balla, Paisagem (1906-1907). No que se refere ainda ao início do século XX, as vanguardas históricas têm uma forte representação no núcleo modernista internacional que abriga produções de George Grosz, Pablo Picasso, Henri Matisse, Fernand Léger, Wassily Kandinsky, Giorgio De Chirico, Joan Miró e Alexander Calder. O fenômeno do chamado “Retorno à ordem”, dos anos de

1930 e 1940 também está bem caracterizado no acervo. Mais adiante as obras internacionais premiadas nas Bienais de São Paulo vieram contribuir para atualizar o acervo em relação à produção das décadas de 1950 e 1960, como a emblemática obra de Max Bill. Doações realizadas nos últimos anos contabilizam as obras mais recentes do acervo como as de Yoko Ono, datadas de 2009, e de Pedro Meyer, que cobrem sua trajetória desde a década de 1970 até o ano de 2005.

Já a Cid Collection, depositada no Museu em guarda provisória, oferece um panorama da história da fotografia da segunda metade do século XIX até o início deste século, contemplando fotógrafos pictorialistas, modernos e contemporâneos, nacionais e estrangeiros, que não se encontram representados em outras coleções brasileiras. A importância da coleção abrigada pelo MAC deve-se à complementação do acervo de fotografia do Museu e às possibilidades abertas à pesquisa e à difusão. Há, por exemplo, um conjunto de obras das décadas de 1990 e 2000 que possibilita abordar questões importantes acerca da fotografia no universo da arte contemporânea. São imagens de Cindy Sherman, Thomas Ruff, Andres Serrano, Joel-Peter Witkin, Tracey Moffatt, Chris Bierrenbach, Cássio Vasconcellos e Rafael Assef, entre outros.

Desde 2012, o MAC USP realizou mais de 290 de aquisições de obras contemporâneas (via projetos e doações), buscando atualizar seu acervo. Dentre as aquisições, estão obras de artistas como Marina Abramovic, Regina Silveira, Luiz Braga, Mauro Restiffe, Hudinilson Jr., Jonathas de Andrade, Nino Caes e Rosana Paulino.

## **Acervo Bibliográfico**

A Biblioteca Lourival Gomes Machado foi criada em 1963, a partir da aquisição da biblioteca pessoal do artista e promotor cultural Paulo Rossi Osir, fundamental para o estudo do núcleo inicial da coleção de artes visuais do MAC USP, originalmente formada no Museu de Arte Moderna de São Paulo.

Atualmente, pode ser considerada uma das mais importantes bibliotecas de arte moderna e contemporânea do país, possuindo cerca de 1200 livros sobre artes plásticas, 32000 catálogos de exposição, 1400 pastas de recortes de jornais sobre os artistas do acervo de obras de arte, 314 livros de artista.

Ao longo de sua história, incorporou outras coleções bibliográficas particulares como de Pola Rezende e Yolanda Molhaly. Recentemente, o MAC USP recebeu a doação do acervo da Biblioteca Walter Zanini. Sua incorporação enriqueceu grandemente o acervo bibliográfico da Instituição.

## **Acervo Arquivístico**

O Arquivo do MAC USP espelha as atividades de administração, curadoria, pesquisa, ensino, atividades educativas e àquelas ligadas à salvaguarda, comunicação e pesquisa do acervo de artes visuais. Seu acervo arquivístico é constituído por documentação textual, sonora, iconográfica, audiovisual e tridimensional.

Além do fundo arquivístico gerado pelas atividades do Museu, é responsável pela guarda dos seguintes fundos e coleções: Arquivo Ernesto De Fiori ([1912] -1975), Arquivo Samson Flexor (1927-1984), Coleção Almir Mavignier (1961-1989), Coleção de Cartazes Poloneses do Século XX (1947-1977), Coleção Charlotta Adlerov (1933-1983), Coleção Clóvis Graciano (1926-1972), Coleção Carlos Pinto Alves (1948-1964), Coleção Kazumi Nagai (1989-1991), Coleção Mário Pedrosa (sem data), Coleção Pola Rezende (1945-1962), Coleção Rico Lins (1983-1987), Coleção Yolanda Mohalyi (1936-1977), Fundo Associação dos Museus de Arte do Brasil (1967-1977) e Fundo Museu de Arte Moderna de São Paulo (1949-1967).

## Edificação sede

O MAC USP é sediado no Palácio da Agricultura<sup>4</sup>, um dos edifícios do conjunto arquitetônico do Parque do Ibirapuera projetados por Oscar Niemeyer para as comemorações do IV Centenário da Cidade de São Paulo, no início dos anos 1950. Trata-se de um ícone da arquitetura modernista, e possui as características estabelecidas por Le Corbusier para a Nova Arquitetura: pilotis, fachada livre, terraço jardim, planta livre e janela em fita (sobreposta por *brisesoleil* vertical).

O complexo do Museu é formado pelas seguintes edificações:

- Edifício Principal que conta com oito andares que servem à administração central, exposições, acolhimento e serviços voltados aos visitantes (Café e Restaurante, biblioteca, uma livraria da Editora da Universidade de São Paulo e uma loja ainda em estudo).
- Anexo Original destinado a exposições de grande porte.
- Anexo Administrativo - construído posteriormente ao edifício principal - possui áreas subterrâneas projetadas para reservas técnicas e laboratórios, mas que não puderam ser implantadas até o momento.
- Anexo Técnico - também construído posteriormente - abriga áreas de zeladoria e armazenamento.

Apesar da ligação interrompida com o Parque, devido ao sistema viário intrincado das Avenidas Vinte e Três de Maio e Pedro Álvares Cabral, o Museu situa-se diante de um dos parques urbanos mais importantes do mundo<sup>5</sup> e o mais visitado da cidade, ligado ao Museu pela passarela Ciccillo Matarazzo. A vista de 180° do terraço do oitavo andar do edifício alcança tanto a paisagem do Ibirapuera quanto da Vila Mariana, podendo ser considerada uma das mais privilegiadas de São Paulo.

---

<sup>4</sup> O Palácio da Agricultura abrigou o DETRAN de 1959 a 2009. <sup>5</sup> 8º lugar no TripAdvisor® Travelers' Choice de 2014.

## **Projeto Acadêmico**

A Universidade de São Paulo, visando a melhoria permanente da qualidade, a criação de uma cultura de valorização do conhecimento e o comprometimento ao trabalho acadêmico institucional, instituiu o Regimento da Comissão Permanente de Avaliação - Resolução Nº 7272, de 23 de novembro de 2016 (GR, 2016). O projeto acadêmico institucional foi adotado como ferramenta de avaliação das Unidades, Órgãos de Integração ou Museus. Este por sua vez deve orientar a elaboração de projetos acadêmicos dos departamentos e dos docentes.

Paralelamente ao processo de construção do plano museológico, o corpo docente do MAC USP elaborou o projeto acadêmico da instituição. O documento foi aprovado em sua versão final pelo Conselho Deliberativo em 12 de novembro de 2018.

Tendo em conta a importância das linhas de pesquisa como eixos transversais da atividade museológica em um museu universitário, o projeto acadêmico do MAC USP é reproduzido a seguir em sua integralidade.

## PLANO ACADÊMICO – MAC USP

### I. MISSÃO MAC USP

O MAC USP é um dos mais importantes museus de arte moderna e contemporânea da América Latina. O seu acervo artístico possui mais de 10.000 obras - entre pinturas, desenhos, gravuras, fotografias, esculturas e arte digital - de grandes nomes da arte do século XX e XXI, tais como Pablo Picasso, Henri Matisse, Wassily Kandinsky, Amedeo Modigliani, Di Cavalcanti, Candido Portinari, Max Bill, Umberto Boccioni, Tarsila do Amaral, Flávio de Carvalho e Regina Silveira, entre muitos outros.

Na qualidade de museu universitário, o MAC USP tem por finalidade promover o estudo e a difusão de seu acervo, sua conservação, proteção, valorização e ampliação, bem como o seu reconhecimento como patrimônio artístico nacional no Brasil e no exterior. O museu realiza exposições com obras de seu acervo e, também, exposições temporárias com obras de artistas brasileiros e estrangeiros, novos e consagrados, que não pertencem ao seu acervo. Além das exposições, o MAC USP oferece ao público diversas atividades e serviços como cursos de extensão cultural, ateliês de criação, visitas orientadas, biblioteca especializada em arte moderna e contemporânea, além do arquivo histórico.

De acordo com seu Regimento Interno de 2012, O MAC USP tem por missão:

*“ I. Promover o estudo e a difusão do acervo, assim como a sua conservação, proteção, valorização e ampliação, bem como seu conhecimento como patrimônio artístico brasileiro no Brasil e no Exterior;*

*II. Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Museologia da Arte, História, Teoria e Crítica de Arte e Educação e Arte em Museus;*

*III. Incentivar o intercâmbio científico e cultural com instituições afins no Brasil e no Exterior; e*

*IV. Fomentar a produção artística contemporânea. ”*

## **II. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E DAS METAS PARCIAIS E FINAIS PARA O PERÍODO CORRESPONDENTE AO CICLO AVALIADO.**

**II.1. Ampliação do quadro docente** – abertura de vagas/concurso para a contratação de 10 docentes [2 titulares e 8 doutores];

OBS: Não há previsão de significativa ampliação do quadro docente. Em 2018, a direção do Museu fez uma solicitação formal de uma (1) vaga emergencial, ainda não atendida. Mesmo se a vaga emergencial for atendida, todas as atividades do Museu deverão ser redimensionadas para menos, em face de seu quadro reduzido de docentes.

**II.2. Revisão das diretrizes orçamentárias, considerando a nova sede do museu;**

OBS: Desde agosto de 2018, está em análise na CODAGE, uma solicitação de revisão orçamentária para manutenção predial, dadas as dimensões da nova sede do Museu e seu complexo sistema de automação (combate a incêndio, elevadores e ar condicionado). Hoje esses contratos são gerenciados e pagos pela Prefeitura da USP.

**II.3. Difusão do acervo, através da pesquisa realizada pelo MAC USP:**

- Estabelecimento da Política de Acervo do MAC USP: Acervos artístico, arquivístico e bibliográfico, que deverá ser formulada ao longo do ano de 2019 pelas equipes de curadoria e acervo do Museu;
- Continuidade da linha editorial MAC Essencial; nossa expectativa é de apresentar, ainda em 2019, um projeto de parceria editorial com a EDUSP para ampliar e dar continuidade à coleção;
- Disponibilização do acervo do museu on-line. Esta ação já está em andamento, com financiamento através de Projeto Temático FAPESP e pela escolha de ferramenta gratuita online, o Collective Access. A equipe de TI do MAC USP fez treinamento de programação e atualização da ferramenta em julho de 2018, e os próximos passos de customização do banco de dados na plataforma contará com um TT4 FAPESP por 1 ano.

#### **II.4. Infraestrutura:**

- Obras de adequação e equipamentos para a reserva técnica definitiva do museu. Para este item, o MAC USP submeteu em outubro de 2018 um projeto para o Edital do Fundo de Direitos Difusos do Ministério da Justiça
- Mobiliário e equipamentos para as salas de aula do museu - orçamento MAC USP, parcialmente já adquirido em 2018;
- Mobiliário e equipamentos para o auditório do museu. Os recursos foram solicitados ao fundo de projetos especiais da Reitoria, cuja verba já foi aprovada, aguardando a abertura do orçamento em 2019 para realização de licitação;

#### **II.5. Busca de autonomia financeira para o programa de extensão do MAC USP.**

Neste sentido, veja-se item VI do Plano Acadêmico, que descreve alguns convênios já estabelecidos em 2018.

### **III. PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA CUMPRIMENTO DAS METAS DENTRO NO PERÍODO AVALIADO, COM DESTAQUE PARA AS INICIATIVAS VOLTADAS À MELHORIA DA QUALIDADE**

#### **III.1. AMPLIAÇÃO DO QUADRO DOCENTE**

Considerando-se que o MAC USP ampliou significativamente suas atividades de pesquisa, docência e extensão, diante dos desafios de suas metas e missões acadêmicas, faz-se urgente a ampliação de seu quadro docente. Do ponto de vista da pesquisa, nos últimos cinco anos, o Museu incorporou 500 obras novas ao seu acervo, o que envolveu a aquisição de trabalhos produzidos em novas mídias (arte digital, por exemplo) e as atividades de conservação de seu acervo de vídeos [Processo 13.1.214.32.3 – Edital 20132 – Preservação de Acervos Documentais, Memórias e Monumentos. Projeto Preservação e Acesso à obra e documentos fonográficos e audiovisual do MAC-USP]. Ainda de acordo com seu regimento de 2012 e a demanda pela especialização das ações de documentação e conservação, o MAC USP possui também uma atividade colecionadora de documentos e itens bibliográficos. No caso desta

última, em 2018 o Museu incorporou a “Biblioteca Walter Zanini”, tal aquisição agregará um potencial enorme para transformar a Biblioteca Lourival Gomes Machado em um centro de pesquisa em novas práticas artísticas. Ademais, desde 2014, o MAC USP integra o Núcleo de Apoio à Pesquisa em Física Nuclear Aplicada ao Estudo do Patrimônio Artístico e Histórico (NAP FAEPAH), desenvolvendo atividades de pesquisa e docência na área da conservação. Finalmente, o Museu é parte integrante de dois programas Interunidades de pós-graduação: o Programa Interunidades em Estética e História da Arte (PGEHA), do qual é a sede; e o Programa Interunidades em Museologia (PPGMUS). Nesses programas, dos quais os docentes do MAC USP participam, identifica-se a necessidade de incorporação de docentes que trabalhem na nova linha de pesquisa a ser criada, nomeada como Processos Museológicos, e que envolve conhecimento especializado no tratamento dos fluxos de documentação e catalogação em museus, ao mesmo tempo envolvendo pesquisas na área de conservação e preservação, articulando arquivo, biblioteca e acervo artístico. Nessa nova linha de pesquisa, o MAC USP reconhece a necessidade da pesquisa científica ligada aos laboratórios de conservação e restauro, assim como a pesquisa na área de tecnologia da informação para a preservação digital. Essas são áreas que vêm se especializando significativamente, exigindo equipes interdisciplinares em projetos de restauro. Assim, a prioridade de ampliação do quadro docente seria nesta linha de pesquisa.

### **III.2. OBRAS DE ADEQUAÇÃO E EQUIPAMENTO DOS ESPAÇOS PARA ATIVIDADES DE PESQUISA**

Para dar continuidade às suas atividades e cumprir sua missão institucional, algumas ações deverão ser priorizadas para o período. Considerando-se a decisão tomada pela Reitoria, em 2015, de concentrar todas as atividades do Museu em sua sede no Parque do Ibirapuera, será preciso priorizar o término de algumas reformas e prover alguns espaços com equipamentos e mobiliário adequado. Algumas reformas já foram finalizadas, tais como a construção de escritórios, de três salas de aula e a obra civil de adaptação da antiga entrada do prédio para abrigar a Biblioteca. Entretanto, algumas obras civis e de adequação e aquisição de equipamentos devem ser concluídas, para que o

Museu possa cumprir plenamente sua missão e suas metas para o período, a saber:

- 1- Reforma e adequação das reservas técnicas subterrâneas do Museu, para abrigar definitivamente seu acervo (recursos solicitados através do Edital do Fundo de Direitos Difusos do Ministério da Justiça);
- 2- Adequação da área externa e instalação do jardim de esculturas do Museu (recursos solicitados através do Edital do Fundo de Direitos Difusos do Ministério da Justiça);
- 3- Adequação e preparação de espaço dos laboratórios de restauro. O projeto ainda está em fase de detalhamento pela Superintendência de Espaços Físicos da USP, com previsão de execução no 1º semestre de 2019;
- 4- Adequação do espaço da documentação da Seção de Catalogação e do Arquivo do Museu. Estamos dependendo da construção de uma parede de *drywall* a ser executada com orçamento MAC no 1º semestre de 2019;
- 5- Mobiliário e equipamentos para as três salas de aula e auditório do Museu (receita MAC USP e da Reitoria).

Essas são ações essenciais para cumprirmos o primeiro item de nossa missão institucional, e compõem infraestrutura básica para a boa preservação do acervo do Museu, e o bom atendimento à pesquisa.

### **III.3. AMPLIAÇÃO DO ACERVO DO MAC USP**

Em reunião da CTA realizada em 10 de abril de 2017 [3.ª Sessão Ordinária, 2017], determinou-se que 60 % do valor arrecadado através das concessões do restaurante e café do MAC USP serão destinados à aquisição de obras de arte para seu acervo. Assim sendo, a partir de 2018, o Museu implantará as diretrizes de aquisição de obras para seu acervo artístico, arquivístico e bibliográfico, segundo as normas de doações e comodatos, publicadas pelo Museu em 2014, que diz:

*“Como museu universitário, o MAC USP desenvolve todas as suas atividades de curadoria do acervo pautadas pelas linhas de pesquisa nas quais seu corpo docente atua, a saber:*

- *História, Teoria e Crítica da Arte;*
- *Educação em Museus de Arte;*

- *Museologia da Arte.*

*As linhas de pesquisa pertencentes às áreas de conhecimento vigentes no MAC USP são pensadas numa perspectiva interdisciplinar, principalmente em diálogo com as ciências humanas. Considerando-se que o acervo e sua curadoria estão diretamente ligados à pesquisa acadêmica e sua atualização nessas áreas de conhecimento, a ampliação das coleções do MAC USP tem por pressuposto alguns princípios fundamentais:*

- *Priorizar a qualificação e excelência do acervo do MAC USP nas investigações de artistas e obras;*
- *Priorizar artistas e obras que são relevantes para a história institucional do MAC USP;*
- *Acolher as investigações artísticas que envolvem novas tecnologias, suportes e linguagens;*
- *assegurar a autonomia do Museu em relação ao mercado de arte.”*

Considerando-se que desde sua alteração regimental em 2012, o MAC USP assumiu o colecionismo de fundos arquivísticos e itens bibliográficos, será preciso implantar diretrizes para orientar essas frentes de ampliação de seu acervo, que envolverão também a docência e a pesquisa.

Caberá, portanto, ao corpo docente conduzir, junto à Comissão de Pesquisa e membros da equipe técnica da Divisão de Acervo, a elaboração de uma Política de Acervo. Esta foi iniciada em parte pela publicação da Política de Empréstimos e Política de Doações e Comodatós.

#### **III.4. DISCIPLINAS OPTATIVAS DE GRADUAÇÃO**

Até 2018, o MAC USP ofereceu as seguintes disciplinas optativas para a graduação:

- **(MAK0132)** Arte do Século XX no Acervo do MAC  
Responsável: Profa. Dra. Ana Gonçalves Magalhães
- **(MAK0133)** Interdisciplinaridade nas Artes Contemporâneas: Arte / Dança / Performance / Instalação  
Responsável: Profa. Dra. Katia Canton
- **(MAK0135)** Exercícios do Olhar: Uma Fenomenologia da Arte

- Responsável: Profa. Dra. Carmen Aranha
- **(MAK0136)** Arte e Imaginário Contemporâneo Responsável: Profa. Dra. Cristina Freire
  - **(MAK0138)** Monitoria em Arte Visual  
Responsável: Profa. Dra. Carmen Aranha
  - **(MAK0139)** O Papel do Desenho na Arte  
Responsável: Profa. Dra. Carmen Aranha
  - **(MAK0140)** Fotografia e Arte - Interações ao Longo do Século XX  
Responsável: Profa. Dra. Helouise Costa
  - **(MAK0141)** Arte e Literatura Infanto-Juvenil: Uma Visão Interdisciplinar  
Responsável: Profa. Dra. Katia Canton
  - **(MAK0142)** Laboratório de Arte Moderna no Acervo do MAC  
Responsável: Profa. Dra. Ana Gonçalves Magalhães
  - **(MAK 0143)** Arquitetura Moderna no Brasil  
Responsável: Prof. Dr. Rodrigo Queiroz
  - **(MAK0144)** Interpretação Patrimonial: museu, cultura e sociedade  
Responsável: Prof. Dr. Edson Leite

Todas as disciplinas optativas estão diretamente ligadas à pesquisa docente feita com o acervo do MAC USP e com sua história institucional. Esta é uma premissa importante para avaliarmos novas disciplinas optativas que venham a ser propostas, isto é, que elas derivem da pesquisa que os docentes do MAC USP realizam.

Pretendemos implantar a disciplina de **Iniciação à Pesquisa Científica**, uma vez que temos uma enorme procura para desenvolvimento de projetos de iniciação científica no MAC USP. Deverá ser implantada também a disciplina **Iconografia musical e as relações entre música e artes visuais na contemporaneidade**, que será ministrada pelo Prof. Dr. Edson Leite, que tem ligação direta com sua pesquisa no Museu [já em tramitação nas Unidades afins e na Pró-Reitoria de Graduação].

Além disso, o Museu deverá reavaliar as disciplinas oferecidas pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carmen Aranha, que se aposentou em 2016.

### III.5. LINHAS DE PESQUISA

Atualmente, o MAC USP organiza-se em duas linhas de pesquisa:

1. Museologia da Arte, História, Teoria e Crítica da Arte
2. Educação e Arte em Museus

A docência propõe a reorganização dessas duas linhas de pesquisa do MAC USP, bem como a criação de uma terceira linha de pesquisa, a saber:

**1. História, Teoria e Crítica de Arte em Museus** – nova designação da linha “Museologia da Arte, História, Teoria e Crítica da Arte”, Área CAPES: Artes / subárea Fundamento e Crítica das Artes.

Essa linha envolve a pesquisa acadêmica interdisciplinar em torno do acervo do MAC USP e busca contemplar a história, a teoria e a crítica de arte, aplicada aos museus, de acordo com a especialidade de cada docente. As características específicas do acervo do Museu, no que se refere a períodos, movimentos/tendências e técnicas, orientam as linhas de pesquisa docente. Essa linha abarca, ainda, estudos mais abrangentes sobre o sistema de arte, história institucional e história das exposições, desde que possam fornecer maior inteligibilidade ao acervo.

**2. Educação e Arte em Museus** - Área CAPES: Artes / subárea Educação Artística

Essa linha envolve a pesquisa acadêmica interdisciplinar em torno das possibilidades de extroversão do acervo do MAC USP mediada por saberes específicos das teorias de arte/educação, a partir da análise das obras expostas no Museu e atividades educativas/lúdicas de integração com indivíduos com necessidades especiais, público de terceira idade e alunos de ensino fundamental, médio e superior.

**3. Processos museológicos** – essa nova linha de pesquisa, a ser criada, deverá abrigar docentes com formação interdisciplinar em conservação, documentação e catalogação de acervos museológicos.

Área CAPES: Ciências Sociais Aplicadas/ Comunicação e Informação/ Sub-área: Museologia.

A criação dessa nova linha de pesquisa justifica-se pelas exigências de um museu colecionador de obras de arte contemporânea, que demandam profissionais com formação interdisciplinar e conhecimentos em áreas como Tecnologia da Informação, novos meios digitais e gestão da informação.

### **III.6. NACIONALIZAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO**

Atualmente, o MAC USP possui quatro acordos de cooperação acadêmica com instituições estrangeiras. Esses acordos foram renovados e têm atividades programadas para os próximos cinco anos, além de dois acordos de dupla titulação em Pós-Graduação e quatro para a realização de exposições.

A ampliação desse quadro de acordos, bem como a atuação do Museu em frentes de inovação só serão possíveis com a ampliação do quadro docente. Se for alcançada a meta de incorporar mais um docente na linha de pesquisa em Processos Museológicos, espera-se que este docente estabeleça um acordo de cooperação acadêmica com outras instituições, nacionais e internacionais.

Entre 2017 e 2018, o MAC foi visitado por três instituições internacionais visando o desenvolvimento de propostas de cooperação acadêmica e de cultura e extensão, a saber: Academia de Belas Artes da Universidade de Shanghai (que visitou o Museu em novembro de 2017); a University of the Arts London (UAL, que visitou o Museu em maio de 2018) e a Terra Foundation of American Art (2016). Esta última é uma fundação de promoção da arte norte-americana, que financia atividades acadêmicas, como cursos, exposições e seminários em todo o mundo. No primeiro semestre de 2019, a exposição “O Atelier 17 e a gravura entre o Brasil e os Estados Unidos” será apresentada no MAC USP com o apoio da Terra Foundation. A programação envolve a realização de um seminário acadêmico e um minicurso com uma especialista norte-americana. Além disso, a Terra Foundation tem interesse em financiar uma cátedra de estudos artísticos-culturais de intercâmbio entre o Brasil e os Estados Unidos, em parceria com instituições de pesquisa no Estado de São Paulo – o MAC USP seria uma delas.

Com relação a processos de nacionalização, está em andamento um acordo de cooperação acadêmica entre a Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e o

MAC USP, que deverá ter por objeto o intercâmbio entre a Biblioteca Matarazzo da UNIFOR e o acervo do Museu.

Por fim, em 2017, o MAC USP iniciou negociações de empréstimo de obras-chave de seu acervo, tendo como contrapartida o empréstimo de obras da instituição solicitante para o Museu, de modo a possibilitar diálogos com o acervo e/ou o estabelecimento de parcerias para a realização de pesquisas acadêmicas sobre as obras. Esse foi o caso do empréstimo da obra “A Negra”, de Tarsila do Amaral, para a exposição retrospectiva de sua produção nos anos 1920, no Art Institute of Chicago e no Museum of Modern Art, de Nova York. O MAC procedeu da mesma forma em relação ao empréstimo da obra “Autorretrato”, de Amedeo Modigliani para a Tate Modern, em Londres. No primeiro, o Art Institute emprestou ao MAC USP a obra “A Torre Vermelha (Torre Eiffel)”, de Robert Delaunay – que pertenceu à coleção da artista – e em torno da qual, foi organizada uma palestra com as especialistas Aracy Amaral e Regina Teixeira de Barros. No segundo, o museu contribuiu para o *dossier* do projeto de análise material de 26 pinturas de Modigliani, recentemente publicado pelo *Burlington Magazine*, na Inglaterra. Parcerias com instituições museológicas nessa direção são fundamentais para as atividades de pesquisa e cultura e extensão do MAC USP, bem como para a divulgação e conhecimento de seu acervo.

Para o quinquênio 2018-2022, o MAC USP pretende ampliar essa frente de intercâmbios institucionais visando atingir um maior número de projetos e instituições.

### **III.7. PESQUISA E DIVULGAÇÃO DO ACERVO DO MAC USP**

Para as atividades de pesquisa e divulgação de seu acervo, o MAC USP deverá atuar em duas frentes. Do ponto de vista da pesquisa, o Museu é sede de um Projeto Temático FAPESP, envolvendo os quatro Museus estatutários da USP, no qual o objeto central de investigação é o ciclo curatorial. O projeto possibilitará ao Museu contar com recursos humanos e financeiros para a implantação de seu acervo *on-line*, através da plataforma *Collective Access*, que envolve a pesquisa e a divulgação do acervo.

A chamada que o Museu realizou em 2016 para seleção de projetos de Jovens Pesquisadores demonstrou o enorme interesse de pesquisadores em início de

carreira em relação ao acervo do Museu e sua história. O mesmo demonstrouse com os dois Programas de Pesquisa nos Acervos da USP, de 2013 e 2017, que despertaram grande interesse e resultaram em importantes projetos plenamente desenvolvidos, com resultados veiculados por meio de publicação, entre outros. O MAC USP continuará a incentivar e prospectar a possibilidade de ter ao menos um bolsista Jovem Pesquisador, bem como ampliar o número de pós-doutorandos em supervisão no Museu. Atualmente, temos **cinco** pós-doutorandos (quatro sem bolsa e um com bolsa) em atividade no MAC USP. Para os próximos cinco anos, o objetivo é atingir a meta de **dez** pós-doutorandos, e ter um Jovem Pesquisador na linha de pesquisa em Processos Museológicos.

A divulgação do acervo envolve duas frentes de atividades: o programa de exposições e a realização de publicações. Através do Programa Acervos da USP, em suas edições de 2013 e 2014, o MAC USP implantou a linha editorial intitulada *MAC Essencial*, dentro da qual **14** volumes foram publicados. Para o programa de exposições dos próximos cinco anos, espera-se realizar publicações de todas as mostras organizadas com o acervo do Museu. Atualmente o Museu edita apenas folders bilíngues das exposições de seu acervo.

Com relação às exposições, o MAC USP deliberou por priorizar a exibição de seu acervo, destinando para isso quatro dos seis andares disponíveis em seu edifício sede. A ocupação das galerias obedece a um programa que tem como objetivo tornar a visita aos diversos andares coerente e didática. Busca-se permitir que o visitante aproveite da melhor forma a sua visita ao Museu e que as atividades educativas possam ser adequadamente realizadas. Além de determinar a natureza da ocupação de cada andar do edifício foram estabelecidas diferentes temporalidades para as exposições, distribuídas da seguinte forma:

1. exposições de longa duração do acervo (ocupação de dois andares por cinco anos);
2. exposições temporárias do acervo a partir de projetos de pesquisa específicos (ocupação de um andar por dois anos);

3. exposições de obras recém-adquiridas para o acervo (ocupação de um andar por dois anos);
4. exposições temporárias selecionadas a partir de edital público (ocupação de dois andares por 6 meses).

Todos esses itens deverão ser realizados com recursos gerados pelas concessões de café e restaurante do MAC USP, complementados com ações de captação de recursos externos. Para o item 4, o edital será lançado em 1º de dezembro de 2018, e já tem os recursos reservados.

A ocupação do prédio anexo ao edifício principal, devido a suas características físicas específicas (grandes dimensões e pé direito alto) está sendo destinado a exposições temporárias de arte contemporânea, selecionadas a partir de edital público internacional, com programa de residência artística e workshops (com duração de um ano).

#### **OBSERVAÇÕES:**

Para a realização das exposições desde a mudança para a Nova Sede no Parque do Ibirapuera, o MAC tem buscado financiamento externo. Em alguns casos, foram obtidos patrocínios através de inscrições de projetos junto ao MinC viabilizados por meio da FUSP e da Associação de Amigos do Museu de Arte Contemporânea - AAMAC. O MAC deverá dar continuidade à formatação dos projetos de exposições da mesma forma, incluindo-os, porém, em um plano anual de atividades para fins de um melhor gerenciamento da agenda do museu e dos recursos obtidos.

#### **IV. INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REFERENTE AO CUMPRIMENTO DE METAS:**

A avaliação docente deverá ser realizada considerando-se a atuação do professor nas áreas de pesquisa, ensino, extensão e gestão, podendo ser dada ênfase em uma ou algumas destas áreas por parte de cada docente. Na pesquisa, a prioridade deverá estar centrada no desenvolvimento do projeto de pesquisa do docente e seu desdobramento em publicações. No ensino, a ênfase da atuação docente deverá estar na condução de aulas de graduação e pós-graduação, bem como na orientação de alunos, especialmente de

pósgraduação. Quanto à extensão, a prioridade deve concentrar-se na realização de seminários, congressos, cursos de extensão universitária etc. e na organização de exposições e eventos que coloquem em evidência o acervo do Museu ou atividades culturais relacionadas às artes e, em especial, à produção da Universidade. Na gestão, o docente será avaliado principalmente por sua inserção nas comissões responsáveis pelo estabelecimento de diretrizes e pela avaliação das atividades de ensino, pesquisa, cultura e extensão universitária, bem como pela organização de eventos realizados no Museu. Além das ações básicas (prioritárias) para a análise do desempenho de cada docente, deverá ser considerada, também, a atuação do docente no apoio às atividades dos setores do acervo e difusão, assim como às atividades que propiciem a internacionalização do MAC. A partir dos indicadores prioritários, já designados, relacionamos, a seguir, os principais indicadores para avaliação docente, a serem considerados em conjunto, de acordo com as diretrizes do plano acadêmico geral do MAC, levando em conta as peculiaridades da atuação de cada docente.

#### **IV.1. PRODUÇÃO DOCENTE**

##### **Pesquisa**

1. Publicação de artigo em revista com política editorial seletiva.
2. Publicação de livro por editora com política editorial seletiva.
3. Publicação de catálogo de exposição de pesquisa.
4. Publicação de folder de exposição de pesquisa.
5. Aceite/Convite para apresentar trabalho em conferência internacional.
6. Concessão, diretamente ao docente, de auxílio à pesquisa por agência de fomento.
7. Resenha ou matéria em revista de divulgação científica sobre a pesquisa do docente;
8. Indicador do sucesso de colóquio, reunião científica, ou programa de seminários organizado pelo docente (financiamento por entidades

externas, número de participantes de outras instituições e qualificação dos palestrantes).

9. Distinção recebida pelo docente.
10. Supervisão de pós-doutorandos.
11. Curadoria de exposição baseada em pesquisa.
12. Projeto de pesquisa.
13. Auto avaliação centrada na qualidade dos resultados alcançados.

### **Ensino**

1. Aulas ministradas na Graduação.
2. Aulas ministradas na Pós-Graduação.
3. Proposta de novas disciplinas.
4. Material didático produzido pelo docente, em papel, meio eletrônico ou armazenado em portais eletrônicos.
5. Trabalho de superior qualidade produzido por estudante.
6. Orientação de trabalhos de iniciação científica
7. Orientação de alunos de pós-graduação.
8. Auto avaliação centrada na qualidade dos resultados alcançados.

### **Extensão**

1. Série histórica do número de participantes em cursos de extensão, eventos, seminários, etc (alunos da USP e público);
2. Participação especial de orientando em reunião científica. Comunicação oral em congresso majoritariamente constituídos por apresentações em painéis, por exemplo.
3. Curadoria de exposição de acervo/contribuição para as exposições de longa duração do MAC USP.
4. Curadoria de exposição externa, por convite institucional ou por especialidade.
5. Organização de eventos abertos à comunidade.
6. Participação em bancas de avaliação de trabalhos (tcc, mestrado, doutorado).
7. Convite para o estudante apresentar trabalho em outra instituição.
8. Convite para o estudante estagiar em instituição renomada.

9. Convite para o orientador apresentar o trabalho do estudante em instituição renomada ou em congresso internacional.
10. Distinção recebida pelo estudante ou por seu trabalho.
11. Resenha ou matéria na imprensa escrita, televisiva e/ou online.
12. Participação em bancas de concursos públicos.
13. Auto avaliação centrada na qualidade dos resultados.

### **Gestão**

1. Direção e Vice Direção do Museu.
2. Participação no Conselho Deliberativo do Museu (CD).
3. Participação no Conselho Técnico Administrativo (CTA).
4. Chefia da Divisão de Pesquisa em Arte, Teoria e Crítica.
5. Presidência de Comissão Estatutárias.
6. Participação em Comissão Estatutária.
7. Participação em Comissão de Pós-Graduação.
8. Participação em Conselhos da USP.
9. Representação do Museu em outros Conselhos.
10. Participação em Comissões Técnico-Administrativas.
11. Auto avaliação centrada na qualidade dos resultados.

### **IV.2. ACERVO E DIFUSÃO**

- Número de exposições realizadas;
- Número de obras tratadas no acervo (conservação e restauro);
- Número de obras catalogadas no acervo (documentação);
- Número de obras incorporadas ao acervo;
- Número de títulos adquiridos pela Biblioteca no período;
- Processamento de documentação arquivística;
- Disponibilização para consulta pública de fundos de arquivo;
- Número de visitantes atendidos em visitas guiadas;
- Número de visitantes;
- Número de atividades educativas realizadas;
- Número de atividades de cultura e extensão realizadas;
- Número de publicações do Museu;
- Recursos levantados pelo Museu em suas atividades de extensão.

## **V. INDISSOCIABILIDADE ENTRE PESQUISA, ENSINO E CULTURA E EXTENSÃO NA PROPOSIÇÃO DAS ATIVIDADES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO, BUSCANDO SUA ARTICULAÇÃO EFETIVA.**

As atividades de pesquisa, ensino e cultura e extensão são indissociáveis na atuação dos docentes do MAC USP. Por se tratar de um museu universitário a relação entre essas três áreas adquire características específicas dadas pela atividade curatorial e pela natureza de seus acervos. A curadoria é fundamental nos museus e é ela que torna indissociáveis a pesquisa, o ensino e a extensão, diferentemente da organização desse tripé nas unidades de ensino. Diferentemente do curador independente, o curador de museus é o responsável pelas diferentes etapas do chamado “processo curatorial”, que envolve uma série de atividades coordenadas, a saber:

**1.** aquisição, **2.** documentação e catalogação, **3.** conservação e restauro **4.** pesquisa (visando a contextualização e inteligibilidade das obras) e **5.** extroversão, que se desdobra em exposições, publicações e conteúdos de aulas de graduação, pós-graduação e extensão universitária.

Na implantação do processo curatorial, o curador de museu coordena a realização das atividades por parte dos técnicos especializados em documentação, catalogação, conservação e restauro, e atua diretamente nas etapas de aquisição, pesquisa e extroversão. Além disso, a pesquisa num museu de arte contemporânea vai além da obra de arte como objeto autônomo e voltase também para a investigação do sistema de arte, das formas de circulação e dos critérios de legitimação das obras, tanto na atualidade quanto em perspectiva histórica. A história das exposições das quais uma determinada obra participou (ou não participou) pode fornecer referências importantes para a sua contextualização histórica. Nesse sentido, a pesquisa no Museu subsidia a revisão da escrita da história da arte, colocando em relevo obras, artistas e movimentos e/ou tendências relegados ao ostracismo.

Ressalta-se, assim, o potencial da curadoria em valorizar os cursos de graduação e pós-graduação pela possibilidade de oferecer o contato direto dos

alunos com as obras do acervo, bem como de tomar contato direto com as diferentes etapas do processo curatorial. Esse contato já é oferecido atualmente na maioria das disciplinas oferecidas pelo Museu.

Como proposta concreta de valorização dos cursos de graduação e pósgraduação o MAC USP propõe incluir em todas as disciplinas ministradas por seu quadro docente atividades que possibilitem aos alunos conhecimento do acervo e do trabalho de pesquisa acadêmica realizado no Museu, seja por meio de visita a exposições, dos conteúdos das aulas voltadas para temas pertinentes ou, ainda, visita aos laboratórios de conservação e restauro para contato com o trabalho desenvolvido pelos técnicos especializados. É importante lembrar que o acervo do MAC é entendido como a reunião das obras de arte propriamente ditas, dos documentos do arquivo e do acervo bibliográfico que reúnem também coleções especializadas e/ou raras, como a “Biblioteca Walter Zanini” e a coleção de livros de artista. Tal diversidade amplia as possibilidades de atividades didáticas que podem ser incorporadas às disciplinas.

## **VI. TRANSVERSALIDADE DAS AÇÕES DE NACIONALIZAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E GESTÃO**

Conforme explicitado no item III.6, o MAC USP atua e possui acordos e parcerias com instituições de ensino superior e pesquisa, e instituições museológicas que pretende ampliar no próximo quinquênio. Para tanto, desde 2017, foi dado início a alguns acordos e parcerias, que exigiram o envolvimento direto da gestão do MAC USP, a saber: convênios para realização de exposições no país em parceria com outras instituições (Museu Lasar Segall, MAM e Paço das Artes, entre 2017 e 2018) e fora do país (Terra Foundation of American Art). Pretende-se ampliar essa atuação através de parcerias institucionais, dentro do país, para um programa de exposições itinerantes de pesquisa com o acervo do MAC USP, de modo a dar visibilidade ao conhecimento produzido a partir do acervo. Isso envolverá uma ação direta da direção do Museu na negociação com instituições museológicas, culturais em geral, e de ensino superior e também a formalização da área de projetos de exposições do MAC USP, através de seu novo organograma.

É da natureza de um museu de arte, sobretudo de um museu de arte contemporânea, o envolvimento direto da direção na busca por parcerias

nacionais e internacionais. Delas dependem a divulgação do conhecimento produzido em torno do acervo do MAC USP, as ações de extroversão e extensão cultural e seu programa de exposições. Por outro lado, será preciso obter apoio à gestão dessas parcerias e convênios, que demandam elaboração e discussão de minutas de convênio, modos de gestão e aplicação de verbas destinadas ao Museu, e celeridade no uso desses recursos. Isso implica na qualificação do corpo administrativo do MAC USP para a contratação de serviços e elaboração de contratos de grande porte, bem como do corpo de funcionários que atuam no setor de projetos de exposições para atender a tais demandas. Nesse sentido, qualificar um técnico de nível superior, com experiência na gestão universitária, para coordenar a logística desses processos, é uma meta importante para o Museu nos próximos cinco anos. Tal atividade não pode ser concentrada na área de gestão de projetos acadêmicos, já que parcerias e apoios a projetos de extensão cultural para um museu têm outros modos e fluxos de trabalho e de recepção de recursos, que no caso brasileiro, passam pelas leis de incentivo à cultura e o conhecimento prévio de como submeter projetos a esses editais e por quais meios. Há de se considerar ainda a complexidade desses processos no caso de instituições estrangeiras, muitas vezes de gestão pública, e que também demandam de seus parceiros o cumprimento de uma série de pressupostos, nem sempre dentro da mesma regulamentação brasileira.

## **VII e VIII - COMPOSIÇÃO IDEAL E PERFIL DO QUADRO DOCENTE PARA O MUSEU**

Desde a sua instalação no Parque do Ibirapuera, o MAC USP realizou 45 exposições, o que demonstra o potencial de ampliação expressiva das atividades de extroversão resultantes do processo curatorial. Diante disso e das necessidades anteriormente apresentadas, o MAC USP tem por meta alcançar um quadro mínimo de 15 docentes, sendo 4 titulares, 3 professores livre-docentes e 8 doutores (vide quadro abaixo). Seu atual quadro docente é composto por 2 titulares e 3 livre-docentes. Cabe ressaltar que nos últimos cinco anos não foi possível contar com a reposição de duas vagas docentes: uma vaga de doutor disponibilizada por ocasião do primeiro concurso de titular realizado no Museu e outra pela aposentadoria de uma das docentes da linha

de pesquisa em Educação e Arte em Museus. No que se refere ao perfil dos docentes em atividade no MAC USP deve-se considerar a necessidade de articularem a curadoria do acervo às suas atividades de docência, pesquisa e extensão, sendo para isso fundamental que atue segundo o regime de trabalho em RDIDP. A priorização deste regime de trabalho deve-se também ao fato de que o MAC USP participa de um circuito maior de instituições museológicas e espaços de exposição voltados à arte contemporânea, com um enorme apelo mercadológico. Somente o RDIDP é capaz de garantir que o docente dedique-se integralmente às atividades de pesquisa, ensino, extensão e gestão administrativa, exigidas pela universidade, sem se desobrigar do trabalho curatorial indissociavelmente articulado a essas funções. No caso do MAC USP o RDIDP faz-se imprescindível também para que o docente não venha a desenvolver uma atuação paralela no mercado de arte, o que vai contra o código de ética internacional dos museus estabelecido pelo ICOM (disponível em: <http://archives.icom.museum/ethics.html>, em especial item 8).

#### **Quadro docente projetado e perfil docente:**

No quadro abaixo, apresenta-se a composição do quadro docente projetada para a plena realização das atividades do MAC USP, bem como o perfil docente nos diferentes níveis de carreira.

Observe-se que, ainda para 2018, o MAC USP formalizou junto à reitoria um pedido emergencial de 1 cargo para professor doutor, em face do recolhimento das vagas liberadas, respectivamente, por concurso de professor titular (2013) e aposentadoria (2016), já mencionadas.

Linhas de Pesquisa	Situação atual	Meta	Perfil docente	Regime de Trabalho
--------------------	----------------	------	----------------	--------------------

<b>História, Teoria e Crítica da Arte em Museus</b>	2 Titulares 2 Associados	2 Doutores	<p><b>Formação:</b> História, Ciências sociais, Filosofia, Letras e Artes Visuais</p> <p><b>Especialização:</b> História, teoria e crítica da arte; sociologia da arte; filosofia da arte, com enfoque na arte dos séculos 20 e 21.</p> <p><b>Atividades do docente:</b> Professor Doutor: ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa, curadoria,</p>	RDIDP
---	-----------------------------	------------	---	-------

			<p>participação como representante docente nas comissões estatutárias do Museu</p> <p>Professor Associado 1 a 3: idem a anterior, mais cargos de chefia, presidência de comissões e vice-direção do Museu</p> <p>Professor Titular: idem a anterior, mais direção do Museu</p>	
<b>Arte e Educação em Museus</b>	1 Associado	1 Titular 1 Associado 1 Doutor	<p><b>Formação:</b> Artes Visuais</p> <p><b>Especialização:</b> Educação artística/arte educação, com enfoque na arte dos séculos 20 e 21.</p> <p><b>Atividades do docente:</b> Professor Doutor: ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa, curadoria, participação como representante docente nas comissões estatutárias do Museu</p> <p>Professor Associado 1 a 3: idem a anterior, mais cargos de chefia, presidência de comissões e vice-direção do Museu</p> <p>Professor Titular: idem a anterior, mais direção do Museu</p>	RDIDP

<b>Processos Museológicos</b>	nenhum	1 Titular 1 Associado 3 Doutores	<b>Formação:</b> Museologia <b>Especialização:</b> Museologia da Arte e documentação museológica, com enfoque na arte dos séculos 20 e 21. <b>Atividades do docente:</b> Professor Doutor: ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa, curadoria, participação como representante docente nas comissões estatutárias do Museu Professor Associado 1 a 3: idem a anterior, mais cargos de chefia,	RDIDP
			presidência de comissões e vice-direção do Museu Professor Titular: idem a anterior, mais direção do Museu	

## PROGRESSÃO NA CARREIRA DOCENTE

A seguir, serão apresentados alguns quadros com a produção necessária em cada setor (pesquisa, docência na graduação e pós-graduação, orientação de trabalhos de graduação e pós-graduação, extensão e gestão universitária) para a progressão horizontal na carreira docente no MAC, prevendo-se cinco níveis de desempenho: insuficiente, regular, bom, muito bom, excelente.

## CRITÉRIOS MÍNIMOS PARA PROGRESSÃO DE CADA NÍVEL

(DIFERENCIAR OS REQUISITOS MÍNIMOS PARA PROGRESSÃO A CADA NÍVEL)

O principal diferenciador entre os vários níveis da carreira docente será a porcentagem mínima de conceitos mais altos na maioria dos itens da avaliação e, também, atuação de destaque em um determinado setor, conforme segue:

## **I – DOUTOR 2**

O candidato a Doutor 2 deverá atingir no mínimo 70% de conceitos bom, muito bom e excelente na maioria dos itens da avaliação. Deverá estar integrado como orientador pleno em programa de pós-graduação, tendo concluído orientações de mestrado e doutorado.

## **II – ASSOCIADO 2**

O candidato a Associado 2 deverá atingir no mínimo 70% de conceitos bom, muito bom e excelente na maioria dos itens da avaliação. É também *conditio sine qua non* para esta progressão o tempo mínimo de três anos como Associado em atividades acadêmicas. Deverá estar integrado como orientador pleno em programa de pós-graduação, tendo concluído orientações de mestrado e doutorado e deverá, necessariamente, ter sua pesquisa externada em publicações nacionais e internacionais de elevado nível.

## **II – ASSOCIADO 3**

O candidato a Associado 3 deverá atingir no mínimo 80% de conceitos muito bom e excelente na maioria dos itens da avaliação. É também *conditio sine qua non* para esta progressão o tempo mínimo de três anos como Associado em atividades acadêmicas. Deverá estar integrado como orientador pleno em programa de pós-graduação, tendo concluído orientações de mestrado e doutorado, ter sua pesquisa externada em publicações nacionais e internacionais de elevado nível. Deverá, ainda, demonstrar atuação significativa em atividades de internacionalização que revertam em significativos intercâmbios ou convênios acadêmicos para o MAC.

### **EQUIVALÊNCIA ENTRE CONCEITOS E NOTAS**

<b>Pontuação</b>	<b>Conceito</b>
1	Insuficiente
2	Regular

3	Bom
4	Muito bom
5	Excelente

### ATIVIDADES A SEREM AVALIADAS

<b>I - QUALIDADE DE PESQUISA</b>					
<b>ATIVIDADES A SEREM AVALIADAS</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Excelente</b>
1. Autoria de livros publicados ou no prelo					
2. Autoria de artigos publicados, aceitos ou no prelo, em periódicos nacionais e internacionais					
3. Autoria de capítulos de livros publicados ou no prelo					
4. Editoria de livros publicados ou no prelo					
5. Autoria de publicações científicas por meio eletrônico (Internet, CD-ROM, vídeo, DVD) veiculados por órgãos qualificados como o ISSN, ISBN e similares					
6. Captação de recursos para pesquisa e/ou produção artística junto aos órgãos de fomento ou de outras fontes					
7. Obtenção de bolsa de produtividade em pesquisa – CNPq					
8. Obtenção de outras bolsas de pesquisa e/ou artísticas					
9. Participação/coordenação de colaborações científicas e/ou artísticas nacionais e internacionais					
10. Participação em eventos nacionais e internacionais com apresentação de resultados de pesquisa e/ou produção artística					
11. Apresentação de seminários e conferências proferidas a convite em eventos científicos e/ou artísticos					

13. Realização de atividades de internacionalização (coordenação/participação em convênios científicos e projetos de pesquisa e/ou artísticos internacionais)					
14. Obtenção de prêmios resultantes da pesquisa e/ou da produção artística					
16. Curadoria ou produção artística decorrente da atividade acadêmica					
17. Realização de Pós-doutorado					

## II - QUALIDADE DA DOCÊNCIA (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)

ATIVIDADES A SEREM AVALIADAS	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
1. Colaborador de disciplinas de graduação					
2. Responsável e ministrante de disciplinas na graduação					
3. Supervisão de alunos de iniciação científica (concluídas e em andamento)					
4. Colaborador de disciplinas da pósgraduação					
5. Responsável por disciplinas na pósgraduação					
6. Atividades de Internacionalização (Coordenação/Participação em convênios nacionais e internacionais com fins didáticos, participação no intercâmbio de alunos e internacionalização)					
7. Participação em comissões examinadoras de graduação e/ou pósgraduação da USP					

## III - ORIENTAÇÃO DE TRABALHOS (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)

ATIVIDADES A SEREM AVALIADAS	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
1. Supervisão de alunos de iniciação científica com e sem bolsas de estudo (concluídas e em andamento);					
2. Orientação de outros programas institucionais					

3. Orientação de estagiários externos e da USP					
4. Orientação de Mestrado Acadêmico (concluídos e em andamento)					
5. Orientação de Doutorado (concluídos e em andamento)					
6. Co-Orientação de Doutorado (concluídos e em andamento)					
7. Supervisão de Pós-Doutorado					

#### IV - ATIVIDADES DE EXTENSÃO

ATIVIDADES A SEREM AVALIADAS	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
1. Participações em projetos de extensão					
2. Prestações de serviços à comunidade					
3. Divulgação de atividades de pesquisa e/ou produção artística					
4. Atividades como parecerista <i>ad hoc</i>					
5. Organização de eventos científicos, artísticos e/ou culturais					
6. Consultorias e/ou assessorias					
7. Atividades externas à USP como professor visitante ou convidado					
8. Participação em comissões examinadoras de graduação e/ou pós-graduação externas à USP					
9. Participação em bancas examinadoras externas à USP em processos seletivos e concursos públicos para contratação de docente e/ou funcionário					

#### V - ATIVIDADES DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

ATIVIDADES A SEREM AVALIADAS	Insuficiente	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
1. Funções administrativas na USP (Divisão, Unidade e Administração Central)					
2. Participação em comissões (Divisão, Unidade e Administração Central)					

3. Participação em bancas examinadoras na USP em processos seletivos e concursos públicos para contratação de docente e/ou funcionário					
--	--	--	--	--	--

### IX. ACOLHIMENTO ESTUDANTIL NO MAC USP

O MAC USP tem procura significativa dos alunos da USP, bem como de outras instituições de ensino superior, no Brasil e no exterior, em suas disciplinas optativas de graduação, seus programas de pós-graduação, e em atividades de iniciação científica e estágio. Em 2018, o MAC USP está com o seguinte número de alunos nessas atividades:

- Em disciplinas de graduação: 160 alunos
- Em disciplinas de pós-graduação oferecidas pelos docentes do MAC USP: 90 alunos
- Em orientação de estágio, iniciação científica, mestrado e doutorado pelos docentes do MAC USP: 42 alunos

Considerando-se o número diminuto de docentes no MAC USP, esses números podem ser ampliados, havendo ampliação do quadro docente.

Cabe ainda observar que o MAC USP tem sido procurado por alunos para estágio nas diferentes áreas de sua cadeia operacional, a saber: laboratórios de conservação e restauro, documentação (arquivo, biblioteca e seção de catalogação), arte-educação, produção de exposições, comunicação e serviços de informação. . Nesse sentido, o MAC USP é um espaço de formação privilegiado para várias áreas da Universidade, e para além das disciplinas que embasam suas linhas de pesquisa. Para tanto, será preciso dar condições para que os alunos interessados sejam recebidos pelo Museu. No caso das áreas de conservação, restauro e documentação (fundamentais para a nova linha de pesquisa que está sendo proposta é de vital importância para a implantação do ciclo curatorial dentro do Museu), esse acolhimento depende das obras de implantação do arquivo e Seção de Catalogação, bem como dos laboratórios de restauro, na Nova Sede – ainda sem previsão de realização pela SEF.

## **X. GESTÃO PARA O PERÍODO DA AVALIAÇÃO CONSIDERANDO OS OBJETIVOS DE QUALIDADE ESTABELECIDOS PARA ENSINO, PESQUISA E CULTURA E EXTENSÃO.**

Para atender a missão do MAC, seus objetivos institucionais e aos interesses da Universidade, várias ações foram iniciadas pela atual Direção, com ampla participação dos docentes, em relação à estruturação do Museu, através da elaboração do *Plano Museológico*, instrumento de gestão que promove a reflexão e conscientização sobre o Museu e sua atuação na sociedade, garantindo coerência de projetos e ações, e a inserção do Museu em políticas sociais e culturais mais amplas. As Comissões de Pesquisa e de Cultura e Extensão contribuíram com a discussão sobre os fluxos de trabalho no Museu e empreendem esforços para a implantação de um organograma que atenda às reais necessidades das equipes do MAC. Quanto às atividades de ensino, os professores participam ativamente ministrando disciplinas de graduação e pósgraduação do próprio MAC e de unidades afins e participam de comissões coordenadoras nessa área. O corpo docente está envolvido com atividades administrativas, tais como:

- Vice direção do Museu (por determinação regimental)
- Chefia da Divisão de Pesquisa em Arte, Teoria e Crítica
- Participação no Conselho Deliberativo do Museu (CD)
- Participação na Comissão Técnico-Administrativa (CTA)
- Participação na Comissão de Pesquisa
- Participação na Comissão de Cultura e Extensão
- Participação na Comissão de Pós-Graduação do Programa de PósGraduação Interunidades em Estética e História da Arte e no Programa de Pós-Graduação em Museologia
- Participação em Conselhos Centrais da USP (como o Conselho de Pesquisa, o Conselho de Cultura e Extensão e o Conselho de Graduação)
- Representação do Museu em outros Conselhos (como o Conselho do Campus, Conselho do Museu de Ciências)
- Participação em Comissões Técnico-Administrativas

## **XI. AÇÕES DE FUNÇÃO SOCIAL, RESPEITANDO AS ESPECIFICIDADES DE CADA UNIDADE, MUSEU, INSTITUTO ESPECIALIZADO E DEPARTAMENTO.**

A instalação do Museu em sua nova sede, no Parque do Ibirapuera, significou um aumento exponencial dos números de visitantes em suas exposições e atividades de extensão, bem como numa ampla diversificação de públicos. Dos 40.000 visitantes que o MAC USP recebia anualmente em sua sede no campus, o Museu está chegando à casa dos 250.000 visitantes por ano (estimativas para 2018). Caberá ao Museu, nos próximos cinco anos, empreender estudos de perfil de público, para o aperfeiçoamento de suas atividades de extensão, e atendimento à acessibilidade e sustentabilidade, bem como para inserir-se nos debates contemporâneos sobre a diversidade.

Os docentes formulam suas ações no MAC priorizando a fórmula “pesquisa / exposição / seminário acadêmico / outras ações de fundo social”, de maneira a assinalar a divulgação da pesquisa realizada no Museu e seu acervo. Entre as ações de fundo social, o corpo docente participará na idealização, organização e supervisão de visitas educativas, incluindo grupos de escolas públicas; produção de material gráfico (folders, livros, programas, catálogos) de apoio às atividades do Museu; elaboração e reformulação dos cursos de extensão universitária abertos à comunidade, dando ênfase ao trabalho de pesquisa realizado no Museu por educadores, orientandos de pós-graduação e docentes; realização do *Programa MAC Encontra os Artistas*, que recebe regularmente artistas com obras no acervo do MAC e que possibilita o estreitamento da relação dos artistas com a comunidade acadêmica e externa através de seus depoimentos mediados por docentes do Museu; organização de congressos, seminários e outros eventos que possam promover a integração da comunidade com as pesquisas desenvolvidas no Museu; recebimento de alunos da terceira idade nas disciplinas oferecidas; participação em projetos como o *MAC visita o Jardim Miriam*, idealizado pela artista Mônica Nador junto à comunidade mais carente daquela região da cidade; organização de recitais e concertos nos espaços do Museu através do projeto *Música no MAC*; recebimento e orientação de alunos da graduação através de projetos financiados com bolsas PUB e que possibilitam a multiplicação de educadores através de ações conjuntas com o Setor Educativo do MAC; entre diversas outras atividades.

A trajetória do MAC USP dentro da Universidade de São Paulo comprova a importância da estrutura de pesquisa e ensino para suas atividades curatoriais. Em seus 50 anos de existência como museu universitário, o Museu consolidou o acervo que recebeu do antigo Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM), qualificando-o e ampliando-o. Além disso, o MAC USP foi e continua sendo o principal centro de formação de curadores, críticos, e outros profissionais no campo das artes visuais, tendo alcançado reconhecimento internacional dada a qualidade de sua pesquisa. O projeto acadêmico ora proposto baseia-se, portanto, na premissa de que o MAC USP cumpre um papel fundamental para a pesquisa e o ensino nas disciplinas às quais se vincula, bem como para a extroversão do conhecimento produzido para a sociedade.

## **XII. COMISSÃO INTERNA DE AVALIAÇÃO DOCENTE**

A Comissão de Pesquisa do MAC irá assumir as atribuições da Comissão Interna de Avaliação Docente no museu.

## Premissas conceituais do plano museológico

Nas últimas décadas, a realização de planos museológicos tem sido cada vez mais estimulada por políticas públicas para instituições museológicas e sua utilização tem sido cada vez mais difundida em diversos países<sup>5</sup>.

Considerado um instrumento do planejamento e gestão, o plano museológico é materializado na forma de documento de trabalho. Este documento pode ser encontrado sob variadas nomenclaturas tais como “Plano Diretor”, “Master Plan”, “Plano de Metas”, “Plano de Acreditação de Museu” e são utilizadas diferentes metodologias para sua confecção - denotando distintos modelos de gestão, diferentes áreas de atuação do museu e mecanismos de interação social.

Usualmente, o processo de confecção de planos museológicos tem em vista a construção (ou adequação) da identidade institucional; e/ou articulação com instituições congêneres; e/ou inclusão em políticas públicas; e/ou a inserção sociocultural da instituição.

O êxito do plano museológico como instrumento de gestão deve-se a sua capacidade de analisar e projetar o futuro das instituições a partir de princípios e parâmetros da própria museologia. Em outras palavras, este documento complexo é capaz de promover análises e projeções (caráter prospectivo) que abranjam e articulem os principais campos de ação museológica (campo essencial, campo de interlocução e campo de projeção)<sup>6</sup>.

Com relação ao campo essencial da museologia, é fundamental que o plano museológico identifique o *fato museal* (Homem x Cenário x Objeto), ou a essência da vocação institucional e seus compromissos públicos nos contextos científicos, culturais e patrimoniais. O olhar preservacionista, a perspectiva de pesquisa e produção de conhecimento (parâmetros definidores e delimitadores

---

<sup>5</sup> Por exemplo, no caso brasileiro, o Estatuto de Museus, Lei n. 11.409 de 14 de janeiro de 2009, projeta o tema nacionalmente com a instituição de sua obrigatoriedade legal.

<sup>6</sup> BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Principais Campos da Ação Museológica. Seminário Museus e Exposições no Século XXI: vetores e desafios contemporâneos. São Paulo: CCBB, 2004.

da museologia) e os procedimentos da cadeia operatória museológica (salvaguarda e comunicação) devem ser estruturadores do plano museológico.

No tocante ao campo de interlocução, eminentemente interdisciplinar, o *fenômeno museológico* deve ser reconhecido no plano museológico pela análise de limites e reciprocidades entre atividades-meio e atividades-fim e equalizado pelo delineamento de linhas de ação museológica.

Já no que se refere ao campo de projeção, o plano museológico deve auxiliar a instituição a identificar os capitais culturais, sociais e econômicos em jogo e inserir-se em uma perspectiva processual – *processo museológico* - com a adesão a políticas públicas, e com a sistematização de ações e avaliações.

O plano museológico deve ser composto por uma *etapa de diagnóstico* que engloba o perfil, os problemas e as potencialidades da(s) instituição(ões); uma *etapa de equação* que organiza as variáveis científicas, museológicas e socioculturais, além da inserção institucional em políticas públicas; e uma *etapa de proposição* da estratégia de gestão. Os planejamentos estratégicos inserem-se justamente nesta *etapa de proposição* com o estabelecimento de metas (referentes às linhas de ações museológicas) e respectivas fases de implantação (com previsão de cronogramas de curto, médio e longo prazo). A avaliação das ações museológicas e monitoramento do andamento das fases também deve ser previsto nesta etapa de proposição. O planejamento, em um plano museológico, tem a função de organizar prioridades; estruturar os passos de implantação e manutenção das ações museológicas; e sistematizar a cadeia operatória museológica, a partir de indicadores de monitoramento e reavaliação permanentes.

Em suma, o plano museológico é estruturado a partir das reciprocidades e limites de um plano conceitual, um plano de sustentabilidade, um plano arquitetônico e um plano de ações museológicas e museográficas.

Para além do cumprimento do dever legal de todos museus brasileiros em elaborar e implementar um plano museológico (Presidência da República, 2009), o processo de confecção desse instrumento de gestão pelo MAC USP tem a intenção de promover a reflexão e desvelamento - e conseqüentemente uma maior conscientização – da própria instituição sobre sua atuação, forma de

funcionamento e posicionamento na sociedade. O esclarecimento sobre a vocação, missão e objetivos institucionais gerado por um plano museológico deve subsidiar o equacionamento das linhas programáticas do Museu, garantir coerência de projetos e ações, e otimizar a inserção do Museu em políticas sociais e culturais mais amplas.

Como documentos de trabalho, planos museológicos devem fazer parte do cotidiano das instituições a que se referem, devendo ser permanentemente avaliados, revisados e periodicamente atualizados.

## Metodologia

O plano museológico do MAC USP tem como princípio ser um processo dialógico interno. A direção do Museu e a área de Museologia buscaram alinhar diretrizes conceituais e metodológicas, e atuar como orientadores, mediadores e estimuladores de reflexões e discussões que envolveram funcionários e docentes de todos os setores.

A participação funcional proporcionou oportunidades de reflexão e trocas de conhecimento sobre a instituição, a obtenção um panorama da percepção interna, e a compreensão das formas de organização e relacionamento entre áreas.

Conjuntamente ao desenvolvimento do plano museológico, as equipes do MAC USP estiveram estudando e confeccionando outros instrumentos de gestão, a saber: projeto acadêmico, organograma e fluxograma. Tendo em vista a coerência entre os documentos, a opção do MAC USP foi dar andamento paralelo aos processos para, em seguida, integrar esses instrumentos de gestão.

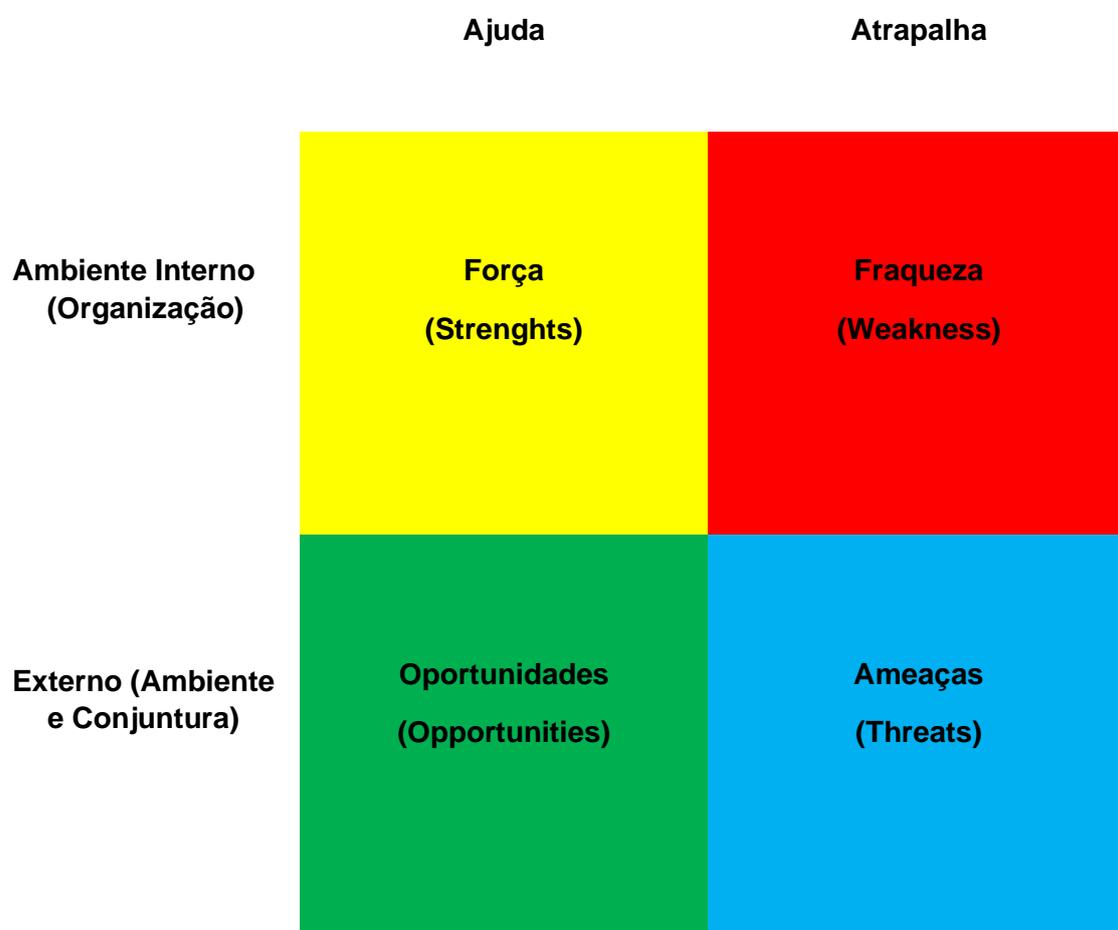
A etapa inicial do trabalho foi diagnóstica e consistiu nas seguintes atividades:

- Pesquisa documental e bibliográfica. Estudo dos documentos constitutivos, tais como portarias, regimentos. Além do arrolamento de livros e teses que abordam a história do Museu.
- Análise de aspectos constitutivos do Museu. A vocação, políticas culturais, públicos, natureza administrativa, recorte patrimonial, conceito gerador, modelo museológico, além das etapas de cadeia operatória museológica <sup>7</sup> foram examinadas e sintetizadas na ficha de enquadramento museológico do MAC USP.

---

<sup>7</sup> BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Principais Campos da Ação Museológica. Seminário Museus e Exposições no Século XXI: vetores e desafios contemporâneos. São Paulo: CCBB, 2004.

- Encontro para troca com especialistas externos. A museóloga Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Cristina Oliveira Bruno<sup>8</sup> foi convidada para coordenar a primeira roda de conversa com a equipe de chefes de área do MAC USP<sup>10</sup>. A reunião “Planejamento Museológico: Conversa entre Pares” tratou dos conceitos, metodologias e etapas de um plano museológico e contribuiu para a sensibilização com relação a participação dos funcionários do MAC USP para a construção do documento. (Anexo B)
- Oficina de análise SWOT. Trata-se de uma ferramenta de gestão que visa a avaliação de cenários e a orientação estratégica.




---

<sup>8</sup> Professora titular e ex-diretora do Museu de Arqueologia e Etnologia da USP. Tem experiência na área de Museologia, com ênfase em projetos de planejamento museológico e comunicação museal, atuando

principalmente nos seguintes temas: teoria museológica, historicidade dos processos museológicos, gestão museológica, museologia brasileira e musealização da arqueologia. Desenvolve estudos sobre mentalidades referentes às interfaces entre patrimônio, museologia, museus, planejamento museológico e musealização da arqueologia.

<sup>10</sup> Participantes: Prof. Dr. Carlos Roberto F. Brandão, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Freire, Prof. Dr. Edson Leite, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Helouise Costa, Beatriz Cavalcanti de Arruda, Marilda Giafarov, Juliana Lucca, Renata Sant'Anna, Paulo Roberto Barbosa, Sergio Miranda, Ana Farinha, sendo observadora externa a museóloga Karina Muniz Viana.

Para museus, uma análise *swot* precisa levar em conta as especificidades da instituição museu e dos processos museológicos.

Ter em conta as etapas essenciais e fluxos da cadeia operatória museológica (salv guarda/pesquisa/comunicação) é uma maneira de assegurar as características museológicas.

No caso específico do MAC USP, os colaboradores também precisaram levar em consideração tratar-se de um museu de arte universitário, que abrange atividades de pesquisa acadêmica, ensino e extensão.

O exercício participativo ocorreu em três ocasiões:

1) Data: 20/05/2017

53 participantes

6 grupos (equipes mescladas)

157 propostas

2) Data: 14/06/2017

37 participantes

6 grupos (equipes mescladas)

72 propostas

3) Data: 03/08/2017

30 participantes

Apresentação dos resultados e das linhas programáticas (Anexo C)

A opção metodológica foi por manter o resultado tal qual obtido pelos funcionários ao longo de três oficinas de análise SWOT.

- Reuniões Setoriais: Os encontros com todas as equipes do MAC USP trataram de temas como cotidiano, problemas, inteirações com os demais setores. Além disso, todos os setores foram incumbidos de refletir e fazer um exercício de planejamento de metas, ações e indicadores para os próximos cinco anos (Anexo A).

Divisão de Pesquisa em Arte, Teoria e Crítica: 08/07/2017

Divisão de Técnico Científica de Acervo: 10/07/2017

Divisão de Técnico Científica Educação e Arte: 28/08/2017

Projetos Especiais e Produção de Exposições: 29/08/2017

Divisão de Administração: 30/08/2017

Comunicação Institucional: 04/09/2017

Informática: 06/09/2017

Biblioteca: 28/09/2017

## Diagnóstico

A metodologia empregada para realização do diagnóstico do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo buscou congrega a pesquisa documental e bibliográfica, a análise de aspectos constitutivos da instituição, conversas com especialistas externos e, principalmente, o diálogo entre a equipe.

Para compreensão dos resultados, é preciso reiterar a identidade do MAC USP como museu universitário. Como tal, está inserido tanto na lógica dos museus - mais especificamente dos museus de arte - como na lógica acadêmica. Acumulando princípios e valores museológicos, artísticos e universitários, o MAC USP enfrenta o desafio do equilíbrio. Vez por outra, preponderam os preceitos de uma seara sobre outra, em dinâmica bastante variável e saudável.

Evidenciado nas reuniões com as equipes do MAC USP, o distanciamento entre a missão universitária (pesquisa, ensino e extensão) e os pressupostos museológicos é refletido no cotidiano institucional, na priorização de trabalhos e nos fluxos de informação. A afinação de propósitos e a eliminação de paralelismos depende do “entranhamento” dos conhecimentos e dos valores acadêmicos no cotidiano de atividades e no encadeamento de ações de salvaguarda, pesquisa e comunicação. Do mesmo modo, é preciso atenção para que as diretrizes e demandas universitárias não ofusquem as funções patrimonial e social, precípuas de um museu.

Mesmo atendendo de forma qualificada às etapas da cadeia operatória museológica e observando as diretrizes de gestão da Universidade de São Paulo, as equipes das oito grandes áreas do MAC USP (Pesquisa, Administração, Acervo, Educação, Produção e Projetos Especiais, Imprensa e Divulgação, Biblioteca e Informática)<sup>9</sup> perceberam obstáculos para articulação intersetorial, para a fluidez da comunicação interna e na eleição de propósitos comuns. Atividades fim e atividades meio nem sempre alcançam uma articulação

---

<sup>9</sup> Esta divisão se baseia no Organograma aprovado pelo Conselho Deliberativo do MAC USP em 2013. (Anexo D). Entretanto, este organograma não foi validado pelo Conselho Universitário e Reitoria da Universidade de São Paulo. No momento em que este plano museológico é redigido, estão sendo discutidas alterações nos organogramas de todas as unidades universitárias, incluindo dos museus estatutários.

harmônica desejada, afetando particularmente projetos que pressupõem a participação de diversos setores do museu. A participação desde o início do planejamento dos projetos e atividades é demanda recorrente entre as equipes para que haja melhor ajuste de cronogramas e previsão de recursos financeiros, humanos e físico-espaciais.

Uma lacuna significativa para que o ciclo patrimonial (transformação do patrimônio em herança) e o processo de musealização das obras e conhecimento acadêmico produzido sobre arte moderna e contemporânea no MAC USP esteja completamente visível é a ausência de sistematização e continuidade de pesquisas de público. O impacto do legado e a relevância institucional podem ser aferidos, e a partir do diálogo com os diversos segmentos sociais (acadêmicos e não acadêmicos) que compõem os públicos do MAC USP os processos e programas museológicos podem ser repensados e, eventualmente, remodelados. Os estudos de público devem servir de base para ampliar a conexão do MAC USP com públicos já visitantes, além de criar novas articulações com comunidades potenciais e do entorno.

O patrimônio arquitetônico da atual sede do MAC USP é considerado como de imanente potencial pelo público interno. Entretanto, sua manutenção e infraestrutura para salvaguarda dos acervos artístico, bibliográfico e arquivísticos é fonte de apreensão. As áreas destinadas às reservas técnicas, laboratórios de conservação, arquivos e biblioteca precisam estar em plena condição de funcionamento para que a instituição esteja em equilíbrio e para que o MAC cumpra sua missão de apresentar ao público parte significativa de seu acervo; no momento em que este plano está sendo redigido, duas áreas previstas como expositivas estão sendo ocupadas temporariamente por reservas técnicas. Do ponto de vista da Museologia, impasses em uma das etapas da cadeia operatória podem gerar impactos em todo o ciclo. Em outras palavras, dificuldades físicas para realizar a guarda, a conservação e o acesso não são apenas dificuldades de salvaguarda, mas problemas que afetam os fluxos de todo o encadeamento museológico, a relação com outras instituições, a comunicação, a pesquisa e a gestão institucional.

Abaixo, apresentamos a ficha de enquadramento museológico - que revela dados sobre vocação, política cultural e públicos - e a análise SWOT - que apresenta a percepção do público interno sobre vantagens e desvantagens do MAC USP.

### **Ficha de Enquadramento Museológico**

<b>Vocação</b>	<b>Conceito Gerador</b>	Incorporação pela Universidade de São Paulo de doações várias derivadas das coleções de Francisco Matarazzo Sobrinho e de Yolanda Penteadó e do acervo do antigo MAM, do conjunto de obras premiadas nas Bienais de São Paulo, e uma coleção doada por Nelson Rockefeller, acrescida do ímpeto de relacionamento das diretorias com a arte e artistas contemporâneos e com a academia.
	<b>Natureza do acervo</b>	<p style="text-align: center;">Artes visuais:</p> <p>Mais de 10.500 obras de arte moderna e contemporânea, nacional e internacional, das vanguardas históricas até a contemporaneidade. Suportes variados.</p> <p>Arco temporal do acervo: 1906 até a atualidade.</p> <p>Tombamento: IPHAN Processo <a href="#">0829-T-70</a>; CONDEPHAAT Processo <a href="#">22052/82</a>; e CONPRESP <a href="#">Resolução 05</a>, de 05/04/1991</p> <p style="text-align: center;">Bibliográfico:</p> <p style="text-align: center;">Especializado em artes visuais</p> <p style="text-align: center;">Arquivístico:</p> <p style="text-align: center;">Relativo às atividades da MAC USP e fundos privados</p>
	<b>Problemática científico-cultural</b>	Produção e difusão de conhecimento sobre arte moderna e contemporânea nacional e internacional a partir do acervo e da produção contemporânea.
	<b>Vinculação institucional</b>	Museu da Universidade de São Paulo, autarquia do governo do Estado de São Paulo.

	<b>Financiamento</b>	<p>Público: Dotação orçamentária da Universidade de São Paulo<sup>10</sup></p> <p>Privado: projetos incentivados, doações, parcerias e editais. (em menor porcentagem).</p> <p>Renda derivada do comodato dos restaurantes e bares instalados por concessão no edifício, além de percentual dos eventos o concessionário organiza, segundo aprovação do MAC USP.</p>
	<b>Localização</b>	<p>Avenida Pedro Álvares Cabral, 1301. Ibirapuera. 04094-050 - São Paulo - SP - Brasil</p>
	<b>Natureza e dimensão do espaço museológico</b>	<p>Sede: antigo Palácio da Agricultura, parte do conjunto de edificações projetadas por Oscar Niemeyer para o Parque do Ibirapuera por ocasião do IV Centenário da cidade de São Paulo.</p> <p>Tombamento:</p> <p>Compresp - Resolução Nº 20 / CONPRESP / 2014</p> <p>IPHAN - Processo 1463 de 2015.</p> <p>CONDEPHAAT – tomba o Parque e o Instituto Biológico, mas não o Palácio da Agricultura, que está em seu envoltório acautelado.</p> <p>Edifício adaptado para receber o museu.</p> <p>Área total do terreno: 30.656,71 m<sup>2</sup> Área Construída: 36.863,30 m<sup>2</sup></p>
	<b>Quadro profissional</b>	<p>Docentes: 08 (um em vinculação subsidiária, um professor sênior + o Diretor)<sup>11</sup></p> <p>Funcionários: 86</p> <p>Vigilantes – terceirizados: 30 (postos, sendo 22 diurnos e 08 noturnos)</p> <p>SPPU – USP: 02</p>

<sup>10</sup> Distribuição da dotação orçamentária não vinculada para MAC USP em 2018: pessoal ativo: R\$ 15.768.262; pessoal inativo: R\$ 1.868.734; dotação básica e adicionais: R\$ 6.425.669; utilidade pública: R\$ 1.060.591. Dotação total: R\$ 25.123.256. (GR, 2018)

<sup>11</sup> Em 2019, dois docentes do MAC USP poderão requerer aposentadoria. E o professor sênior realiza atividades de pesquisa e didática apenas em nível de pós-graduação.

		<p>Limpeza – terceirizados: 22 (postos)</p> <p>Voluntários: 02</p> <p>Manutenção de ar condicionado – terceirizados: 02 (postos)</p> <p>Manutenção de áreas verdes – terceirizados: 02</p> <p>Manutenção de elevadores – terceirizado: 01</p> <p>Bolsistas PUB: 23</p> <p>Bolsistas de IC: 03</p> <p>Bolsistas Pós-Doutorado: 04</p> <p>Estagiários: 02</p> <p>Proprietários e funcionários da Cafeteria e do Restaurante: 50</p> <p>Funcionários da EDUSP: 03</p> <p>Total: 240</p> <p>(Ref: Novembro 2018)</p>
--	--	--

	<p><b>Realidade sóciopolítico-cultural</b></p>	<p>Museu universitário, público e gratuito. Um dos 4 museus pertencente à USP, reconhecidos formalmente pelo Estatuto da USP de 1988.</p> <p>Diretor e vice-diretor (titulares, livres-docentes da USP) são eleitos por Conselho Deliberativo estendido, seguindo RESOLUÇÃO Nº 3461, DE 7 DE OUTUBRO DE 1988, capt. III, art. 46</p> <p>(alterado pelas Resoluções <a href="#">5529/2009</a>, <a href="#">6753/2014</a> e <a href="#">7140/2015</a>)</p> <p>Localizado na cidade latino-americana mais populosa (caracterizada pela distribuição desigual de renda, educação e cultura), ao lado do parque mais visitado da cidade (mais de 150 mil visitantes por fim de semana) e que possui um polo de museus MAM, MAfro e instituições culturais (OCA, Bienal, Planetário). Acesso à transporte público (corredor de ônibus em frente, mas distante 4 quadras do metrô).</p> <p>São Paulo possui cerca de 170 museus (cadastro IBRAM) e intensa programação cultural.</p> <p>População estimada (2016): 12.038.175</p> <p>IDHM (2010): 0,805</p> <p>PIB per capita (2014): R\$ 52.796,78</p>
--	--	--

<p><b>Política Cultural</b></p>	<p><b>Pressupostos conceituais</b></p>	<p>Excelência acadêmica na produção e difusão qualificada de conhecimento sobre arte moderna e contemporânea.</p>
	<p><b>Modelo Museológico</b></p>	<p>Museu universitário de arte moderna e contemporânea.</p>

	<p><b>Objetivos</b></p>	<p>I – formação e ampliação de coleções, consideradas as características de cada domínio do conhecimento e sua problemática;</p> <p>II – estudo, documentação e circulação dos conhecimentos produzidos para fins científicos e de formação profissional;</p> <p>III – preservação das coleções, incluindo soluções de catalogação, digitalização e gerenciamento de informação, armazenamento, conservação preventiva e restauração;</p> <p>IV – comunicação do conhecimento por meio de exposições, publicações, cursos e ações educativas; e</p> <p>V – elaboração de políticas para a recepção e realização de projetos artísticos. (art. 4º do Regimento MAC USP)</p>
	<p><b>Projetos / Atividades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docência em nível de graduação e pósgraduação</li> <li>- Pesquisas acadêmicas</li> <li>- Eventos e atividades acadêmicas</li> <li>- Atividades de extensão universitária</li> <li>- Guarda, documentação e gestão de acervo de artes visuais, arquivístico e bibliográfico - Biblioteca especializada em artes visuais <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposições</li> <li>- Ações Educativas e</li> <li>- Publicações</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Avaliação</b></p>	<p>As carreiras técnicas e docentes, assim como as atividades acadêmicas, possuem maior tradição em avaliações.</p> <p>As atividades museológicas de salvaguarda, comunicação ainda não são sistematicamente avaliadas. Não existem pesquisas de público atualizadas.</p>

<b>Público</b>	<b>Caracterização do público e número de visitantes</b>	<p>Infere-se que o MAC USP receba segmentos diversificados de público: brasileiro, estrangeiro, escolar, universitário, famílias, terceira idade, entre outros.</p> <p>Número de Visitantes</p> <p>2013 – 125.558</p> <p>2014 – 284.312</p> <p>2015 – 131.438</p> <p>2016 – 134.680</p> <p>2017 - 181.123</p> <p>2018 – 224.988 (até outubro)</p>
----------------	---	---

<b>Cadeia operacional museológica</b>		<b>Atividades executadas no MAC USP</b>	<b>Observações</b>
<b>Salvuarda</b>	aquisição	X	Não possui dotação orçamentária própria para aquisição. As obras são adquiridas via projetos incentivados e doações, além da aplicação de verbas advindas de atividades externas e renda industrial. <sup>12</sup>
	documentação	X	Os dados dos bancos em Acess estão em processo de migração para

<sup>12</sup> A Portaria Interna Nº 006/2017 destina 60% da receita orçamentária advinda do contrato 23/2016 – concessão de uso de espaço destinado à implantação e exploração de serviços de cafeteria, restaurante e realização de eventos - para aquisição de obras de arte para o acervo do MAC USP.

			o Collective Access. <sup>13</sup> Possui equipe de documentalistas. Possui arquivo da memória institucional.
	conservação	X	Possui equipes de conservadores.
	armazenamento	X	Problemas estruturais nas reservas técnicas de sua sede, em equacionamento Reservas técnicas temporárias.
<b>Pesquisa</b>	Pesquisa	X	Pesquisa acadêmica a partir dos acervos do MAC USP realizada pelo corpo docente. Acesso de pesquisadores externos ao acervo e documentação.
<b>Comunicação</b>	exposição	X	15 salas expositivas de diferentes dimensões, todas climatizadas, com controle de umidade e temperatura. Possui equipe própria de produção.

<sup>13</sup> Ação realizada por meio do projeto: 2017/07366-1 - Coletar, Identificar, Processar, Difundir. O ciclo curatorial e a produção do conhecimento. Vigência: 01/12/2017 a 30/11/2022 - Pesquisador Responsável: Ana Gonçalves Magalhães.

	ação educativa	X	Atendimento agendado e espontâneo.
			Programas para segmentos diferentes de público. Possui educadores.
	avaliação		Não realiza sistematicamente.

## Resultado das Oficinas Participativas de Análise SWOT<sup>14</sup>

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente Interno (Organização)</b>	<p><u>Arquitetura e Localização:</u> O edifício sede do museu (antigo Palácio da Agricultura) integra o conjunto de edificações projetadas por Oscar Niemeyer para o Parque do Ibirapuera, atualmente tombado e reconhecido por seu valor histórico-arquitetônico. A beleza e as dimensões da edificação, os múltiplos espaços expositivos e sua vista panorâmica agregam interesse público à coleção e à instituição.</p> <p><u>Acesso público/Educação/Pesquisa:</u> Museu universitário, público e gratuito que promove a produção e a difusão de conhecimento sobre arte moderna e contemporânea nacional e internacional. A pesquisa acadêmica e a educação têm papel central em seus programas e atividades, que buscam atingir diferentes segmentos de público. Promove exposições, cursos de graduação, pós-graduação, difusão, seminários, palestras, workshops, concertos, etc.</p>	<p><u>RH/integração das equipes:</u> Deficiências organizacionais e de planejamento que se refletem em problemas de comunicação interna e integração de equipes. As consequências são a desarticulação do processo museológico, os conflitos entre equipes e interpessoais, a indefinição de responsabilidades e atribuições, e a desmotivação funcional. Desequilíbrio entre demandas da instituição e dimensão das equipes; assim como falta de uma política de capacitação e aprimoramento dos funcionários.</p> <p><u>Comunicação:</u> Deficiência nos procedimentos de comunicação e divulgação da coleção, eventos e cursos, programas, parcerias e serviços. Equipe excessivamente reduzida.</p> <p><u>Infraestrutura:</u> Problemas para manutenção da infraestrutura predial.</p>

<sup>14</sup> A opção metodológica foi por manter o resultado eloquente obtido pelos funcionários ao longo de três oficinas de análise SWOT, por compreender que uma síntese acobertaria o caráter complexo das relações internas e prolixo da cultura institucional.

	<p>E possui serviço educativo que desenvolve programas e atividades educativas por meio de visitas orientadas, cursos de difusão e parcerias com instituições, contribuindo com a formação de públicos.</p> <p><u>Acervo/políticas:</u> Acervo de artes visuais, bibliográfico e arquivístico, reconhecido nacional e internacionalmente, pois é único no Brasil na qualidade de representação da arte moderna e arte contemporânea. Além de já ter consolidado políticas de empréstimo e exposições.</p> <p><u>RH:</u> Quadro funcional multidisciplinar e estável, que conta com profissionais especializados, experientes e capacitados a atuar em todas as etapas do processo museológico.</p> <p><u>História institucional:</u> A história do MAC USP está profundamente entrelaçada à história da formação de coleções e instituições museológicas e acadêmicas no Brasil. O museu tem um papel muito importante no desenvolvimento da história da arte brasileira.</p> <p><u>Exposições:</u> Diversidade de exposições que combinam e alternam mostras de longa, média e</p>	<p>Espaço para reservas técnicas e laboratórios de conservação com defeitos estruturais que impedem sua implantação imediata, sem reforma prévia. Documentação irregular para funcionamento do edifício e recebimento seguro de público (alvará e AVCB); ausência de plano de salvaguarda e contingência.</p> <p>Inadequação do espaço destinado ao Arquivo, impedindo rotina de recepção e tratamento dos documentos e o atendimento da comunidade externa.</p> <p><u>Gestão:</u> Ausência de pesquisas sistemáticas de público; assim como de fluxograma e organograma atualizados.</p> <p><u>Produção</u> <u>Arte</u> <u>Contemporânea:</u> (conforme missão do MAC) Ausência de programas de incentivo e fomento à produção artística contemporânea.</p>
--	---	--

	<p>curta duração; do próprio acervo com acervos externos ou temáticas; fundamentadas ou não em pesquisa acadêmica. A variedade de exposições tem o intuito de refletir a possibilidades plurais de abordagem da arte moderna e contemporânea, e estimular de diferentes maneiras o diálogo e a formação de públicos.</p> <p><u>Gestão:</u> Estrutura de gestão estável (colegiados e direção), baseada no modelo que a Universidade de São Paulo estabelece para hierarquia e organização.</p>	
<p><b>Externo (Ambiente e Conjuntura)</b></p>	<p><u>Instalações e serviços:</u> As instalações de restaurante, cafeteria, livraria EDUSP e loja do MAC fomentarão o encontro entre as pessoas, aumento do tempo de visita no museu e uma maior visibilidade, além de incrementar as ofertas de atividades ao público durante sua visita.</p> <p><u>Financiamento/Parcerias:</u> A visibilidade da instituição e o aumento da visitação pública devem ampliar o potencial para captação de recursos e parcerias. Os acervos, a edificação, a sólida história institucional e a localização privilegiada são propícios à aplicação de estratégias de marketing e captação de recursos.</p>	<p><u>Sinalização / acesso:</u> Ausência de um acesso mais franco do pedestre ao Museu. Inadequação da sinalização de identidade visual do prédio e viária (Prefeitura).</p> <p><u>Segurança:</u> Segurança inadequada e insuficiente para proteção dos acervos, equipamentos e pessoal. Impossibilidade de exigências de formação e excessiva rotatividade de profissionais nos contratos terceirizados de vigilância.</p> <p><u>RH:</u> Dificuldades para acolhimento e recepção de público, devido à</p>

	<p><u>Acesso/local/arquitetura:</u> Localizado na cidade latino-americana mais populosa, ao lado do parque mais visitado da cidade e que possui um polo de museus MAM, MAfro e instituições culturais (OCA, Bienal, Museu de Astronomia e Planetário). Acesso à transporte público, estacionamento, gratuidade do ingresso. Zona de fácil acesso para toda cidade de São Paulo, integrado a outros equipamentos culturais.</p> <p><u>Exposições:</u> Atualização das políticas culturais e abertura de editais para mostras e curadorias.</p> <p><u>Tutela USP:</u> A tutela USP proporciona estabilidade, suporte administrativo e dotação orçamentária anual. Pertencer à Universidade e contar com parcerias de outras Unidades e Órgãos, também potencializa o exercício da inter e multi e transdisciplinaridade.</p> <p><u>Públicos:</u> A Transposição do conhecimento acadêmico em exposições e ações educativas e culturais que ampliem, envolvam e encantem diversos segmentos de público.</p> <p><u>Gestão:</u></p>	<p>ausência do profissional orientador de público (contratação USP ou terceirizado?). Falta de programa permanente (da Universidade ou órgãos de fomento) para estagiários e bolsistas.</p> <p><u>Comunicação/articulação:</u> Pouca comunicação com instâncias externas ao museu, qual sejam: público, órgãos governamentais, instituições, etc.</p> <p><u>Financiamento:</u> Pouca diversificação de fontes de financiamento (orçamento excessivamente centrado na dotação USP). Instabilidade política e econômica brasileira e, conseqüente, retração das possibilidades de patrocínio e fomento cultural.</p>
--	--	--

	<p>Ampliação da participação e alinhamento do MAC USP com políticas museológicas internacionais (ICOM e Unesco), nacionais (IBRAM) e regionais (SISEM e Museus USP).</p> <p>Redes e parcerias com museus da cidade de São Paulo, da Universidade de São Paulo e do Parque do Ibirapuera para realização de atividades setoriais e ações de comunicação conjuntas.</p> <p>acesso para toda cidade de São Paulo, integrado a outros equipamentos culturais.</p> <p><u>Exposições:</u> Atualização das políticas culturais e abertura de editais para mostras e curadorias.</p> <p><u>Tutela USP:</u> A tutela USP proporciona estabilidade, suporte administrativo e dotação orçamentária anual. Pertencer à Universidade e contar com parcerias de outras Unidades e Órgãos, também potencializa o exercício da inter e multi e transdisciplinaridade.</p> <p><u>Públicos:</u> A Transposição do conhecimento acadêmico em exposições e ações educativas e culturais que ampliem, envolvam e encantem diversos segmentos de público.</p> <p><u>Gestão:</u> Ampliação da participação e alinhamento do MAC USP</p>	
--	--	--

	<p>com políticas museológicas internacionais (ICOM e Unesco), nacionais (IBRAM) e regionais (SISEM e Museus USP).</p> <p>Redes e parcerias com museus da cidade de São Paulo, da Universidade de São Paulo e do Parque do Ibirapuera para realização de atividades setoriais e ações de comunicação conjuntas.</p>	
--	--	--

## **Missão, visão e valores**

A identidade institucional do Museu de Arte Contemporânea vem sendo paulatinamente construída pela Universidade de São Paulo por meio de estudos e atos legais desde o início anos 1960 e pela missão estabelecida pelo Regimento do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo, Resolução Nº 6439, de 17 de outubro de 2012.

Considerando que a missão delimita e guia os propósitos da instituição e que deve estar presente no cotidiano do museu, o presente plano museológico atualiza e afirma que o Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo tem como missão (em versão expandida, com base no Regimento):

Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão sobre seus acervos de artes visuais (moderna e contemporânea), bibliográfico e arquivístico, nas áreas de História, Teoria e Crítica de Arte e Processos Museológicos, bem como promover sua conservação, proteção, ampliação e reconhecimento como patrimônio relevante; incentivar o intercâmbio científico e cultural com instituições afins e fomentar a produção artística contemporânea, estimulando e fortalecendo relações entre o patrimônio, o conhecimento acadêmico e a sociedade.

A projeção do futuro almejado para o MAC USP se materializa na seguinte visão institucional:

Consolidar-se nacional e internacionalmente como instituição museológica referencial em arte moderna e contemporânea, de forma socialmente responsável e inclusiva.

Os seguintes valores foram escolhidos para nortear o regramento de comportamentos, atitudes e decisões dos profissionais e colaboradores do MAC USP; assegurar o cumprimento da missão e a realização da visão institucional:

- Excelência acadêmica: qualidade na pesquisa, ensino e extensão universitária;
- Compromisso e responsabilidade social: transformação do patrimônio artístico em herança social; converter pesquisas acadêmicas em conhecimento acessível aos mais diversos segmentos de público;
- Ética: observância dos preceitos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência em todas as atividades do Museu;
- Sustentabilidade: gestão eficiente de acervos, recursos ambientais, físico arquitetônicos, humanos e financeiros;
- Acessibilidade: busca permanente do rompimento de barreiras físicas, comunicacionais, sociais e atitudinais;
- Pensamento crítico: autonomia e liberdade para reflexão e estímulo à criatividade.

## **Programas do MAC USP**

Os programas do MAC USP pretendem fornecer uma visão global dos objetivos a serem empreendidos nos próximos anos (até cinco anos, com revisões periódicas), além de lançar sugestões estratégicas para alcançá-los.

É preciso frisar que em um plano museológico, os programas não têm a pretensão de abarcar todas as ações e projetos que o museu já realiza ou realizou, mas devem propor, dar materialidade e afirmar objetivos estratégicos identificados na etapa diagnóstica (IBRAM, 2016). Os programas de um plano museológico também devem indicar a necessidade de aprofundamento de análise em áreas específicas e recomendar a elaboração de outros instrumentos de gestão e/ou consultorias especializadas.

A organização dos programas do MAC USP corresponde à estrutura indicada pelo Estatuto Brasileiro de Museus (Presidência da República do Brasil, 2009) e reiterada pelo Instituto Brasileiro de Museus em suas últimas publicações (IBRAM, 2018 a). Dessa forma, não há correspondência direta entre os programas e a estrutura administrativa do Museu, o organograma (que está em estudo pelo setor administrativo do MAC USP) ou os setores. Na prática, os setores podem ser responsáveis pela implementação de mais de um programa.

## Programa Institucional

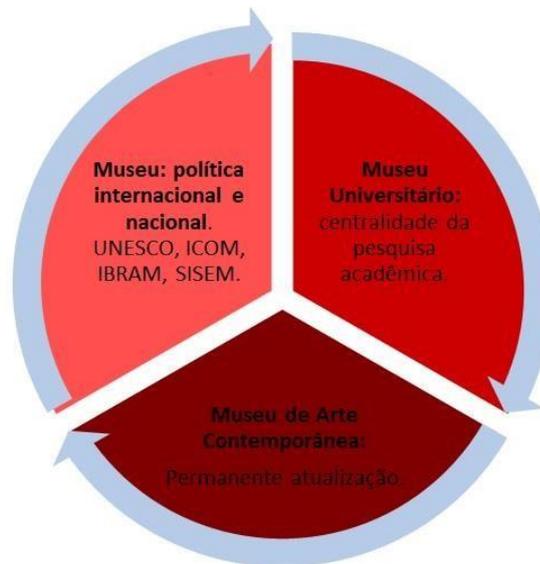
A gestão do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo é responsável por manter a coerência e reverberar a missão do Museu em todas as áreas, instalações, programas, projetos e ações. Do mesmo modo, deve incorporar e disseminar entre as equipes os valores norteadores da excelência acadêmica, compromisso e responsabilidade social, ética, sustentabilidade, acessibilidade e criatividade.

O programa institucional do MAC USP para os próximos cinco anos<sup>15</sup> tem como diretrizes:

- Ampliação do campo de projeção cultural - alinhamento com as políticas regionais, nacionais e internacionais de museus; parcerias com instituições culturais e museus; além da internacionalização da programação;
- Valorização da tipologia “museu universitário” – diferencial da pesquisa acadêmica como eixo condutor e temático dos programas e atividades do Museu; ensino e formação de pessoas como objetivo intrínseco de suas ações; oferta de atividades de extensão universitária aos mais diversos seguimentos de público;
- Atualização permanente da arte contemporânea – busca pelo incremento e ampliação de coleções, atividades e procedimentos;
- Adoção de uma política afirmativa para grupos socialmente vulneráveis;

---

<sup>15</sup> Em consonância com as orientações do IBRAM para a temporalidade de um plano museológico, conforme Instrução Normativa N°3 de 25 de maio de 2018 (IBRAM 2018 a)



- Adequação da ocupação espacial, infraestrutura e manutenção predial – elaboração de plano diretor do ambiente construído para guiar reforma/mudança das áreas, além de projeto para captação de recursos externos (sugestão BNDES); contratação de gerenciamento de *facilities*, ou de operação integrada de infraestrutura e operações para gestão das edificações da sede do MAC USP. O MAC USP é responsável pela guarda e transformação de um inestimável patrimônio de artes visuais moderno e contemporâneo em herança comum. Para pleno exercício de suas funções patrimoniais e sociais, o enfrentamento e a resolução dos problemas infra estruturais e de manutenção da sede do MAC USP são fundamentais e devem ser priorizados. Certamente, será necessário sensibilizar as autoridades e instâncias universitárias ligadas aos espaços físicos para as especificidades e necessidades da salvaguarda. Campanhas com o intuito de influenciar e defender as causas dos Museus podem ser consideradas para esse fim.
- Organização de documentos estruturantes fundamentais – além do próprio plano museológico, o projeto acadêmico, a recomposição do fluxograma e organograma (adotando diretrizes da Universidade) da instituição. Estes documentos de gestão devem dar especial atenção à articulação inter setorial e melhoria da fluidez da comunicação interna.

- Recomposição administrativa – avaliação e retomada de contratos de serviços terceirizados (tais como gerenciamento de *facilities*, contratação de bombeiros civis e treinamento de brigada), assim como aprimoramento de procedimentos e processos administrativos.
- Aperfeiçoamento da recepção da visitação espontânea e ampliação de públicos – reorganização da portaria e hall de acolhimento, oferecimento de serviços e conveniências aos visitantes (café, restaurante, livraria, loja e guarda-volumes autosserviço); implantação de projeto de sinalização; desenvolvimento de novos públicos com programas que abrangem outras linguagens artísticas (para além das artes visuais, tais como o Música no MAC e o Poesia no MAC). Com a ampliação de serviços e conveniências oferecidos aos visitantes na sede do MAC USP também será necessário prever um maior controle e gerenciar de forma integrada as atividades que não pertencem ao *core* da missão do Museu.
- Implantação de uma política de atualização tecnológica - a contemporaneidade da tipologia da instituição também passa pela busca pela inovação em suas ferramentas de trabalho e suportes de comunicação.
- Aferição do impacto do legado e a relevância institucional – organização e divulgação interna de iniciativas já existentes de aferição de públicos; sistematização de novas pesquisas quantitativas e qualitativas de públicos e incorporação de seus resultados nos projetos e ações do Museu, visando a diversificação e ampliação de públicos.
- Aperfeiçoamento da comunicação interna – visando o alinhamento das equipes, a valorização das equipes, a melhoria do ambiente de trabalho e especialmente a articulação entre setores, devem ser buscadas ferramentas de endocomunicação, assim como deve ser assegurada a regularidade de reuniões de chefias, de equipes e de interesse geral;
- Programa de fomento à produção artística - em conformidade com sua missão, o MAC USP deve estimular e promover a criação artística contemporânea. Dentre as ações possíveis, estão algumas já concretizadas: produção de obras de grande porte comissionadas, como as realizadas por Carlito Carvalhosa, Henrique Oliveira e Mauro Restiffe

na grande galeria do anexo expositivo; o programa “MAC encontra os Artistas” que proporciona momentos de diálogo aberto entre artistas representados no Acervo e o público e vem atraindo em suas edições que acontecem desde 2014 uma audiência diversificada; o Programa Educativo que incentiva a produção artística para públicos variados, dos escolares à terceira idade, apresentado linguagens e modos de fazer que dialogam com as exposições em cartaz e contribuem para a democratização do acesso à prática artística.

## **Programa de Pesquisa**

A excelência acadêmica é um valor fundamental para o MAC USP, pois a qualidade em pesquisa, ensino e extensão universitária converte-se em seu diferencial no campo museológico.

O Projeto Acadêmico das Unidades e Museus da Universidade de São Paulo, conforme Resolução Nº 7272 de 23 de novembro de 2016 (GR, 2016), orienta os objetivos e metas de ensino, pesquisa e extensão universitária. Tendo em conta a concatenação entre plano museológico e o projeto acadêmico, o presente programa de pesquisa se assenta nas metas e objetivos propostos pelo corpo docente para o projeto acadêmico do MAC USP (ver documento integral na página 19).

Do ponto de vista museológico, as linhas de pesquisa apresentadas no projeto acadêmico (páginas 27 e 28) podem ser compreendidas como eixos de articulação transversal entre as atividades de salvaguarda e comunicação museológica e de fortalecimento da cadeia operatória museológica. A saber:

- História, Teoria e Crítica de Arte em Museus
- Educação e Arte em Museus
- Processos Museológicos

Deve haver investimento para ampliar a conexão entre atividades acadêmicas e museológicas, de modo que as linhas de pesquisa possam alinhar e dar coerência para os demais programas e ações do Museu. É esperado que o envolvimento inter setorial seja realizado desde o início de cada projeto, visando a ampliação do potencial de difusão da pesquisa acadêmica e dos valores universitários nos produtos e ações da instituição.

## **Programa de Acervo**

O cumprimento das funções patrimoniais e sociais de um museu depende da organização encadeada e coerente das atividades de guarda, documentação, conservação, pesquisa, exposição, ações educativo-culturais e outras formas de extroversão e difusão. Certamente, a valorização do patrimônio de artes visuais, bibliográfico, arquivístico, arquitetônico e acadêmico do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo passa pela viabilização de fluxos operacionais e eliminação de empecilhos estruturais.

A implantação definitiva das reservas técnicas, laboratórios de conservação e áreas técnicas na sede do MAC USP é a base física necessária para o processamento dos acervos. Assim, parte do programa de acervos está subordinada à implementação do plano diretor do ambiente construído, previsto no programa arquitetônico-urbanístico do MAC USP. Com a estruturação dos espaços técnicos, o foco poderá ser direcionado para a organização, gestão e acesso aos acervos.

No momento, a política de acervos está sendo formulada sob a coordenação dos docentes do Museu. Esta apresenta conceitualmente os recortes de acervo trabalhados pelo museu, as lacunas que devem ser supridas com as aquisições e as orientações para a realização de comodatos, doações e outras formas de incorporação.

Uma política global de preservação deve ser delineada a partir da redação de planos específicos para os acervos de artes visuais, bibliográfico e arquivístico. Este planejamento deve incluir as diretrizes para documentação, conservação e restauro, acesso à informação, gerenciamento de riscos e procedimentos de contingência. Certamente, estas orientações devem estar atreladas ao plano de gestão de riscos, previsto no programa de segurança.

O compromisso social e a acessibilidade são valores transversais especialmente relevantes para a gestão de acervos.

## **Programa de Exposições**

O Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo deve espelhar sua missão e valores – excelência acadêmica, compromisso e responsabilidade social, ética, sustentabilidade, acessibilidade, criatividade - no programa de maior visibilidade pública da instituição: o programa de exposições.

Além da difusão da pesquisa acadêmica e dos valores universitários, as exposições devem valorizar os acervos artístico, bibliográfico e arquivístico, o patrimônio arquitetônico, a história institucional e incentivar a produção artística e curatorial contemporânea.

De acordo com o projeto acadêmico do MAC USP, o programa de exposições deve prever a realização de exposições centradas na divulgação do acervo, exposições de pesquisa e exposições temporárias (ver detalhamento no Projeto Acadêmico, páginas 29, 30 e 31, e no Anexo F - Edital de Exposições, página 219). Ademais, as exposições do MAC USP devem colaborar com o intuito de aproximação, diversificação e ampliação de públicos.

## **Programa Educativo e Cultural**

A educação é função primária dos museus. Estes são espaços privilegiados para a transmissão cultural, diálogo intercultural, aprendizado, discussão, treinamento, e desempenham papel fundamental na educação formal, informal e continuada, na promoção da coesão social e no desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2015).

Tratando-se o Museu de Arte Contemporânea da Universidade São Paulo de um museu universitário, a educação é intensificada como vocação da instituição. É preciso que a educação se afirme como eixo transversal e permanente em todos os projetos e ações do Museu. A educação deve estar presente na concepção das ações, produtos culturais e nos espaços físicos do MAC USP. Em outras palavras, o investimento em educação deve ser institucional e não exclusivamente de um setor.

Em consonância com a Política Nacional de Educação Museal, o MAC USP deverá formular e atualizar sistematicamente seu Programa, explicitando a “missão educativa; referências teóricas e conceituais; diagnósticos de sua competência; descrição dos projetos e plano de trabalho; registro, sistematização e avaliação permanente de suas atividades e formação continuada dos profissionais do museu.” (IBRAM, 2018 b)

O Museu possui uma longa e importante tradição em educação em museus. Como desafio para os próximos anos, verifica-se a necessidade de expandir o conhecimento institucional sobre seus públicos, ampliá-lo e diversificá-lo. A instituição também deve empreender esforços para tornar a articulação entre pesquisa acadêmica e ações educativas mais fluida e participativa.

Valores norteadores da excelência acadêmica, compromisso e responsabilidade social, ética, sustentabilidade, acessibilidade e criatividade devem permear forma e conteúdo da educação no MAC USP.

## **Programa de Gestão de Pessoas**

A política de gestão de pessoas do MAC USP respeita as normas do Departamento de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo, conforme Estatuto dos Servidores da Universidade de São Paulo (GR, 1966), manual de normas (DRH, 2018) e diretrizes e plano de classificação de funções (DRH, 2017).

A partir das diretrizes da Universidade para os museus estatutários, deve ser implantado um novo organograma para a instituição. Na construção do organograma, especial atenção deve ser dada aos fluxos e à comunicação Inter setorial.

O projeto acadêmico do MAC USP prevê a ampliação do quadro docente, conforme quadro apresentado nas páginas 37, 38 e 39. Tal aumento é indispensável para que o Museu possa contemplar a pesquisa de todos os segmentos do acervo e dos processos museológicos. Em sintonia com essa ampliação, se faz necessário um diagnóstico do quadro funcional a fim de se implementar uma política de reorganização e de eventual contratação de funcionários que atendam a todas as atividades previstas no Plano Museológico.

Sendo um museu universitário, a formação de quadros especializados nas diversas etapas das atividades museológicas está na base de suas responsabilidades. Desse modo, a formação continuada do público interno (docentes, funcionários, bolsistas, estagiários e servidores terceirizados) deve ser promovida e estimulada. Para tanto, é preciso organizar de forma democrática e equilibrada um quadro das necessidades de todas as áreas para que sejam prospectadas oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento. Diante da dimensão do quadro de pessoal do MAC USP e tendo em vista a limitação de recursos para treinamento advindas do orçamento, podem ser firmadas parcerias, intercâmbios entre instituições e convênios com o propósito específico de criar e ampliar oportunidades de formação (sobretudo para funcionários não docentes, que não possuem outras fontes de fomento para formação).

É recomendável o desenvolvimento de um programa para acolhimento de novos funcionários e colaboradores. História institucional, perfil do acervo,

estrutura e funcionamento dos diversos setores do Museu devem compor essa introdução aos novos membros da equipe.

Além do incentivo à participação do público interno em eventos culturais e acadêmicos tradicionalmente promovidos pelo MAC USP, poderão ser promovidos cursos, encontros e visitas técnicas internas para incentivar a troca e o aprendizado entre equipes.

Mesmo tendo que enfrentar possíveis dificuldades contratuais, é fundamental que o Museu também encontre formas de realizar atividades que ampliem o conhecimento e o envolvimento dos servidores terceirizados com o Museu. O treinamento continuado das equipes de segurança e limpeza deve incluir a história do Museu e a natureza de seu acervo.

Para além da formação continuada, é oportuno que a instituição elabore mecanismos gerenciais de motivação, engajamento e convivência inter setorial. Reconhecimento e premiação simbólica pelo cumprimento de metas; espaços e mobiliário adequado para almoço e descanso; *vernissages* especiais para o público interno são exemplos de ações possíveis.

Uma importante ação para promover os valores e o comportamento ético interno será a elaboração participativa de um Código de Ética para o MAC USP. A exemplo do modelo adotado pelos museus acreditados ou que integram a American Alliance of Museums – AAM, deverá ser construído um documento que leve em conta as particularidades da cultura institucional e o contexto nacional.

## Programa Arquitetônico-urbanístico

O Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo está localizado no antigo Palácio da Agricultura, parte do conjunto de edificações projetadas por Oscar Niemeyer para o Parque do Ibirapuera por ocasião do IV Centenário da cidade de São Paulo. Para muito além de abrigar o acervo móvel e as atividades do museu pré-existente, a atual sede é um patrimônio arquitetônico e, como tal, deve ser protegido, valorizado e extrovertido.

O programa arquitetônico-urbanístico do MAC USP propõe a inserção das edificações tombadas e da paisagem circundante na cadeia operatória museológica (salvaguarda, pesquisa e comunicação); além da articulação entre arquitetura, sinalização (incluindo viária), expografia, e programação. Para tanto, é preciso que a edificação esteja incluída nas decisões curatoriais.

Um plano diretor do ambiente construído deve ser realizado com o intuito de dar pleno uso às edificações, redimir patologias existentes e otimizar a ocupação dos espaços. A regularização predial (alvará e AVCB), a realização de reformas (reservas técnicas e laboratórios de conservação) e o planejamento das áreas técnicas e de acolhimento são cruciais para o pleno funcionamento da Instituição.

A centralização das operações de infraestrutura e manutenção deve ser implementada por meio da contratação do gerenciamento de *facilities*. Com a profissionalização dos cuidados com as edificações, o Museu poderá recolocar suas energias para as atividades fim, ou previstas em sua missão.

## Programa de Segurança

O MAC USP deve elaborar um plano de gestão de riscos<sup>16</sup> que abranja o patrimônio museológico (IBERMUSEUS e ICCROM, 2017), o patrimônio arquitetônico e o patrimônio humano das pessoas que frequentam e trabalham no local. A metodologia de gestão de riscos (ISO, 2009) inclui a compreensão do contexto do Museu, a identificação dos riscos, a análise dos riscos por escalas, a avaliação e escala de prioridades, o tratamento e controle de riscos e, por fim, o monitoramento e revisão regular do plano.

A implementação de um plano abrangente de gestão de riscos é indispensável para que a missão do MAC USP possa se cumprir de forma comprometida com suas funções patrimoniais e sociais, e distanciando-se de ameaças que podem ser previstas.

Elaboração e implementação de protocolos de segurança com a previsão de treinamento continuado das equipes do Museu e terceirizados como, por exemplo, protocolo de segurança patrimonial, normas e procedimentos de segurança para o público visitante.

O aperfeiçoamento da segurança do MAC USP decorre do pleno funcionamento do sistema central de vigilância e de alarmes. Logo, o gerenciamento de *facilities* também é vital para a proteção da Instituição.

Ademais, sugere-se diagnóstico e revisão do número de postos previstos no contrato de vigilância terceirizada, tendo em vista a cobertura completa das áreas sensíveis do Museu.

Especial empenho deve ser dado à regularização predial (alvará e AVCB), ao reestabelecimento da brigada de incêndio e à contratação de bombeiros civis.

---

<sup>16</sup> Iniciativas e planos anteriores na área de segurança podem e devem ser considerados. Entretanto, é importante atentar que a metodologia a que o texto se refere tem o diferencial de abarcar os riscos ao patrimônio museológico, patrimônio arquitetônico e patrimônio humano de forma integrada.

## **Programa de Financiamento e Fomento**

A tutela da Universidade de São Paulo é responsável pelo suporte administrativo-financeiro de longa duração que vem permitindo a promoção institucional, o cuidado e extroversão de suas coleções, o incentivo e a autonomia para investigação no campo das artes visuais. Assim, a maior parte dos recursos financeiros do MAC USP advém da dotação orçamentária anual da Universidade de São Paulo. Esta fonte orçamentária regular é vital para o custeio do Museu, particularmente no que se refere aos recursos humanos, infraestrutura, manutenção, segurança, limpeza e insumos básicos para as atividades acadêmicas e museológicas.

Em muito menor proporção, o Museu obtém receitas próprias de aluguéis (Restaurante e Café), empréstimos de obras, inscrições de processos seletivos, cursos e seminários. Este tipo de receita tem potencial para crescer moderadamente, mas seu desenvolvimento deve estar em consonância com a missão do MAC USP.

Também são buscados recursos pontuais em agências de fomento e editais para realização de projetos acadêmicos ou museológicos. Submissões de planos anuais nas leis de incentivo são desejáveis por abarcar um maior arco temporal e de atividades.

Entretanto, os padrões exigidos para museus do porte e tipologia do MAC USP são cada vez mais altos e onerosos. Um museu de arte contemporânea deve manter seu acervo, sua programação, seus dispositivos tecnológicos e seu acolhimento público sempre atualizados. Para alcançar tais padrões e exigências públicas, é necessária a ampliação de recursos da própria Universidade (para adequada cobertura das despesas fixas e ligadas à execução da missão do Museu) e diversificação de fontes de financiamento (para aquisição de obras, expansão da programação e custeio variável).

O estabelecimento de convênios e parcerias público-privadas vem sendo incentivado pela atual gestão da Universidade de São Paulo, que recentemente criou o Escritório de Desenvolvimento de Parcerias por meio da Portaria GR 7257, de 29/06/2018 (GR, 2018). Entretanto, a iniciativa da Reitoria não foi

modelada a partir das especificidades da área cultural ou museal. É preciso que as necessidades dos museus da USP sejam apresentadas e ajudem a formatar instrumentos de cooperação que apoiem sua sustentabilidade.

O MAC USP possui larga tradição na elaboração e acompanhamento de projetos para leis de incentivo e editais de fomento culturais. No entanto, o Museu não possui autonomia jurídica para proposição dos projetos, nem possui *know-how* para realizar de forma institucional a captação de recursos<sup>17</sup>. Como esta questão atinge também outros museus universitários que buscam recursos externos, propõe-se que a Reitoria da Universidade seja envolvida na solução do impasse.

A reflexão sobre a sustentabilidade financeira do MAC USP a longo prazo é fundamental. A formação de um fundo patrimonial permanente ou *endowment* também deve ser estudada junto à Universidade de São Paulo. A criação de uma organização com personalidade jurídica própria voltada exclusivamente para os museus pode ser um caminho a ser apresentado nas conversações com a Reitoria.

---

<sup>17</sup> As alternativas atuais para proposição de projetos (AAMAC e FUSP) não fornecem o suporte necessário para o acompanhamento de toda a trajetória de um projeto de cultural, e principalmente, não contemplam a captação de recursos.

## **Programa de Comunicação**

O potencial para desenvolvimento da comunicação do MAC USP é enorme. Para tanto, será necessária a elaboração de políticas institucionais de comunicação, assessoria de imprensa e utilização de e-mails institucionais. Estas políticas e ações deverão orientar programas específicos para essas áreas.

Visando a compreensão dos fluxos de comunicação, da cultura institucional e da imagem pública do Museu, sugere-se a realização de diagnóstico da comunicação com o público interno e com o público externo e a elaboração de um plano de comunicação integrado.

O plano de comunicação integrado pode contemplar estratégias de comunicação interna ou inter setorial, e orientar o aperfeiçoamento da imagem (*branding e marketing*) e dos meios de comunicação públicos (sinalização, internet, assessoria de imprensa etc.). É imprescindível que o plano de comunicação integrado reflita os valores guia da instituição, particularmente a acessibilidade, o compromisso social e o pensamento crítico.

## **Programa Socioambiental**

A sustentabilidade foi escolhida como um dos valores essenciais para orientar as decisões institucionais do MAC USP. A gestão eficiente de acervos, recursos ambientais, físico-arquitetônicos, humanos e financeiros deve ser buscada de forma continuada e consistente.

Além da adesão nos programas promovidos pela Superintendência de Gestão Ambiental da USP como o Pure USP (para uso eficiente de energia) e o USP Recicla (para gestão de resíduos), é preciso buscar a incorporação dos valores sustentáveis em todos os processos gerenciais do MAC USP. Tanto as instalações da sede do MAC USP quanto os projetos museológicos e acadêmicos devem visar a eficiência, a diminuição do desperdício e a manutenção a longo prazo, sendo necessária a revisão dos procedimentos adotados e a precaução na seleção de materiais e serviços.

A apropriação da sustentabilidade nas ações cotidianas no Museu pode ser estimulada por meio de ações educativas voltadas para o público interno. Estas palestras e oficinas podem ser realizadas em parceria com outras unidades e departamentos da Universidade de São Paulo, que atuam diretamente com temáticas ambientais e da sustentabilidade.

As ações relativas à sustentabilidade já desenvolvidas pelo MAC e outras que venham a ser implementadas devem ser comunicadas nos contratos firmados com as empresas terceirizadas e locadoras dos espaços do Museu, de modo a serem respeitadas e seguidas por toda a comunidade.

## **Programa de acessibilidade a todas as pessoas**

O MAC USP é um museu universitário, público e gratuito. Ainda assim, grandes esforços são necessários para que barreiras físicas, comunicacionais, sociais e atitudinais sejam ultrapassadas para a universalização do acesso. Visando sua busca continuada, a acessibilidade foi selecionada como um dos valores transversais do MAC USP.

Além da plena adequação das instalações de sua sede à legislação e às normas de inclusão, é preciso inserir a temática da acessibilidade nos processos gerenciais. O reconhecimento da diversidade da população e de seu direito à participação na vida cultural devem integrar a concepção dos projetos (sejam arquitetônicos, de sinalização, curatoriais, expográficos, educativos, de publicações ou de eventos).

Visando a incorporação da acessibilidade como valor intrínseco nos projetos e atitudes do MAC USP, é recomendável a realização de palestras e oficinas voltadas para o público interno com especialistas (incluindo educadores do próprio Museu que já coordenam programas inclusivos). O Museu também poderá promover ações sociais solidárias com a participação de seus funcionários (docentes, não docentes e terceirizados).

## Quadro dos objetivos estratégicos dos programas do MAC USP

Programa Institucional											
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Ampliação do campo de projeção cultural	Todos os setores sob condução da diretoria										
Valorização da tipologia "museu universitário"	Todos os setores sob condução da diretoria										
Atualização permanente da arte contemporânea	Diretoria, Pesquisa, Acervo. Participação eventual da Administração e Planejamento e Projetos										
Adequação da ocupação espacial, infraestrutura e manutenção predial	SEF, Diretoria, Administração, e empresas terceirizadas										
Organização de documentos estruturantes fundamentais	Diretoria, Pesquisa, Administração, museologia e participação dos demais setores										
Recomposição administrativa	Diretoria e Administração										
Aperfeiçoamento do acolhimento, da experiência de visitação	Diretoria, Administração, Planejamento e Projetos, Imprensa e										

	Divulgação, Edusp e empresas terceirizadas										
Implantação de política de atualização tecnológica	STI, diretoria e Informática										
Aferição do impacto do legado e a relevância institucional	Diretoria, Museologia, Educativo, Imprensa e divulgação e parcerias										
Aperfeiçoamento da comunicação interna	Todos os setores sob condução da diretoria										
<b>Programa de Gestão de Pessoas</b>											
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Elaboração e implantação de novo organograma	Administração, diretoria e Conselhos										
Formação continuada do público interno	Diretoria, Administração e todas as chefias										
Parcerias, convênios e intercâmbios para formação do público interno	Diretoria, a partir de demandas e orientações das diferentes áreas										
Elaboração de mecanismos gerenciais de motivação, engajamento e	Diretoria, Administração e todas as chefias										

convivência inter setorial											
<b>Programa de Acervos</b>											

Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Implantação definitiva das reservas técnicas, laboratórios de conservação e áreas técnicas	Acervo e Administração (dependente de reformas a serem realizadas pela SEF)										
Política de aquisição e descarte de acervos	Pesquisa										
Redação de política global de preservação para os acervos de artes visuais, bibliográfico e arquivístico	Diretoria, Acervo e Pesquisa										

<b>Programa de Exposições</b>											
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Reelaboração de política de exposições e edital	Pesquisa										

Implantação de nova política de exposições	Diretoria, Pesquisa, Acervo, Educativo, Planejamento e projetos, Administração e demais setores envolvidos											
<b>Programa Educativo Cultural</b>												
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022	
Inserção da Educação como	Todas as chefias sob orientação											
eixo transversal e permanente em todos os projetos e ações do Museu	do Educativo, Pesquisa e Diretoria											
Realização de pesquisas de público	Parcerias externas											
Redigir o Programa Educativo Cultural do MAC USP, de acordo com as diretrizes do PNEM	Educativo											
<b>Programa de Pesquisa</b>												
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022	
Inserção das linhas acadêmicas como eixos transversais nos projetos museológicos de	Todas as chefias sob orientação da diretoria											

salvaguarda e comunicação											
Implantação do projeto acadêmico	Pesquisa										
<b>Programa Arquitetônico-urbanístico</b>											
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Inserção do patrimônio arquitetônico e da paisagem na cadeia operatória museológica e decisões curatoriais	Diretoria e Pesquisa										
Elaboração de plano diretor do	Consultoria externa, sob a										
ambiente construído	orientação da diretoria e Administração (Engenharia)										
Regularização predial (alvará e AVCB),	Superintendência de Espaço Físico da USP, sob a supervisão da Administração										
Realização de reformas (reservas técnicas e laboratórios de conservação)	Superintendência de Espaço Físico da USP, sob a supervisão da Administração (Engenharia)										

Contratação do gerenciamento de <i>facilities</i>	Empresa terceirizada, sob a supervisão da Administração											
<b>Programa de Segurança</b>												
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022	
Elaboração de Plano de Gestão de Riscos	Consultoria externa sob orientação do Acervo e Administração (Engenharia e Segurança)											
Funcionamento pleno do Sistema central de vigilância e de alarmes	Empresa terceirizada sob supervisão da Administração											
Diagnóstico e revisão do número de postos previstos no contrato de	Administração (Segurança)											
vigilância terceirizado												
Regularização predial (alvará e AVCB),	Superintendência de Espaço Físico da USP, sob a supervisão da Administração											
Contratação de bombeiros civis	Administração											
Restabelecimento de Brigada	Administração											
<b>Programa de Financiamento e Fomento</b>												
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022	

Submissão de Plano Anual	Diretoria e Planejamento e Projetos										
Negociação com Escritório de Desenvolvimento de Parcerias para adaptação e atendimento de demandas específicas dos museus	Diretoria										
Negociação junto a Reitoria para criação de soluções de captação de recursos para projetos de museus	Diretoria										
Negociação junto a Reitoria para formatação de fundo patrimonial permanente para museus	Diretoria										

<b>Programa de Comunicação</b>											
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Diagnóstico da comunicação interna e externa	Consultoria externa orientada pela Diretoria e Imprensa e Divulgação										
Plano de comunicação integrado	Consultoria externa orientada pela Diretoria e Imprensa e Divulgação										

<b>Programa Socioambiental</b>											
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Continuidade do engajamento nos Programas da Superintendência de Gestão Ambiental da USP	Administração										
Inserção da sustentabilidade na concepção de projetos e processos gerenciais	Todas as chefias										
Palestras e oficinas para público interno	Educadores do MAC USP e convidados										
<b>Programa de Acessibilidade a Todas as Pessoas</b>											
Objetivo	Responsáveis	1º Sem 2018	2º Sem 2018	1º Sem 2019	2º Sem 2019	1º Sem 2020	2º Sem 2020	1º Sem 2021	2º Sem 2021	1º Sem 2022	2º Sem 2022
Inserção da acessibilidade na concepção de projetos e processos gerenciais	Todas as chefias										
Palestras e oficinas para público interno	Educadores do MAC USP e convidados										
Ações sociais solidárias	Direção e Administração										

## Referências Bibliográficas

AMERICAN ALLIANCE OF MUSEUMS. **Code of Ethics for Museums - AAM**

Disponível em: <http://www.aam-us.org/resources/ethics-standards-and-bestpractices/code-of-ethics> Acesso em: 01 set. 2017.

BOYLAN, Patrick (Ed.). **Como gerir um museu: manual prático**. Paris: ICOM – Conselho Internacional de Museus, 2004.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **Principais Campos da Ação Museológica. Seminário Museus e Exposições no Século XXI: vetores e desafios contemporâneos**. São Paulo: CCBB, 2004.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museologia: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenômeno museal. In: \_\_\_\_\_. **Museologia: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenômeno museal**. São Paulo: CEMMAE, 2003 (mimeo).

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. **O ICOM-Brasil e o pensamento museológico brasileiro: documentos selecionados**. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. (Org). **Waldisa Rússio Guarnieri: texto e contextos de uma trajetória profissional**. São Paulo: Pinacoteca do Estado: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2010.

BRUNO, M. C. O.; ARRUDA, B. C.; FIGOLS, F.A.B. **Plano Museológico do Memorial da Resistência de São Paulo**. São Paulo: Associação Pinacoteca de Cultura, 2010. Disponível em: [http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/Upload/file/MRSP\\_PLANO\\_MUSEOLOGICO\\_COMPLETO.pdf](http://www.memorialdaresistencia.org.br/memorial/Upload/file/MRSP_PLANO_MUSEOLOGICO_COMPLETO.pdf)

Acesso em: 17/07/2018

CÂNDIDO, Manuelina Duarte. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento**. 2a. ed. Porto Alegre: Editora Medianiz, 2014.

CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS. **Código de Ética do ICOM para museus**. 2009. Disponível em: [http://icom.org.br/wp-content/themes/colorwaytheme/pdfs/codigo%20de%20etica/codigo\\_de\\_etica\\_lu\\_sofono\\_iii\\_2009.pdf](http://icom.org.br/wp-content/themes/colorwaytheme/pdfs/codigo%20de%20etica/codigo_de_etica_lu_sofono_iii_2009.pdf) Acesso em: 01 set. 2017.

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001.

IBERMUSEUS e ICCROM. **Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico**. São Paulo: IBERMUSEUS e ICCROM, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para a elaboração de planos museológicos**. Brasília: IBRAM, 2016.

LIMA, Paulo José Nascimento. **Plano museológico: questões e proposições a partir do estudo de caso do Museu Lasar Segall**. Dissertação (Mestrado em Museologia) – USP/PPGMus, São Paulo, 2014.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (eds.). **Planning our museums**. Ottawa: Museums Assistance Programme, National Museums of Canada, 1983.

LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate. **The manual of strategic planning for museums**. Lanham, MD: AltaMira Press, 2007.

MAIRESSE, François; DESVALLÉS, André (ed). **Conceitos-chave de Museologia**. Tradução e comentários Bruno Brulon Soares e Marília Xavier Cury. São Paulo: ICOM Brasil, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Secretaria de Estado da Cultura, 2013

MASON, Timothy. **Gestão Museológica: desafios e práticas**. São Paulo: EDUSP, Fundação Vitae, 2004. (Série Museologia 7)

MINISTERIO DE CULTURA. **Criterios para la elaboración del Plan Museológico**, España, 2005.

## Fontes Documentais

BRANDÃO, Carlos Roberto Ferreira e Ana Gonçalves Magalhães. **Uma administração contemporânea para o MAC USP**. Disponível em:

<http://www.mac.usp.br/mac/conteudo/especial/eleicao2016/planobrandao.pdf>

Acesso em: 28/11/2017

Departamento de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo. **Plano de Classificação de Funções**. São Paulo: DRH, 2017. Disponível em:

[http://buriti.uspnet.usp.br/drh/?page\\_id=1261](http://buriti.uspnet.usp.br/drh/?page_id=1261)

Acesso em: 05/06/2018

Diretoria do MAC USP. **Regulamenta o destino das verbas da receita do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo, advindas do contrato nº 23/2016**. Portaria Interna Nº 006/2017. São Paulo: MAC USP, 2017.

Departamento de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo. **Manual de normas e diretrizes**. São Paulo: DRH, 2018. Disponível em:

<http://www.usp.br/drh/biblioteca-drh/manuais/manual-de-normas-e-diretrizes/>

Acesso em: 05/06/2018

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Altera dispositivos do Estatuto da Universidade de São Paulo**. Resolução Nº 5900, de 23 de dezembro de 2010. Disponível em:

<http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-5900-de-23-de-dezembro-de2010>

Acesso em: 17/07/2018

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Baixa o Estatuto dos servidores da Universidade de São Paulo**. PORTARIA GR – Nº 239, DE 3 DE MAIO DE 1966. São Paulo: USP, 1966. Disponível em:

<http://www.usp.br/drh/biblioteca-drh/legislacao/estatuto-dos-servidores-usp/>

Acesso em: 05/06/2018

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Cria Comissão incumbida de receber o acervo do MAM.** Portaria GR Nº 18 de 22 de fevereiro de 1963. São Paulo: USP, 1963 a

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Dispõe sobre a conservação do acervo doado pelo MAC à USP.** Portaria GR Nº 36 de 08 de abril de 1963 São Paulo: USP, 1963 b

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Dispõe sobre a criação do Escritório de Desenvolvimento de Parcerias da USP.** Portaria GR 7257, de 29 de junho de 2018. Disponível em: <http://www.leginf.usp.br/?portaria=portariagr-no-7257-de-29-de-junho-de-2018>

Acesso em: 30/07/2018

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Estatuto da Universidade de São Paulo.** Resolução 3461, de 7 de outubro de 1988. São Paulo: USP, 1988. Disponível em: [http://www.leginf.usp.br/?post\\_type=resolucao&p=6314](http://www.leginf.usp.br/?post_type=resolucao&p=6314)

Acesso em: 17/07/2018

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Proposta de Distribuição Orçamentária 2018.** São Paulo: USP, 2018. Disponível em: <https://www.usp.br/codage/files/orc2018/POUSP2018-CO-12-12-2018.pdf>

Acesso em: 12/06/2018

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Regimento da Comissão Permanente de Avaliação.** Resolução Nº 7272, de 23 de novembro de 2016. Disponível em: <http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-7272-de-23de-novembro-de-2016>.

Acesso em: 23/08/2018

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Regimento Interno do Museu de Arte Contemporânea da USP.** Portaria GR Nº453 de 18 de dezembro de 1967. São Paulo: USP, 1967

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Regimento do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo.** RESOLUÇÃO Nº 6439, DE 17 DE OUTUBRO DE 2012.

Disponível em: <http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-6439-de-17de-outubro-de-2012>

Acesso em: 18/08/2017

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Regimento do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo**. RESOLUÇÃO Nº 4511, DE 26 DE NOVEMBRO DE 1997.

Disponível em: <http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-4511-de-26de-novembro-de-1997>

Acesso em: 18/08/2017

Gabinete do Reitor da Universidade de São Paulo. **Resolução Nº 7272 de 23 de novembro de 2016**. São Paulo: GR, 2016.

Disponível em: <http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-7272-de-23de-novembro-de-2016>

Acesso em: 07/06/2018

Instituto Brasileiro de Museus. **Instrução Normativa nº 3 de 25 de maio de 2018**. Brasília: IBRAM, 2018. a Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wpcontent/uploads/2018/05/Instru%C3%A7%C3%A3o-Normativa-N%C2%BA-3.pdf>

Acesso em: 08/06/2018

Instituto Brasileiro de Museus. **Política Nacional de Educação Museal**. Brasília: IBRAM, 2018. b Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wpcontent/uploads/2017/06/Documento-Final-PNEM1.pdf>

Acesso em: 27/07/2018

International Organization for Standardization. **ISO 31000:2018**. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Acesso em: 10/06/2018

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade**. Paris: Unesco, 2015. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002471/247152POR.pdf>

Acesso em: 05/06/2018

ORSTEIN, Sheila W, Rosaria Ono et al. **Avaliação Pós-Ocupação (APO) do Ambiente Construído Museu de Arte Contemporânea (MAC-USP)**. Relatório (AUT 5805). São Paulo: FAUUSP, 2018.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. Lei nº 11.904/09. **Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm). Acesso em: 01 set. 2017.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Museu de Arte Contemporânea da USP. **Guia do Arquivo do Museu de Arte Contemporânea**. São Paulo, 2016. Documento Impresso.

**Anexo A – Planejamento de Metas dos setores MAC USP (2018/2022)**

Obs.: Nas reuniões setoriais (julho a setembro de 2017), a coordenação do Plano Museológico propôs a atividade como exercício de planejamento e esta foi realizada pelas diferentes áreas entre o final de 2018 e fevereiro de 2018.

<b>Nº</b>	<b>Proponente</b>	<b>Meta</b>	<b>Ação</b>	<b>Equipes internas</b>	<b>Apoio externo</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Período</b>	<b>Indicadores</b>
1	Informática	Facilitar a autenticação nos aplicativos do MAC	Implantar a autenticação única para as aplicações institucionais do MAC	Informática		frequência de solicitação de troca de senhas nos aplicativos.	Até dez/2017	Término da instalação do programa de autenticação. Todos os aplicativos do MAC configurados.

2	Informática	Promover transparência e agilizar algumas atividades e troca de informações do MAC.	Prover automação de serviços.	Informática	STI USP		Até dez/2022	Número de Sistemas em produção. Número de funcionários que utilizam o sistema em diferentes perfis. Número de agendamentos do setor educativo feitos via Web. 100% da utilização via Web. Aceite de cada projeto e utilização assistida finalizada.
---	-------------	---	-------------------------------	-------------	---------	--	--------------	---

3	Informática	Utilização consciente do hardware e software disponíveis ou licenciados pela USP e conscientização sobre problemas de segurança da informação.	Realizar treinamentos internos	Informática		Já foram realizados alguns treinamentos.	Até dez/2022 (1 hora por quinzena?) (permanente)	Número de funcionários treinados pela STI-MAC anualmente. Diminuição de incidentes de segurança. Diminuição de chamados para fornecer informações de utilização e operação.
---	-------------	--	--------------------------------	-------------	--	--	--	---

4	Informática	Modernizar o Mac tecnologicamente.	Melhorar infraestrutura de TI (orçado em R\$ 528.612,00)	Informática e Administração			Até dez/2022	Aumento da disponibilidade e confiabilidade da Informação e da rede de dados. Execução de backups. Aumento da capacidade de armazenamento de dados. Aumento do espaço disponível para novas aplicações. Renovação Tecnológica. Diminuir chamados de manutenção.
---	-------------	------------------------------------	--	-----------------------------	--	--	--------------	---

5	Informática	Melhorar a qualidade audiovisual dos eventos.	Dimensionar e incluir novos funcionários na equipe com conhecimentos em TI para acompanhamento das atividades audiovisuais.	Informática e Administração	Boportuni	A equipe de informática dá suporte e acompanhamento audiovisual aos eventos e utilização assistida de recursos de TI, mas com recursos humanos insuficientes. Nem todos os eventos podem ser acompanhados.	Até dez/2018	Número de funcionários adequado às exigências dos serviços do MAC quando é necessário acompanhamento das atividades.
6	Informática	Melhorar o atendimento e a elaboração de projetos de TI.	Capacitação da Equipe de TI (orçado em R\$ 8.000,00 )	Informática e Administração			Até dez/2022 (permanente)	Cursos realizados. Participação em eventos de Tecnologia.

7	Informática	Melhorar e agilizar serviços de TI.	Avaliar a satisfação dos usuários do MAC com relação à área de TI.	Informática			Até dez/2019	Revisar catálogo de serviços da STI MAC. Adequar a expeConselho TécnicoAdministrativa dos funcionários sobre os serviços oferecidos. Estabelecer rotina semestral de consulta aos funcionários sobre satisfação dos serviços de TI entregues.
8	Informática	Salvaguarda de informações e dados digitais.	Prover a segurança da Informação e Melhorar a segurança e integridade de dados críticos.	Informática			Até jul/2019	Diminuição dos incidentes de segurança. Diminuição dos chamados para limpeza dos computadores dos funcionários.

9	Informática	Implantar políticas de TI	Elaborar políticas de TI para o MAC USP	Informática, Conselho Técnico Administrativo e Conselho Deliberativo			Até jul/2018	Documento finalizado e divulgado aos funcionários e terceirizados do MAC USP.
10	Informática	Modernizar o Mac tecnologicamente.	Prover acesso wireless para o público. (R\$34.700,00 investido em 2017)	Informática e Administração			Até set/2018	Acesso sem fio em todos os andares. Acesso wireless ao publicovisitante.
11	Informática	Modernizar o Mac tecnologicamente.	Prover aplicativos para o público visitante. (orçado em R\$ 200.000,00).	Informática, Administração e Comunicação.			Até dez/2020	Fornecimento de aplicativos móveis. Acesso às informações do museu por sinalização digital.
12	Informática	Acesso ao acervo MAC USP e facilitação da pesquisa	Prover acesso WEB ao gerenciador de acervo Contemporâneo do MAC	Informática e Acervo			Até mar/2018	Finalização da adequação do programa Collective Access. Finalização da migração dos dados.

13	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Implantar estrutura da área	a Encaminhamento de proposta de implantação do organograma	PPEP, Diretoria e Conselho Técnico Administrativo		Não existe na estrutura	Até 2019	Aprovação de organograma
14	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Atender a política de exposições do MAC USP	Execução do programa de exposições do acervo do MAC USP, assim como das exposições temporárias e itinerantes, aprovadas pelo Conselho Deliberativo	PPEP, Diretoria, Acervo curadoria; Adm; Divulgação	Fornecedores	Em andamento	até 2022 (contínuo)	Relatórios pontuais

15	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Fixar identidade gráfica do Museu	Desenvolver projeto de papelaria e implantação do Manual de Marcas	PPEP, Diretoria e Administração		Vários projetos em andamento	2018/2019	Produtos impressos
16	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Aperfeiçoar mobiliário expográfico	Desenvolvimento de painéis autoportantes com rodas	PPEP, Diretoria e Administração		Projeto em estudo	2018/2019	Confecção de protótipo

17	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Habilitar projetos de exposição para captação de recursos	Inscrição dos projetos: Boccioni e Máquina de Escrever nas leis de incentivo à cultura federal e estadual	PPEP, Diretoria	FUSP / AAMAC	Em desenvolvimento	2017/2018	Nº PRONAC e PROAC
18	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Habilitar projeto de Comunicação Visual do MAC p/captação de recursos	Inscrição do projeto Máquina Estudio nas leis de incentivo à cultura federal e estadual	PPEP, Diretoria	AAMAC	aguarda atualização da proposta	2018	Nº PRONAC e PROAC
19	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Habilitar Plano Anual do MAC para captação de recursos	Inscrição na lei de incentivo à cultura federal	PPEP, Diretoria/ Acervo Pesquisa/Educativo etc		Em elaboração	2018 (contínuo)	Nº PRONAC

20	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Organizar Manual do Produtor MAC	Reunir informações técnicas e operacionais do e sobre o edifício	PPEP, Administração, Acervo		Em elaboração	2018	Publicação de manual
21	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Organizar o Facility report do 2º, 3º andares e Anexo Expositivo	Coletar as informações, plantas e orientações de funcionamento	PPEP, Administração		Em elaboração	2017/2018	Formulário preenchido

22	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Ampliar equipe monitoramento das exposições	Elaboração de projeto para a criação de vaga para bolsista	PPEP, Diretoria		Não iniciado	2018	Criação das vagas
23	Planejamento e Projetos: Exposições e Publicações	Informatização dos projetos e relatórios	Criação de um banco de informação	PPEP, Informática		Não iniciado	2018-2019	Criação das vagas
24	Apoio a Diretoria / Museologia	Alinhamento do MAC USP a políticas museológicas internacionais, nacionais e regionais	Realização do Plano Museológico do MAC USP	Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Administração, Comunicação, Biblioteca, Informática.	Prof. Dra. Cristina Bruno (roda de conversa)	Pesquisa e oficinas realizadas. Elementos introdutórios e diagnóstico redigidos e em análise. Programas em desenvolvimento.	2017/2018	Documento finalizado e aprovado
25	Apoio a Diretoria / Museologia	Alinhamento do MAC USP a políticas museológicas internacionais, nacionais e regionais	Realização de código de ética da instituição	Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Administração, Comunicação, Biblioteca, Informática.	Museóloga Karina Muniz Viana (voluntária que deve iniciar sua contribuição no primeiro bimestre de 2018)	O MAC ainda não possui código de ética próprio.	2018	Documento finalizado e aprovado

26	Apoio a Diretoria /Museologia	Alinhamento do MAC USP a políticas museológicas internacionais, nacionais e regionais	Filiação institucional do MAC USP ao ICOM, CIMAM e redes nacionais	Diretoria e museologia		O MAC ainda não está filiado institucionalmente a estes Conselho, Comitê e redes.	2018	Números de registro
27	Apoio a Diretoria /Museologia	Alinhamento do MAC USP a políticas museológicas internacionais, nacionais e regionais	Registro do MAC USP no Cadastro Estadual de Museus	Diretoria, museologia, Acervo e Administração	SESMT, SISEM/UPPM/S ECSP	Parâmetros avaliados pela museologia e pela direção do Museu. Necessidade de adequação do Museu para atender critérios de infraestrutura e segurança.	2019	Cadastro efetuado

28	Apoio a Diretoria /Museologia	Ampliação do conhecimento sobre os públicos do MAC USP	Parceria com a ETEC Museologia	Diretoria	Museóloga Cecília Machado	Em análise de condições	2018 (2º semestre)	Parceria ou convênio firmado
29	Apoio a Diretoria /Museologia	Ampliação do conhecimento sobre os públicos do MAC USP	Realização de pesquisa de perfil de público	Museologia, Educação	ETEC Museologia	Não possui sistematização e continuidade.	2018	Pesquisa inicial realizada. Número de pessoas entrevistadas.

30	Apoio a Diretoria /Museologia	Ampliação do conhecimento sobre os públicos do MAC USP	Realização de avaliações qualitativas do aproveitamento dos visitantes	Museologia, Educação	ETEC Museologia	Não possui sistematização e continuidade.	2018/2022	Pesquisa realizada. Número de pessoas entrevistadas.
31	Apoio a Diretoria / Museologia	Apoio institucional na área de museologia	Elaboração de respostas institucionais e preenchimento de pesquisas e formulários.	Diretoria e museologia		2017: IBRAM (Cadastro, Exposições no Brasil, Visitação anual, 15ª Semana de Museus); CPC (museus e coleções da USP); Pesquisador externo (doutorado) etc.	2017/2022 (Contínuo)	Número de respostas

32	Apoio a Diretoria / Museologia	Apoio institucional na área de museologia	Ampliação da equipe de apoio a diretoria / museologia (estagiários e voluntários)	Diretoria, museologia e Administração	PRCEU, ETEC Museologia.	Nenhum (0) estagiário ou voluntário	2018/2019	Número ampliado de estagiários e/ou voluntários.
33	Educação	Formalização de parcerias	Inicialmente, formalizar as parcerias já em andamento.	Educativo, Conselho Técnico Administrativo, Diretoria			2018-20232	número de parcerias educativas

34	Educação	Sistematização da documentação do Educativo	Organização do material do educativo, fazer a gestão documental, conforme as instruções do SAUSP e encaminhar para o Arquivo do MAC. Registrar qualitativamente e diante das questões pertinentes ao Educativo a produção para acesso a pesquisadores com interesse na área.	Educação, Acervo			2017/2021	25% por ano
----	----------	---	--	------------------	--	--	-----------	-------------

35	Educação	Disponibilizar e democratizar o acesso ao museu por meio de materiais didáticos publicados digitalmente ou impressos	Desenvolver novos materiais educativos para ampliar o acesso dos professores e alunos a coleção do museu.	Educativo, PPEP, Administração	FUSP / AAMAC (caso precise de captação)		2018-2019	50% por ano
36	Educação	Realizar exposições com objetivos especificamente educativos.	Desenvolver pesquisa para curadorias educativas a serem organizadas no Espaço Expositivo no 2º andar Ala B.	Educativo, PPEP, Administração	FUSP / AAMAC /pessoa física se for edital PROAC (caso precise de captação)		2018-2022	100% por ano (1 por ano?)
37	Educação	Conhecer as necessidades do público para adequar, ampliar e qualificar a recepção do público.	Elaborar um projeto de perfil de público do museu junto com as outras divisões.	Educativo, Museologia, Diretoria	ETEC Museologia		2018-2022	Pesquisas realizadas. Público entrevistado.

38	Educação	Promoção da autonomia do visitante com deficiência.	Promover uma reflexão com todas as divisões do museu sobre as condições de acessibilidade do prédio.	Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Administração, Comunicação, Biblioteca, Informática.			2018-2019	Oficina/reunião/curso realizado. Participação do público interno.
39	Educação	Promoção da autonomia do visitante com deficiência.	Produção de réplicas de esculturas do piso térreo para organização de um percurso tátil para pessoas cegas e com baixa visão.	Educativo, Administração	Fornecedor de réplicas		2018-2019	número de réplicas produzidas. Instalação de réplicas no espaço expositivo.
40	Educação	Adequar o espaço para atender às necessidades das atividades desenvolvidas para os diferentes públicos	Iniciar a reforma do Espaço Educação e Arte no 2º andar Ala B.	Educação, Administração	SESMT		2018	100%

41	Educação	Ampliar a identificação do Educativo do MAC USP	Sinalização dos carrinhos de apoio do Educativo.	Educativo, PPEP, Administração			2018	número de equipamentos sinalizados
42	Educação	Ampliar a divulgação das atividades realizadas pelo Educativo.	Ampliar os meios de comunicação do Educativo; Facilitar o acesso das informações no site; Distribuição de folders impressos em outras instituições culturais; Elaborar um flyer eletrônico com a programação mensal da Divisão de Educação.	Educativo, Imprensa e divulgação, PPEP			2018	100%

43	Educação	Promover reflexões acerca do significado de um museu de arte contemporânea enquanto instituição educadora no Brasil do século XXI.	Organizar um seminário sobre educação em museus de arte contemporânea no Séc. XXI.	Educativo, Pesquisa/Acadêmico, Comunicação			2019	100%
44	Educação	Intensificar a formação dos bolsistas e estagiários	Organizar encontros com as curadoras para apresentação de suas pesquisas em visitas ao espaço expositivo.	Educativo, Pesquisa/Acadêmico			2018	100%

45	Educação	Qualificar a apresentação do museu em eventos internos e externos	Desenvolver material audiovisual institucional apresentando o museu às diversas áreas de atuação.	Educativo, Imprensa e divulgação, PPEP			2018-2019	50% por ano
46	Educação	Disponibilizar conteúdo para acesso digital.	Desenvolver aplicativo para celular de recortes temáticos das exposições.	Educativo, Pesquisa, Imprensa e Divulgação, Informática			2018-2022 (contínuo)	Aplicativo disponibilizado.
47	Educação	Promover o acesso a diferentes projetos curatoriais e suas ações educativas.	Organizar visitas externas às instituições culturais	Educativo	Museus e instituições culturais da cidade de São Paulo		2018-2022 (contínuo)	número de visitas

48	Imprensa e Divulgação	Divulgar amplamente a programação cultural, acadêmica e pesquisa, para o desenvolvimento e crescimento do número de visitantes e participantes das atividades desenvolvidas, além de ampliar a presença do Museu na agenda cultural da cidade.	Intensificar o contato com jornalistas das diversas mídias (assessoria de imprensa)	Imprensa e Divulgação		Em andamento	2018-2022 (contínuo)	
----	-----------------------	--	---	-----------------------	--	--------------	----------------------	--

49	Imprensa e Divulgação	Divulgar amplamente a programação cultural, acadêmica e pesquisa, para o desenvolvimento e crescimento do número de visitantes e participantes das atividades desenvolvidas, além de ampliar a presença do Museu na agenda cultural da cidade.	Intensificar a produção de conteúdo para publicação em nossas mídias sociais	Imprensa e Divulgação		Em andamento	2018-2022 (contínuo)	
----	-----------------------	--	--	-----------------------	--	--------------	----------------------	--

50	Imprensa e Divulgação	Divulgar amplamente a programação cultural, acadêmica e pesquisa, para o desenvolvimento e crescimento do número de visitantes e participantes das atividades desenvolvidas, além de ampliar a presença do Museu na agenda cultural da cidade.	Promover o desenvolvimento de novo website para o Museu	Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Administração, Comunicação, Biblioteca, Informática.	Contratação de empresa especializada	Planejamento	2018 (2º semestre)	
51	Imprensa e Divulgação	Divulgar amplamente a programação cultural, acadêmica e pesquisa, para o desenvolvimento e crescimento do número de visitantes e participantes das atividades desenvolvidas, além de ampliar a presença do Museu na agenda cultural da cidade.	Incrementar o envio de mala direta aos endereços cadastrados (cerca de 10 mil)	Imprensa e Divulgação, PPEP (comunicação visual)		Em andamento	2018-2022 (contínuo)	

52	Imprensa e Divulgação	Divulgar amplamente a programação cultural, acadêmica e pesquisa, para o desenvolvimento e crescimento do número de visitantes e participantes das atividades desenvolvidas, além de ampliar a presença do Museu na agenda cultural da cidade.	Produção de vídeos sobre as atividades do Museu para serem publicados em nossas redes sociais	Imprensa e Divulgação e demais setores		Planejamento	2018 (março)	
53	Biblioteca	Identificar novas prioridades da Biblioteca, aprimorando sua competência profissional.	Promover a divulgação dos recursos oferecidos, em âmbito virtual e local.	Biblioteca, Imprensa e Divulgação		Divulgação de serviços no Site. Em 2017, 4 livros na plataforma de acesso aberto da USP, com os seguintes números de downloads: (junho 1008) e (dezembro 24).	2018-2022	Número de publicações na plataforma de acesso aberto da USP, e números de downloads

54	Biblioteca	Inserção da Biblioteca de Walter Zanini.	Processamento dos livros e periódicos. Planilhamento da coleção de títulos inéditos. duplicados	Biblioteca		Em processo de incorporação	2018-2022	(A serem estabelecidos em 2018.)
55	Biblioteca	Aprimoramento da gestão da produção acadêmica, visando o fortalecimento do processo de produção do conhecimento.	Dar maior visibilidade a produção acadêmica da Unidade	Biblioteca		Oferecimento de produção Docente em ambiente virtual. 483 registros com PDF com citação em ABNT, de 2008 até 2017.	2018-2022	Número de registros com PDF e citação ABNT
56	Biblioteca	Política de desenvolvimento de coleções	Investir no desenvolvimento de coleções digitais.	Biblioteca, Pesquisa.	SiBi	Elaboração de documento já entregue ao SiBi para aquisição de 53 e-books com previsão para 2018, através de nova política sistêmica a ser aprovada.	2018-2022	número de aquisições de ebooks

57	Biblioteca	Política de preservação e conservação de acervo	Investir na preservação de coleções históricas	Biblioteca	SIBI	Em 2017, 66 livros foram preservados com a verba de preservação e conservação.	2018-2022	número de livros preservados ( Possibilidade de aumento deste numero em virtude de recebimento da Coleção Zanini)
58	Biblioteca	Acessibilidade.	Promover a acessibilidade às pessoas com deficiência.	Biblioteca, Administração, Comunicação	Instituições especializadas: Fund. Dorina Nowill, Museus Acessíveis, INES.	Recebimento do usuário portador de deficiência física (cadeirante) devido espaço dimensionado entre as estantes. Com membro da CIPA, fizemos uma simulação de atendimento ao cadeirante passeando entre as estantes.	2018-2022	(A ser dimensionado em 2018. )

59	Administração	Regulamentação/ Reestruturação das áreas internas da administração	a. Repensar os papéis de cada setor, colaborando na definição de um fluxograma mais eficiente; b. Criar Normas e Procedimentos internos por escrito, e que sejam repassados as áreas para conhecimento e respeito; c. Analisar as necessidades de mais funcionários/estagiários/contratações terceirizadas para suprir as demandas, principalmente de serviços gerais/básicos. d. Elaborar o novo organograma de acordo com a realidade do dia-adia.	Administração (geral), Diretoria, Conselho TécnicoAdministrativo e Conselho Deliberativo.		Necessidade de se estabelecer melhorias nos fluxos e na estrutura da administração, a partir do envolvimento de todas as áreas.	2018-2019	Fluxograma interno
----	---------------	---	--	---	--	---	-----------	--------------------

60	Administração	Participação da administração nas reuniões de planejamento das atividades do Museu	<p>a. Orientação das áreas sobre a necessidade de convocação da Administração nas reuniões de planejamento, importante para evitar que as demandas cheguem na administração e não sejam possíveis de execução.</p> <p>b. Reuniões periódicas para acompanhamento ou criação de um mecanismo de acompanhamento das ações demandadas</p>	Administração (geral) e Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Comunicação, Biblioteca, Informática.		Necessidade de participação ativa das áreas da administração em reuniões presenciais que demandarão serviços destas (compras, transporte, manutenção, etc), para definição em conjunto das possibilidades e cronograma de execução.	2018-2022	Convocação da administração pelas áreas
----	---------------	--	--	--	--	---	-----------	---

61	Administração	Procedimentos visando maior transparência	<p>a. Acompanhamento junto a Conselho Técnico-Administrativo</p> <p>b. Apresentação do Fechamento Anual da Administração para todas as áreas, a fim de mostrar os números, contratações, gastos, demandas por área, problemas encontrados, nãoatendimentos, etc.</p>	Administração (geral) e Conselho Técnico-Administrativo		Necessidade de se estabelecer procedimentos que dêem maior transparência na utilização do orçamento e nas contratações e que possibilite o acompanhamento pelas áreas requisitantes	2018-2019	Apresentações na Conselho Técnico-Administrativo e Reunião de Fechamento
----	---------------	---	--	---	--	---	-----------	--

62	Administração	Planejamento Orçamentário Anual	<p>a. Solicitação junto as áreas para definição das necessidades;</p> <p>b. Trabalho interno da administração sobre estratégias a serem adotadas</p> <p>c. Decisão política/administrativa sobre prioridades (se for o caso);</p> <p>d. Criação de centros de despesa para cada Setor.</p>	Administração (contabilidade), e Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Comunicação, Biblioteca, Informática.		Necessidade de estabelecimento em conjunto com as áreas as necessidades de compras/serviços anuais, a fim de se estabelecer um cronograma de compras e licitações anual e ter previsibilidade orçamentária.	2018-2022	Reuniões com as áreas, recebimento dos planejamentos orçamentários, criação dos Centros no sistema mercúrio
----	---------------	---------------------------------	--	---	--	---	-----------	---

63	Administração	Resgatar princípios básicos de gestão	<p>a. Reflexão através de reuniões sobre precedentes legais;</p> <p>b. Ciência das atribuições que os funcionários devem exercer na instituição;</p> <p>c. Deveres e obrigações das chefias;</p> <p>d. Reciclagem de conceitos;</p> <p>e. Ciência e acompanhamento das chefias e funcionários sobre novo organograma</p>	<p>Administração (RH), e Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Comunicação, Biblioteca, Informática.</p>		<p>Necessidade de conscientização das chefias e funcionários sobre normas, diretrizes e legislação que regem a USP; hierarquias, regime e legislação do trabalho (autarquia, CLT).</p>	2018-2019	<p>Cronograma de reuniões sobre organograma e dos treinamentos</p>
----	---------------	---------------------------------------	--	---	--	--	-----------	--

64	Administração	Sistema de Monitoramento e Automação Predial	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contratação para análise da situação atual;</li> <li>b. Estudo para entender o escopo da contratação e as melhores formas de aquisição</li> <li>c. Pessoal treinado e remanejado para vigilância das câmeras</li> </ul>	Administração (Segurança)		Necessidade de regularizar o sistema de monitoramento por Câmeras e os demais sistemas de automação predial existentes no prédio do Ibirapuera.	2018-2020	Disponibilidade de pessoal no monitoramento e Projeto de contratação
65	Administração	Normas e Procedimentos de segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reuniões com as áreas para levantamento das necessidades;</li> <li>b. Elaboração do documento;</li> <li>c. Aprovação.</li> </ul>	Administração (Segurança), Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo		Necessidade de elaboração de documento formal e por escrito das normas e procedimentos de segurança do Museu, para conhecimento de todos, e de forma que a equipe de segurança tenha parâmetros claros para atuar dentro do permitido.	2018-2019	Início das tratativas

66	Administração	Reconfiguração do paradigma de aquisição/contratação do MAC	<p>a. Desenvolver um trabalho de conscientização com as diversas áreas do Museu da vantagem econômica de realização de Processos Licitatórios, incentivando o planejamento de longo prazo;</p> <p>b. Desenvolver técnicas de identificação e classificação das demandas de aquisição e contratação por custo, nível de complexidade e nível de urgência, de modo a engendrar na área de Compras e no Museu uma cultura de planejamento e execução de Processos Licitatórios;</p> <p>c. Desenvolver, a partir da ação b, um programa de capacitação prática da equipe para a realização de Processos Licitatórios com maior regularidade. A partir da identificação e classificação das</p>	Administração (compras)		2018-2020	a partir do contato com os solicitantes, suas percepções dos resultados obtidos e dos dados fornecidos pelos sistemas administrativos, as ações elencadas acima podem engendrar o reconhecimento de indicadores, que possam ser trabalhados.
----	---------------	---	--	-------------------------	--	-----------	--

			<p>demandas, é possível escolher dentre elas aquelas com menor nível de dificuldade, que possam ter maior valor pedagógico na preparação de pregoeiros;</p> <p>d. Implementar a gestão por indicadores, baseada nos conhecimentos adquiridos com as ações acima. A partir disto, realizar avaliações de desempenho, planos de melhoria baseados em metas e parâmetros mensuráveis.</p>			<p>monta, independentemente de possuir ou não de recursos em caixa para conduzi-los; sobrecarregando outras áreas do Museu na tentativa de conduzir projetos apenas com recursos humanos próprios, protelando para o futuro aquisições ou contratações que poderiam ser feitas através de Processos Licitatórios imediatamente ou incorrendo no risco de realizar fracionamentos irregulares. Pretende-se com esta meta tornar a prática de Pregões e Registros de Preço próprios mais corriqueiras, e Dispensas e Adesões menos determinantes para o funcionamento do Museu, ou mesmo complementares à prática de Licitações.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

67	Administração	Desenvolvimento de recursos humanos	<p>a. Desenvolver uma avaliação de habilidades e competências de cada um dos integrantes da área, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento;</p> <p>b. Redigir um plano de desenvolvimento de recursos humanos, sugerindo treinamentos e atividades que possam colaborar no desenvolvimento profissional dos integrantes da área.</p>	Administração (compras)		<p>Atualmente, a área de Compras do Museu conta com quatro pessoas, de origens profissionais muito diversas e com experiências e habilidades também muito diversas. Os conhecimentos inerentes à área, na medida do possível, são compartilhados entre as pessoas, mas atualizações tecnológicas seriam benéficas para o andamento do trabalho. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de se investir em treinamentos para a ampliação dos conhecimentos e aumentar a eficiência do trabalho da Seção frente aos interesses do Museu.</p>	2018-2020	<p>a partir da análise da percepção de qualidade dos serviços prestados e das experiências do dia-a-dia, é possível identificar conhecimentos e habilidades que possam ser melhoradas, a partir de treinamentos e atividades</p>
----	---------------	-------------------------------------	--	-------------------------	--	--	-----------	--

68	Administração	Reconfiguração do paradigma de controle de estoques	a. Implementar uma rotina mais frequente de contagens físicas do estoque, para comparação com o Inventário Físico fornecido pelo Sistema Mercúrio; b. Implementar ferramentas de controle, baseadas em gestão por indicadores, para a fundamentação de processos de decisão sobre a manutenção dos lotes à disposição.	Administração (Almoxarifado)		Atualmente, o Almoxarifado trabalha de maneira reativa, identificando a aproximação do término dos lotes dos diversos itens em estoque por meio de verificação física e acionando a área de Compras com base nesta observação. Ao mesmo tempo, a decisão das quantidades a repor baseia-se sobretudo na percepção subjetiva da gestão, e não no levantamento de um histórico mais amplo de consumo. É necessário dinamizar o controle dos estoques, empregando práticas que permitam uma visualização mais ágil de seus status e fundamente decisões baseadas em dados objetivos.	2018-2020	os dados que fundamentarão os indicadores estão disponíveis no Sistema Mercúrio (Inventário, Controle de Movimentação de Materiais) e na contagem física periódica dos materiais estocados.
----	---------------	---	--	------------------------------	--	---	-----------	---

69	Administração	Melhorias no espaço físico do Almojarifado	<p>a. Construção de um balcão de atendimento na entrada da sala do Almojarifado, dotando o encarregado de uma bancada de atendimento e separação de materiais e limitando o acesso dos requisitantes às áreas de guarda;</p> <p>b. Instalação de pelo menos mais duas luminárias, para acerto do nível de luminosidade dentro do Almojarifado; c. Pesquisa de soluções para melhoria da ventilação dentro do Almojarifado, por meio de exaustores que promovam a circulação de ar.</p>	Administração (Almojarifado)		<p>Em que pese a realização de melhorias no espaço físico do Almojarifado desde 2015 (alocação da estação de trabalho do encarregado do Almojarifado em local salubre, ampliação do espaço físico disponível para estocagem e reforma das paredes e portas) ainda se constata problemas. Nesse sentido, há a necessidade de se melhorar a ventilação e a iluminação das áreas de estocagem, e também é necessário criar limitadores de acesso a estes espaços pelos requisitantes, de maneira a preservar a segurança dos estoques.</p>	2018-2022	<p>podem ser empregados como indicadores medições de níveis de luminosidade e umidade no Almojarifado, assim como análises da percepção do encarregado local quanto o conforto durante o trabalho.</p>
----	---------------	--	--	------------------------------	--	---	-----------	--

70		Regulamentação do Almoarifado	<p>a. Estabelecimento de regras mais rígidas para a aprovação de pedidos de inclusão de materiais no estoque, de modo a impedir a entrada de materiais em quantidade excessiva ou que deveriam ser fornecidas diretamente por Compras ao solicitante;</p> <p>b. Definição de indicadores de fluxo de saída e de demanda média de matérias, para uma melhor definição de tamanhos de compras para reabastecimento do Almoarifado;</p> <p>c. Controle rígido de atendimento de requisições, eliminando a informalidade no fornecimento de materiais;</p> <p>d. Implementação de ferramentas de controle de saída de materiais no longo prazo, de modo a definir – à luz da demanda real dos itens ao longo do</p>	Administração (Almoarifado)		2018-2022	<p>o controle de movimentação de estoque do Mercúrio fornecerá os dados para levantamento do histórico de saída dos materiais, e questionários detalhados servirão para a decisão de aceitação ou recusa de novos itens no Almoarifado e em qual quantidade.</p>
----	--	-------------------------------	---	-----------------------------	--	-----------	--

			tempo – o que deve permanecer em estoque com base em sua alta demanda e o que deve ser adquirido diretamente para o requisitante que dele necessita.			soluções administrativas ainda precisam ser implementadas.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--

71	Administração	Regularização total dos bens patrimonizados no Sistema Mercúrio	Pesquisa nos processos de incorporação dos bens; conversa com os responsáveis pelos bens e com funcionários estratégicos que possam ajudar na localização (zeladoria, manutenção etc.); abertura e instrução de processo para baixa dos bens não localizados.	Administração (Patrimônio)		Necessidade de identificar fisicamente todos os bens que estão cadastrados no Sistema Mercúrio. Atualmente, temos 2339 bens dos quais 203 não foram localizados (8,68%), tendo como embasamento inventário iniciado em set/2015.	2018-2019	Relatórios do Sistema Mercúrio; identificação patrimonial.
----	---------------	---	---	----------------------------	--	--	-----------	--

72	Administração	Regularização dos bens permanentes que não possuem identificação patrimonial	Levantamento do estado físico do bem para confirmar se é relevante incorporar ao Patrimônio; pesquisas no Livro de Patrimônio, nos cadernos de anotações do setor, nos documentos de correspondência arquivados no setor e no Sistema Proteos para identificar a origem do bem; conversa com os responsáveis pelos bens e com funcionários estratégicos que possam resgatar a memória da entrada destes bens no MAC; formação de Comissão de Avaliação para pesquisa dos preços dos bens de origem desconhecida; incorporação destes bens por Avaliação.	Administração (Patrimônio)		Necessidade de incorporar os bens permanentes em uso e que não possuem cadastro no Sistema Mercúrio.	2018-2020	Relatórios do Sistema Mercúrio; relatório de trabalho e identificação patrimonial.
----	---------------	--	--	----------------------------	--	--	-----------	--

73	Administração	Conscientização da comunicação de qualquer movimentação de bem permanente ao Setor de Patrimônio	Comunicação verbal e por e-mail para tratamento das divergências verificadas no Sistema; acompanhamentos de mudanças físicas e acompanhamento de alterações realizadas no Sistema Mercúrio; inventários eventuais nos departamentos.	Administração (Patrimônio)		Necessidade de Instituição da prática de comunicar ao Setor de Patrimônio sobre a alteração de local, de responsabilidade e informar os bens disponíveis ou inservíveis, para que seja realizado o correto recolhimento e destinação destes bens e que o Sistema Mercúrio realmente reflita a prática.	2018-2019	Relatórios, inventários.
----	---------------	--	--	----------------------------	--	--	-----------	--------------------------

74	Administração	Regularização dos locais e endereços do MAC no sistema Mercúrio	Reunião com setores envolvidos nesta ação (já realizada); definição da nomenclatura dos espaços; aprovação das nomenclaturas pelo dirigente da unidade; cadastramento no Sistema Mercúrio, realização de inventário geral para atualização da localização dos bens, realizar alteração no Sistema Mercúrio.	Administração (Patrimônio) e Diretoria, Museologia, Pesquisa, Acervo, Educação, Produção, Comunicação, Biblioteca, Informática.		Necessidade de cadastrar, no Sistema Mercúrio, todos os locais que possuem bens patrimonizados, a fim de que seja realizada a correta identificação destes bens e elimine relatórios paralelos utilizados para esta identificação.	2018-2020	Relatórios do Sistema Mercúrio
----	---------------	---	---	---	--	--	-----------	--------------------------------

75	Acervo	Transferência das instalações da DTCA na CUASO para o MAC Ibirapuera e Implantação completa da DTCA no MAC Ibirapuera, com toda a equipe instalada com condições de desenvolvimento dos trabalhos e recursos disponíveis para utilização.	Transferência do Acervo de artes visuais	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc, Conservação preventiva) e Administração	Vanguardian (contratada)	Atividade em processo	2017	
----	--------	---	--	---	--------------------------	-----------------------	------	--

76	Acervo	Transferência das instalações da DTCA na CUASO para o MAC Ibirapuera e Implantação completa da DTCA no MAC Ibirapuera, com toda a equipe instalada com condições de desenvolvimento dos trabalhos e recursos disponíveis para utilização.	Transferência das obras da Coleção Edemar Cid Ferreira para o MAC Bienal	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc, Conservação preventiva) e Administração	Vanguardian (contratada)	Atividade em processo	2017	
----	--------	---	--	---	--------------------------	-----------------------	------	--

77	Acervo	Transferência das instalações da DTCA na CUASO para o MAC Ibirapuera e Implantação completa da DTCA no MAC Ibirapuera, com toda a equipe instalada com condições de desenvolvimento dos trabalhos e recursos disponíveis para utilização.	Transferência das obras em depósito para o MAC Bienal	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc, Conservação preventiva) e Administração	Vanguardian (contratada)	Atividade em processo	2017 ?	
----	--------	---	---	---	--------------------------	-----------------------	--------	--

78	Acervo	Transferência das instalações da DTCA na CUASO para o MAC Ibirapuera e Implantação completa da DTCA no MAC Ibirapuera, com toda a equipe instalada com condições de desenvolvimento dos trabalhos e recursos disponíveis para utilização.	Transferência para o Ibirapuera de Esculturas expostas nos jardins da Cid. Univ.	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc) e Administração	Contratação de terceiros: - Embalagem e Transporte; - Restauração	Aguardando confecção de bases e contratação de restauração das obras Ultramarino (Tomie Ohtake), Auriga (Horst Kohlen) e Tampas (Ricardo Ribenboim). Embalagem, transporte e instalação	2018-2019	Obras instaladas
----	--------	---	--	---	---	---	-----------	------------------

79	Acervo	Transferência das instalações da DTCA na CUASO para o MAC Ibirapuera e Implantação completa da DTCA no MAC Ibirapuera, com toda a equipe instalada com condições de desenvolvimento dos trabalhos e recursos disponíveis para utilização.	Transferência dos Laboratórios de Conservação e Restauro	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel) e Administração	Fornecedores (Embalagem e Transporte)	Aguardando definição de transporte e embalagem	2017-2018	laboratórios instalados na sede do MAC USP
----	--------	---	--	--	---------------------------------------	--	-----------	--

80	Acervo	Transferência das instalações da DTCA na CUASO para o MAC Ibirapuera e Implantação completa da DTCA no MAC Ibirapuera, com toda a equipe instalada com condições de desenvolvimento dos trabalhos e recursos disponíveis para utilização.	Transferência e implantação do Arquivo e Acervo Documental da Seção de Catalogação e Documentação	Acervo (Cat Doc, Lab Papel) e Administração	SEF e Fornecedores (Embalagem e Transporte)		2018-2019	Arquivo, acervo e seção instalados.
----	--------	---	---	---	---	--	-----------	-------------------------------------

81	Acervo	Transferência das instalações da DTCA na CUASO para o MAC Ibirapuera e Implantação completa da DTCA no MAC Ibirapuera, com toda a equipe instalada com condições de desenvolvimento dos trabalhos e recursos disponíveis para utilização.	Transferência do Servidor do Banco de Dados	Acervo (Cat Doc) e Informática			2018	Transferência realizada.
82	Acervo	Implantação dos Laboratórios de Conservação e Restauro e áreas Técnicas	Execução de serviços de infraestrutura para adequações que possibilitem o uso das salas	Administração e Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc)	SEF	Projeto em andamento na SEF. Contempla a revisão do sistema de ar condicionado e exaustão (reduzindo os ruídos existentes) e demais ajustes de infra-estrutura.	2018	obras realizadas

83	Acervo	Implantação dos Laboratórios de Conservação e Restauro e áreas Técnicas	Elaboração de projetos para aquisição de mobiliário e equipamentos	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc)	Fornecedores de mobiliário e equipamentos.	Atualização dos projetos de mobiliários técnicos feitos em 2014	2018 ?	Projeto elaborado.
84	Acervo	Implantação dos Laboratórios de Conservação e Restauro e áreas Técnicas	Implantação do Projeto para aquisição de mobiliário e equipamentos	Administração e PPEP	FUSP/AAMAC	em elaboração e dependente de captação de recursos.	2018 ?	Recursos captados. Móveis e equipamentos adquiridos e instalados.
85	Acervo	Organização do acervo de artes visuais nas Reservas Técnicas; ter todo o acervo alocado com condições de Segurança e Acessibilidade.	Acondicionamento de parte do Acervo de artes visuais (pinturas e papéis emoldurados, obras em mapotecas, tridimensionais de pequeno e médio porte) nas Reservas Técnicas Provisórias existentes.	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc) e Conservação preventiva.		Em andamento.	2017-2018	

86	Acervo	Organização do Acervo de artes visuais nas Reservas Técnicas; Ter todo o acervo alocado com condições de Segurança e Acessibilidade.	Definição e adaptação de espaços para acomodar o acervo que excede a área disponível das Reservas Técnicas Provisórias existentes.	Diretoria, Curadoria, DTCA e Acervo			2018	
87	Acervo	Organização do Acervo de artes visuais nas Reservas Técnicas; Ter todo o acervo alocado com condições de Segurança e Acessibilidade.	Transferência do Acervo de artes visuais MAC acondicionado no 3o andar do Pavilhão Ciccillo Matarazzo para o MAC Ibirapuera.	Acervo (Cat Doc, Lab Papel) e Administração	Fundação Bienal	Aguardando: definição de datas; contratação de empresa para embalagem e transporte; definição de local para guarda das obras	2017 -2018 ?	
88	Acervo	Organização do Acervo de artes visuais nas Reservas Técnicas; Ter todo o acervo alocado com condições de Segurança e Acessibilidade.	Elaboração de Projeto e Aquisição de mobiliário para as Reservas Técnicas Definitivas.	Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc, Conservação preventiva) e Administração	SEF, Fornecedores de mobiliário e equipamentos.	Atualização do projeto de mobiliário técnico existente	2019 ?	

89	Acervo	Organização do Acervo de artes visuais nas Reservas Técnicas; Ter todo o acervo alocado com condições de Segurança e Acessibilidade.	Definição e implantação de sistema de combate de incêndio para o Acervo de artes visuais.	DTCA, Administração	SEF		2019	
90	Acervo	Organização do Acervo de artes visuais nas Reservas Técnicas; Ter todo o acervo alocado com condições de Segurança e Acessibilidade.	Implantação do Projeto de Mobiliário para as Reservas Técnicas definitivas.	Administração, Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc)	SEF, Fornecedores de mobiliário e equipamentos.		2019/2020 ?	
91	Acervo	Organização do Acervo de artes visuais nas Reservas Técnicas; Ter todo o acervo alocado com condições de Segurança e Acessibilidade.	Translado e Reorganização das obras nas Reservas Técnicas definitivas.	Administração, Acervo (Lab Pint Esc, Lab Papel, Cat Doc)	Fornecedores (Embalagem e Transporte)		2020-2021	

92	Acervo	Política de Preservação de Acervo	Normatização e Consolidação de procedimentos de Incorporação de Obras	Acervo (Cat Doc, Lab Papel, Lab Pint Esc), Diretoria, Conselho TécnicoAdministrativo, Conselho Deliberativo		Em Revisão	2018-2019	
93	Acervo	Política de Preservação de Acervo	Normatização e Consolidação de procedimentos para Empréstimos e Trânsito de obras	Acervo (Cat Doc, Lab Papel, Lab Pint Esc), Diretoria, Conselho TécnicoAdministrativo, Conselho Deliberativo		Em revisão	2018-2019	
94	Acervo	Política de Preservação de Acervo	Normatização e Consolidação de procedimentos para Exposições	Acervo (Cat Doc, Lab Papel, Lab Pint Esc, Conservação Preventiva), PPEP, Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo, Conselho Deliberativo.		Em elaboração	2018-2019	

95	Acervo	Política de Preservação de Acervo	Plano de Contingência para Acidentes/ sinistros envolvendo o Acervo	Acervo (Cat Doc, Lab Papel, Lab Pint Esc, Conservação Preventiva), Administração (Segurança), Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo, Conselho Deliberativo.		Já houve tentativas de normatização que não funcionaram	2018-2019	
96	Acervo	Política de Preservação de Acervo	Normatização e Consolidação de procedimentos para Atendimento a pesquisadores internos e externos interessados em consultar o Acervo de artes visuais e o Arquivo da Seção de Catalogação e Documentação	Acervo (Cat Doc) Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo, Conselho Deliberativo.		Atendimentos presenciais ou virtuais realizados após solicitação por e-mail	2018-2019	

97	Acervo	Política de Preservação de Acervo	Normatização e Consolidação de procedimentos para Monitoramento e medição dos índices de incidência de radiação da luz natural e artificial sobre as obras em exposição e nas reservas técnicas	Acervo (Conservação Preventiva), Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo, Conselho Deliberativo.			2018-2019	
98	Acervo	Política de Preservação de Acervo	Elaboração de proposta para definir política de aquisição de acervos privados para o Arquivo Histórico.	Arquivo, CPq, Diretoria, Conselho Técnico-Administrativo, Conselho Deliberativo.		No momento não há uma política de aquisição que regule o perfil desejado para incorporação de acervos privados. É preciso definir eixos e procedimentos para incorporação de acervos no Arquivo Histórico.	2018-2019	

99	Acervo	Incorporação ao Acervo MAC USP ou devolução de obras da Coleção Edemar Cid Ferreira	Definição da situação judicial do Acervo em depósito			Aguardando manifestação do Judiciário	em aberto	
100	Acervo	Incorporação ao Acervo MAC USP ou devolução de obras da Coleção Edemar Cid Ferreira	Devolução dos itens não pertinentes e/ou que não interessam ao MAC à Massa Falida e/ou transferência da guarda judicial para a Fundação Bienal	Acervo (Cat Doc, Lab Papel, Lab Pint Esc e montagem)		Aguardando manifestação do Judiciário	em aberto	
101	Acervo	Regularização de obras em depósito no MAC	Devolução ou descarte de obras recusadas pelo Conselho Deliberativo	Acervo (Cat Doc)			2019	
102	Acervo	Regularização de obras em depósito no MAC	Regularização de Contratos de Comodato expirados	Acervo (Cat Doc)			2018	

103	Acervo	Regularização de obras em depósito no MAC	Encaminhamento à Produção de obras deixadas no espaço dedicado ao Acervo MAC USP após término de exposições temporárias e outros eventos	Acervo (Cat Doc), PPEP			2018	
104	Acervo	Implantação de novo sistema informatizado de Gerenciamento de Acervo	Elaboração dos formulários e acompanhamento da programação do sistema, incluindo planejamento de migração de dados.	Acervo (Cat Doc) e Informática		Atividade iniciada em 2017 com reuniões entre as equipes para entendimento do Sistema a ser adotado.	2018-2019	
105	Acervo	Implantação de novo sistema informatizado de Gerenciamento de Acervo	Realização de Workshop para treinamento das equipes no novo sistema a ser adotado	Acervo (Cat Doc) e Informática		Em planejamento.	2018	
106	Acervo	Implantação de novo sistema informatizado de Gerenciamento de Acervo	Acompanhamento da migração dos dados existentes no atual BDA, revisão e ajustes	Acervo (Cat Doc) e Informática		Testes com inserção de alguns dados foram iniciadas em 2017	2018-2019	

107	Acervo	Implantação de novo sistema informatizado de Gerenciamento de Acervo	Elaboração de formulários relativos à conservação e restauração	Acervo (Cat Doc, Lab Papel, Lab Pint Esc)		Atualizar e ajustar os formulários já existentes nos Laboratórios	2018	
108	Acervo	Implantação de novo sistema informatizado de Gerenciamento de Acervo	Contratação de profissionais (digitadores) para levantamento de dados e alimentação dos novos campos e formulários do sistema	Acervo (Cat Doc, Lab Papel, Lab Pint Esc) e Administração			2018-2020	
109	Acervo	Conclusão de pendências catalográficas relacionadas a incorporações recentes	Contratação de bolsista para colaborar na organização da documentação correlata e em outras etapas da catalogação	Acervo (Cat Doc)	Aluno Bolsista (formação)		2018-2020	

110	Acervo	Conclusão de pendências catalográficas da Coleção Conceitual	Conclusão da Revisão Catalográfica das obras da Coleção Conceitual	Acervo (Cat Doc)		Atividade executada de acordo com demandas de exposições, pesquisadores e publicações	2018-2022	
111	Acervo	Documentação fotográfica de todo o Acervo de artes visuais	Fotografiação profissional - imagem de alta resolução	Acervo e Administração	Fotógrafo/empresa contratada	Temos imagem digital em alta resolução de cerca de 20 % do Acervo.	2018-2022	
112	Acervo	Documentação fotográfica de todo o Acervo de artes visuais	Inserção das imagens no BDA	Acervo (Cat Doc)			2019-2022	
113	Acervo	Recuperação da memória referente à conservação e restauração das obras do Acervo	Recuperação, organização e processamento da documentação existente nos laboratórios de conservação e restauro	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)	Aluno Bolsista (formação)		2021	
114	Acervo	Recuperação da memória referente à conservação e restauração das obras do Acervo	Inserção de dados no sistema de gerenciamento	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc) e Informática	Aluno Bolsista (formação)		2022	

115	Acervo	Recuperação da memória referente à conservação e restauração das obras do Acervo	Definição do fluxo documental referente à conservação e restauro	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc , Arquivo e Conservação Preventiva)			2022	
116	Acervo	Plano de Trabalho para Tratamento de Conservação e Restauração do Acervo de artes visuais	Conclusão do diagnóstico do estado de conservação da Coleção, com a conferência e complemento das análises após concluída a transferência e desembalagem	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc, Cat Doc e montagem)		Foi realizado diagnóstico de cerca de 80% do acervo.	2018	
117	Acervo	Plano de Trabalho para Tratamentos de Conservação e Restauração do Acervo de artes visuais	Informatização (digitalização) do diagnóstico completo do acervo.	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)			2018	
118	Acervo	Plano de Trabalho para Tratamentos de Conservação e Restauração do Acervo de artes visuais	Definição das prioridades de tratamento, planejamento das ações a serem realizadas.	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)			2019	

119	Acervo	Plano de Trabalho para Tratamentos de Conservação e Restauração do Acervo de artes visuais	Realização de Tratamentos.	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)			2019-2022	
120	Acervo	Parceria com o IPEN para tratamento de obras	Pesquisa e definição de tratamentos atóxicos para obras afetadas por ataque biológico.	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)		Já houve um primeiro contato com o IPEN para o fornecimento das listas de obras a serem tratadas. Precisa ser retomado para definição de custos e cronograma.	2018	
121	Acervo	Incremento da proteção contra danos ao acervo causados por incidência de luz	Pesquisa de materiais com vistas a definir melhores barreiras de proteção para pinturas, obras montadas e vitrines.	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)	Parceria com IEA e POLI	Definição das obras e estudos preliminares sobre os materiais a serem utilizados	2018-2019	Definição das obras - 50% Definição dos materiais a serem utilizados - 50%

122	Acervo	Incremento da proteção contra danos ao acervo causados por incidência de luz	Substituição de molduras e colocação de anteparos adequados às especificidades de cada obra	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc e montagem)		Depende da conclusão da pesquisa apontada no item anterior	2019	Aquisição de materiais - 20% substituição de molduras e vidros - 80%
123	Acervo	Incremento da proteção contra danos ao acervo causados por incidência de luz	Acompanhamento de pesquisa e instalação de novas fontes de iluminação que ofereçam soluções museológicas adequadas e sustentáveis	Acervo (Conservação Preventiva, Lab Papel, Lab Pint Esc)			2018-2019	

124	Acervo	Incremento da proteção contra danos ao acervo causados por incidência de luz	Acompanhamento do estudo para aplicação de película redutora de calor com bloqueio UV onde necessário	Acervo (Conservação Preventiva, Lab Papel) e Administração		Foi iniciado contato em setembro de 2016 com a Empresa Ekoty, representante da 3M, para elaboração de estudo de eficiência energética. Foram feitos os testes e encaminhada planilha para preenchimento de dados técnicos do edifício ao eng. Eduardo.	2018-2019	
-----	--------	--	---	--	--	--	-----------	--

125	Acervo	Incremento da proteção contra danos ao acervo causados por incidência de luz	Controle da incidência de luz para que não se produza deterioração nas obras em espaços de exibição Ajuste dos brises e locais frágeis evitando luz natural danosa	Acervo (Conservação Preventiva)			2018	
126	Acervo	Caracterização e avaliação do estado de conservação de 60 obras metálicas da coleção	Análise e identificação das obras, materiais e técnicas	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)		projeto CNPq, enviado por Ana Magalhães	Março a setembro de 2018	53%
127	Acervo	Caracterização e avaliação do estado de conservação de 60 obras metálicas da coleção	Análise do estado de conservação e documentação	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)		projeto CNPq, enviado por Ana Magalhães	setembro a novembro de 2018	33%

128	Acervo	Caracterização e avaliação do estado de conservação de 60 obras metálicas da coleção	Workshop e relatório final	Acervo (Lab Papel, Lab Pint Esc)		projeto CNPq, enviado por Ana Magalhães	janeiro e fevereiro de 2019	14%
129	Acervo	Restauração das esculturas em metal	Elaboração de proposta de tratamento	Acervo (Lab Pint Esc)	Equipe externa a ser contratada	Esta ação depende da conclusão do projeto: "Caracterização e avaliação do estado de conservação de 60 obras metálicas da coleção"	2019	30%
130	Acervo	Restauração das esculturas em metal	Restauração das obras (equipe externa)	Acervo (Lab Pint Esc)	Equipe externa a ser contratada	Esta ação depende da conclusão do projeto: "Caracterização e avaliação do estado de conservação de 60 obras metálicas da coleção"	2020-2021	70%

131	Acervo	Aplicação de novas tecnologias para tratamentos de restauração em suporte Papel	Desenvolvimento de estudo em rede com o IQ e a UFRGS para a aplicação de géis nanoestruturados em tratamentos de conservação e restauro	Acervo (Lab Papel)	Parceria com o IQ USP Bolsista	Em levantamento preliminar	2018-2022	
132	Acervo	Fomento da formação em Preservação de Acervos	Realização de eventos anuais: Jornadas, Workshops, cursos de extensão; iniciando em 2018 com o Workshop de Sistemas de Gerenciamento de Acervos	Acervo, Pesquisa, Administração, Comunicação			2018-2022	
133	Acervo	Climatização: estabilização da climatização dos ambientes expositivos e reservas temporárias	Ajuste das taxas de oscilação da umidade relativa e temperatura	Acervo (Conservação Preventiva) e Administração		em processo contínuo.	2018-2022	

134	Acervo	Climatização: estabilização da climatização dos ambientes expositivos e reservas temporárias	Instalação de monitoramento remoto com alarme em email no caso de situações adversas quando processo de deterioração as obras puder se instalar	Acervo (Conservação Preventiva), Informática e Administração			2018-2019	
135	Acervo	Higienização: monitoramento de poluição e necessidade de higienização das obras em exposição	Estabelecimento de rotina e equipe que fará manutenção das obras em exposição.	Acervo (Conservação Preventiva, Montagem) e Administração		Em processo.	2018	

136	Acervo	Proteção e Segurança do Acervo	Acompanhamento dos procedimentos de proteção necessários, normas de conduta e controle de acesso a locais interditados, através de vistoria e conferência das obras expostas	Acervo (Conservação Preventiva) e Administração			2018-2022	
137	Acervo	Proteção e Segurança do Acervo	Acompanhamento do planejamento de ações para casos de incêndio, desocupação humana da área e resgate do acervo	Acervo (Conservação Preventiva) e Administração			2018-2019	
138	Acervo	Proteção e Segurança do Acervo	Acompanhamento da elaboração e aprovação de um projeto de segurança pelo Corpo de Bombeiros	Acervo (Conservação Preventiva), Administração e CIPA (se for AVCB, já está em andamento pela SEF)			2018-2019	

139	Acervo	Proteção e Segurança do Acervo	Acompanhamento da Implantação de proteção contra roubo, vandalismo e incêndio	Acervo (Conservação Preventiva) e Administração			2018-2019	
140	Acervo	Acompanhamento de reforma e adequações das áreas da Reserva Técnica, Laboratórios e áreas para instalação do Arquivo	Acompanhamento da estabilização dos problemas locais de inundação	Acervo (Conservação Preventiva), Administração	SEF	Em processo	2018-2022	
141	Acervo	Acompanhamento de reforma e adequações das áreas da Reserva Técnica, Laboratórios e áreas para instalação do Arquivo	Controle de umidade relativa, temperatura, poluentes biológicos e fungos	Acervo (Conservação Preventiva), Administração	SEF		2018-2022	

142	Acervo	Instalação física do Arquivo Histórico	Reforma do local definido para abrigar o Arquivo. Esta etapa será necessária para corrigir problemas relacionados à conservação do acervo; às condições de salubridade e para acomodar área a dinâmica do trabalho.	Acervo (Arquivo, Conservação Preventiva) e Administração	Fornecedores a serem contratados.	O local definido para instalar o Arquivo apresenta problemas relacionados à área onde será depositado o acervo, porque não foi isolada, não há filtros para impedir propagação de agentes biológicos e equipamento para controle de umidade. Além disso, não há área dedicada para tratamento dos documentos transferidos, atendimento de pesquisadores e escritório.	2018-2019	Instalação do Arquivo Histórico na sede do Ibirapuera, após reforma de adequação e aquisição de equipamentos
-----	--------	--	---	--	-----------------------------------	---	-----------	--

143	Acervo	Transferência do acervo e mobiliário para o Arquivo Histórico	Transferência do mobiliário e acervo para a área destinado ao Arquivo. Acomodação e organização da documentação no mobiliário.	Acervo (Arquivo) e Administração	SEF, Fornecedores a serem contratados.	O mobiliário e acervo documental encontram-se em salas de guarda provisória no Edifício Principal.	2018-2019	Acomodação do mobiliário e acervo em local definitivo definido para o Arquivo. Retomada das atividades ligadas ao serviço de atendimento e recepção dos documentos transferidos pelos arquivos setoriais.
144	Acervo	Gestão Documental do Museu	Assessoramento da etapa de avaliação dos conjuntos documentais armazenados nos arquivos administrativos setoriais do museus para definir destino.	Acervo (Arquivo), Administração (Protocolo, Expediente), Educação.		Em 2017 a TTD USP foi aplicada para os conjuntos documentais do Transporte e Patrimônio e Almoarifado. Foi iniciado o trabalho na Seção de Protocolo, Expediente e Arquivos.	2018-2019	Eliminação de documentos que já cumpriram prazos prescricionais e precaucionais definidos pela Tabela de Temporalidade da USP.

145	Acervo	Arranjo da documentação permanente do Arquivo Histórico	Reclassificação da documentação do Museu.	Acervo (Arquivo)	Arquivo Geral da USP	Atualmente a documentação gerada pelo Museu encontrase organizada a partir de classes definidas pela TTD USP e museus do Estado de São Paulo.	2018-2019	Quadro de arranjo do fundo USP MAC, alinhado à proposta de classificação do Arquivo Geral da USP.
-----	--------	---	---	------------------	----------------------	---	-----------	---

146	Acervo	Atendimento à comunidade externa usuária do Arquivo Histórico	Elaboração de nova política de atendimento para pesquisadores externos, definindo novos parâmetros para reprodução de documentos do acervo alinhados aos procedimentos adotados pelo Arquivo Geral da USP	Acervo (Arquivo, Cat Doc, Seção de Empréstimos e Reproduções de imagens)		Atualmente o Arquivo Histórico segue procedimentos adotados durante a gestão da Diretora Elza Ajenberg. O pesquisador é obrigado a solicitar autorização para reproduzir documentos com uso exclusivo para pesquisa e a equipe do Arquivo é encarregada de fazer as reproduções. Não são autorizadas reproduções com equipamentos próprios.	2018-2019	Adotar novos procedimentos para atendimento da comunidade externa.
-----	--------	---	---	--	--	---	-----------	--

147	Acervo	Conservação Preventiva do acervo do Arquivo Histórico	Diagnóstico do estado de conservação da documentação e elaboração de plano de ação para higienização mecânica e troca de acondicionamento. Elaborar projeto para obter recursos para contratação de pessoal e compra de material.	Arquivo (Arquivo, Lab papel), PPEP	AAMAC ou FUSP	No ano de 2000 foi realizado o tratamento de conservação preventiva da documentação existente no período. Atualmente o acervo mais que dobrou de volume e faz-se necessário tratar a documentação recolhida após o ano 2000.	2019	
-----	--------	---	---	------------------------------------	---------------	--	------	--

148	Acervo	Arranjo da documentação permanente do Arquivo Histórico	Criação de campos de equivalência e aplicação de novo conceito nos bancos de dados. Reformular base de dados, com o objetivo de alinhar ao novo plano de classificação, criando nas tabelas existentes campos de equivalência. A base espelhará as alterações a serem aplicadas no momento da reestruturação física da organização do acervo. Reestruturação da classificação do Fundo USP MAC e elaboração de novo plano de arquivamento.	Acervo (Arquivo)		A documentação gerada pelo Museu encontra-se organizada a partir de classes definidas pela TTD USP e museus do Estado de São Paulo.	2019	
-----	--------	---	--	------------------	--	---	------	--

149	Acervo	Arranjo da documentação permanente do Arquivo Histórico	Reestruturação física da documentação a partir das novas classes e aplicação de novo plano de arquivamento. Propor projeto para obter recursos financeiros para contratar pessoal e adquirir equipamento.	Acervo (Arquivo), Administração e PPEP.	FUSP ou AAMAC, Terceiros a serem contratados.	A documentação encontra-se identificada e agrupada a partir da origem estrutural, tipologia e/ou assunto	2019	
150	Acervo	Banco de dados para fundo USP MAC custodiado pelo Arquivo Histórico	Criação de banco de dados em Open Source (ICA ATOM, para gestão e acesso à documentação do Fundo USP MAC). Propor projeto para obter recursos financeiros para contratar pessoal e adquirir equipamento.	Acervo (Arquivo) e Informática		A documentação encontra-se descrita em base de dados criadas a partir do assistente Microsoft Office Access. Não foram construídos relacionamentos entre as bases dedicadas aos diversos gêneros documentais.		

151	Acervo	Acervos Privados do Arquivo Histórico	Diagnóstico dos acervos privados custodiados pelo Arquivo com fins de regularização. Propor projeto para obter recursos financeiros para processar os acervos e regularizar incorporação.	Acervo (Arquivo) e PPEP	Procuradoria Geral da USP; FUSP ou AAMAC.	Os arquivos privados encontram-se parcialmente descritos e parte deles não possuem documentos que atestam a forma como foram incorporados.	2019	
152	Acervo	Aplicar plano de classificação e arquivamento da documentação do Arquivo Histórico.	Aplicação do plano de classificação e arquivamento da documentação. Classificar e processar a documentação permanente recolhida. Eliminar massa documental sem valor de guarda permanente.	Acervo (Arquivo) e Administração	Terceiros a serem contatados	A documentação encontra-se identificada e agrupada a partir da origem estrutural, tipologia e/ou assunto.	2020	

153	Acervo	Banco de dados para fundo USP MAC do Arquivo Histórico	Criação de banco de dados em Open Source (ICA ATOM) para gestão e acesso à documentação do Fundo USP MAC	Acervo (Arquivo), Administração e Informática.	Terceiros a serem contatados	A documentação encontra-se descrita em base de dados utilizando-se o assistente Microsoft Office Acess. Não foram construídos relacionamentos entre as bases dedicadas aos diversos gêneros documentais e instrumentos de pesquisa.	2020	Banco de dados em <i>Open Source</i> para uso local e com interface no website do Museu. Desenvolvimento e teste.
-----	--------	--	--	--	------------------------------	---	------	---

154	Acervo	Política de Preservação Digital do Museu	Elaboração de normas e procedimentos para regular a implantação de uma política de preservação digital no Museu. A partir do estudo da normas jurídicas em vigor no país, elaborar normas próprias para regulamentar a política de preservação digital do MAC USP.	Acervo (Arquivo e demais áreas), Informática, Administração, e demais áreas do Museu.	Procuradoria Geral da USP e especialista em sistemas e serviço de informação a ser contratado	Há boas práticas de preservação digital no Museu mas não uma Política de Preservação Digital regulamentada.	2020	
-----	--------	--	--	---	---	---	------	--

155	Acervo	Plano de descrição do Arquivo Histórico	Seleção de séries do Fundo USP MAC, descrição no nível de item e inclusão de dados no banco do Arquivo Histórico. Iniciar alimentação da base com documentos iconográficos e desenvolver projeto para obter recursos para contratação de serviço de terceiros.	Acervo (Arquivo), Administração e PPEP.	AAMAC ou FUSP. Terceiros a serem contatados.	Atualmente os documentos estão descritos no nível de séries.	2021	
156	Acervo	Política de Preservação Digital do Museu	Realização de diagnóstico da situação dos documentos eletrônicos e da estrutura física disponível. Coletar dados e elaborar o diagnóstico.	Acervo (Arquivo e demais áreas), Informática, Administração, e demais áreas do Museu.	especialista em sistemas e serviços de informação a ser contratado	Não existe um mapa geral dos documentos digitalizados e/ou nascidos nato digital no Museu	2021	

157	Acervo	Política de Preservação Digital do Museu	Criação de metas para implantar a política. Criar plano de metas e desenvolver projeto para buscar recursos para executar as etapas programadas.	Acervo (Arquivo e demais áreas), Informática, Administração, PPEP e demais áreas do Museu.	AAMAC ou FUSP. Especialista em sistemas e serviços de informação a ser contratado	Não existe um plano de metas.	2022	
158	Acervo	Plano de descrição do Arquivo Histórico	Descrição e inclusão de dados no nível de item na base do Arquivo Histórico. Incluir documentação dos gêneros cartográficos; sonoros, audiovisual e textual. Colocar em funcionamento permanente o banco de dados do Arquivo.	Acervo (Arquivo) e Administração	Terceiros a serem contatados	Atualmente os documentos estão descritos no nível de séries.	2022	

159	Pesquisa	Alteração Linhas de Pesquisa do MAC USP	Atualização da linha História, Teoria e Crítica da Arte e criação da linha Processos Museológicos.	Pesquisa, Diretoria, Conselho Deliberativo		História, Teoria e Crítica da Arte (já existe)	2018-2019	Tramitação de Projeto Acadêmico; número de docentes em cada linha de pesquisa; número de pesquisas, disciplinas e orientações em cada linha de pesquisa.
160	Pesquisa	Ampliação do quadro docente	Contratação de dois professores doutores, tendo como foco a nova linha de pesquisa	Pesquisa, Administração	Reitoria e DRH USP	Claros e demandas existentes	2018-2019	Abertura de concursos; contratação de docentes.
161	Pesquisa	Revisão das disciplinas de graduação oferecidas pelo Museu	Implantação da disciplina de graduação Iniciação à Pesquisa Científica e oferecimento de nova disciplina "Interpretação Patrimonial: museu, cultura e sociedade".	Pesquisa			2018-2019	Oferecimento das disciplinas; número de alunos matriculados.

162	Pesquisa	Ampliação ao recebimento /supervisão de jovens pesquisadores trabalhando com o acervo	Ampliar número de pós-doutorandos e pleitear nova edição do Programa Acervos da USP	Pesquisa	Reitoria USP e Pró-Reitorias de Pesquisa, Graduação e Cultura e Extensão		2018-2019	Oferecimento de vagas; número de pós-doutores
163	Pesquisa	Implantação do Programa de Exposições do MAC USP	Publicação Edital 2019 e temporalidade das exposições de acervo do Museu	Pesquisa, PPEP, Diretoria e Administração	Procuradoria Geral		2018-2019	edital publicado; número de exposições realizadas.
164	Pesquisa	Atualização do Banco de Dados da Catalogação do MAC USP	Implantação do Collective Access (Projeto temático)	Pesquisa, Acervo e Informática			2018-2019	Programa implantado
165	Pesquisa	Política de Acervo do MAC USP	Implantação do Edital de Doações e Comodatós; política de aquisição e ampla discussão da infraestrutura de conservação e documentação do acervo do Museu	Diretoria, Pesquisa, Acervo, Administração, Conselho TécnicoAdministrativo e Conselho Deliberativo			2018-2019	edital publicado; números de reuniões

166	Pesquisa	Desenvolvimento do Acervo do MAC USP	Aplicação de política de aquisição de obras pautada nas linhas de pesquisa do MAC USP; excelência; relação com a história institucional; investigações de novas tecnologias e autonomia em relação ao mercado de arte com recursos provenientes das concessões do restaurante e café (60%).	Pesquisa, Diretoria e Conselho Deliberativo		2018-2022 (contínuo)	número de obras adquiridas a partir dos recursos de concessão.
-----	----------	--------------------------------------	---	---	--	----------------------	--

## MAC USP: sedes

### Cronologia

Imagens: Arquivo MAC USP



**1ª Sede (Provisória). Parque do Ibirapuera. Vista interna, circa 1970**

Sede Ibirapuera: Abertura do Museu 08/05/1963

Atualmente Pavilhão Cicillo Matarazzo

Crédito: Lorca Fotografos Limitada



**1ª Sede (Provisória). Vista interna da Biblioteca, 1972**

Crédito: Fotógrafo não identificado



**1ª Sede (Provisória). Vista da fachada, 1973**

Crédito: Fotógrafo não identificado



**1ª Sede (Provisória). Reforma do Pavilhão, 1978**

Fotógrafo: Não identificado



**1ª Sede (Provisória). Vista interna. Reforma de 2001**

Crédito: Fotógrafo não identificado



**Projeto Museu na Cidade Universitária. Vista da fundações, circa 1977**

Crédito: Fotógrafo não identificado



**1ª Sede na Cidade Universitária. Inaugurada em 16/11/1983.  
Vista da fachada, 1987**

Após inauguração da "nova" sede em 1992 foi denominada MAC Anexo  
Crédito Rejane Cintrão



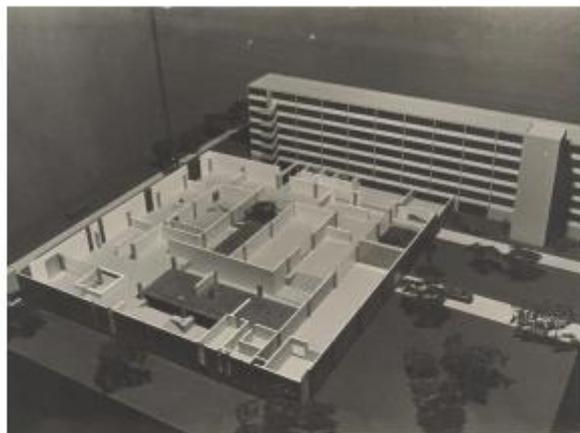
**MAC Anexo. Vista da fachada. Reforma, 1996**

Crédito: Fotógrafo não identificado



**MAC Anexo. Vista interna. Reforma, 1996**

Crédito: Fotógrafo não identificado



**2ª Sede na Cidade Universitária. Projeto de Carlos Lemos, [198-]**

Crédito: Gerson Zanini



**2ª Sede na Cidade Universitária. "Nova sede". Inaugurada em 22/10/1992. Vista Interna em 1992**

Crédito: Jorge Maruta (Agência USP)



**2ª Sede na Cidade Universitária. Vista da fachada, 1996**

Crédito: Ivanir Ferreira Lopes (Assessoria de Imprensa do Gabinete do Reitor)



**2ª Sede na Cidade Universitária. Reinauguração, após reforma de 1999. Vista da exposição Obra nova, 2000**

Crédito: Fotógrafo não identificado



**Projeto da nova sede do museu na Água Branca. Projeto vencedor Bernard Tschumi**

Fonte, MAIA NETO, R. A. **Arquiteturas para o Museu de Arte Contemporânea da USP**. Tese de doutorado. São Paulo, FAU USP, 2004.



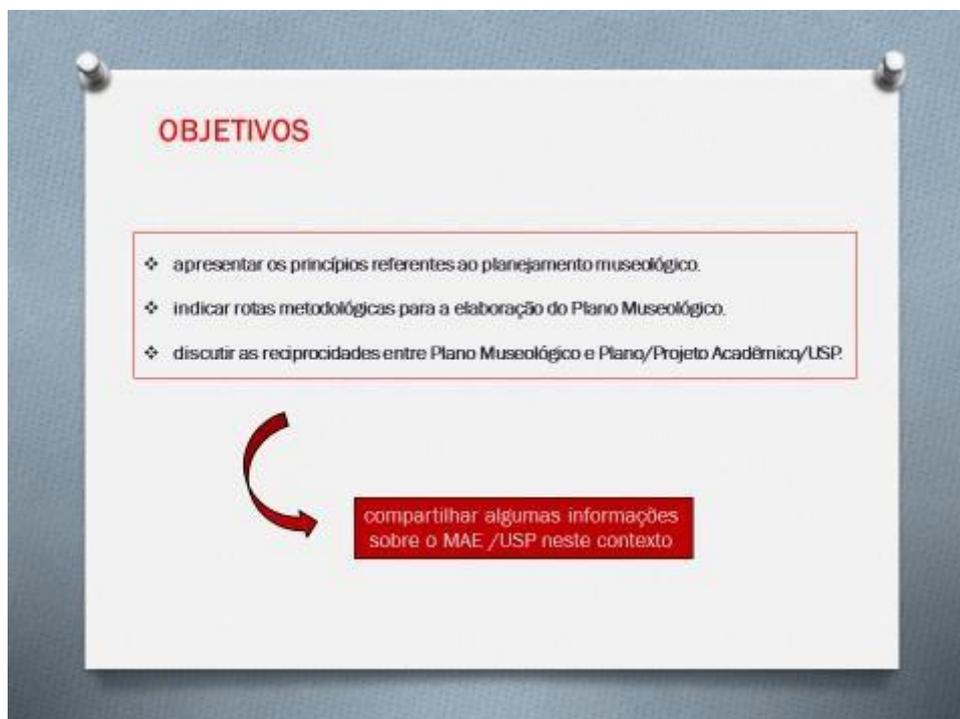
**Nova Sede Ibirapuera. Vista da fachada, 2011.  
Inaugurado oficialmente em 28 de janeiro de 2012.**

Crédito: Antoniel de Souza.

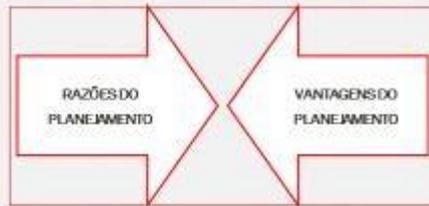
## ANEXO C

### Apresentação “Planejamento Museológico: Conversa entre Pares”

Autoria: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Cristina Oliveira Bruno



### PERGUNTAS REFERENTES AO PLANEJAMENTO



Por que planejar ?

- princípios e conceitos

Como planejar ?

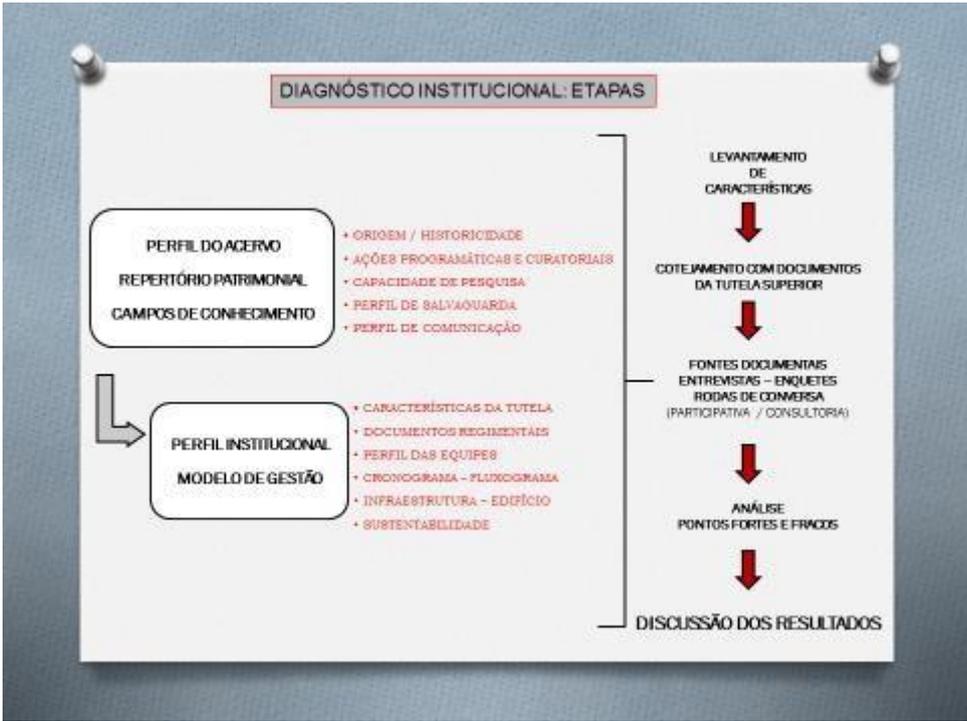
- parâmetros metodológicos

Para quem planejar ?

- perspectivas institucionais

### PRINCÍPIOS E CONCEITOS





## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: APLICAÇÃO DOS RESULTADOS



## PLANO MUSEOLÓGICO: LINHAS DE AÇÕES PROGRAMÁTICAS

### AValiação SOBRE OS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO:

- problemas e potencialidades

### ELABORAÇÃO/ REVISÃO DA MISSÃO/ VISÃO/ VALORES:

- colegamento com instituições congêneres

### CONFIGURAÇÃO/ ADEQUAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

- equipes/ organograma/ fluxograma
- atividades-fim/ atividades-meio
- sustentabilidade

### CONCEPÇÃO/ ADEQUAÇÃO DE LINHAS DE AÇÕES PROGRAMÁTICAS

- pesquisa/curadoria/ salvaguarda/ comunicação
- segurança/ infraestrutura

### ORGANIZAÇÃO DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO:

- avaliação das ações museológicas

### Código de Ética do ICOM

Estatuto de Museus

Legislação Patrimonial

Regimento da USP  
(Projeto Acadêmico)

## FLUXO E DINÂMICA DO PLANO

PLANO  
MUSEOLÓGICO

### ATIVIDADES-FIM

Pesquisa  
Ações Curatoriais  
Ações de Salvaguarda  
Ações de Expografia  
Ações Educativas etc.



### ATIVIDADES-MEIO

Administração – Gestão  
Comunicação Institucional  
Segurança  
Infraestrutura etc.

regimento  
organograma



fluxograma



monitoramento



LINHAS DE AÇÕES  
PROGRAMÁTICAS



## Anexo D

### Apresentações das Oficinas de Análise SWOT

#### Oficina 1



#### O Futuro do MAC USP roda de conversa entre a equipe



Foto: André Otávio

LEI Nº 11.904, DE 14 DE JANEIRO DE 2009

Institui o **Estatuto de Museus** e dá outras providências.

Art. 1º Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.

### Seção III

#### Do Plano Museológico

Art. 44. É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.

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

Art. 46. O Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade e poderá contemplar os seguintes itens, dentre outros:

I – o diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos;

II – a identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus;

III – a identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus;

IV – detalhamento dos Programas:

a) Institucional;

b) de Gestão de Pessoas;

c) de Acervos;

d) de Exposições;

e) Educativo e Cultural;

f) de Pesquisa;

g) Arquitetônico-urbanístico;

h) de Segurança;

i) de Financiamento e Fomento;

j) de Comunicação.

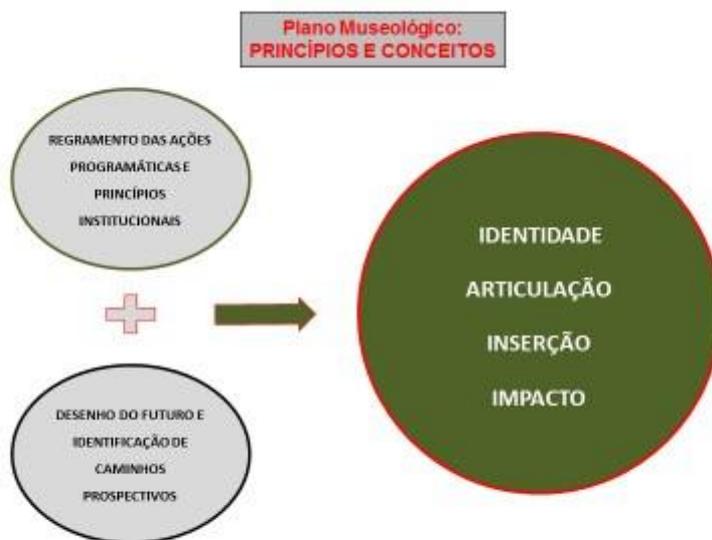
k) de acessibilidade a todas as pessoas. [\(Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015\)](#)

§ 1º Na consolidação do Plano Museológico, deve-se levar em conta o caráter interdisciplinar dos Programas.

§ 2º O Plano Museológico será elaborado, preferencialmente, de forma participativa, envolvendo o conjunto dos funcionários dos museus, além de especialistas, parceiros sociais, usuários e consultores externos, levadas em conta suas especificidades.

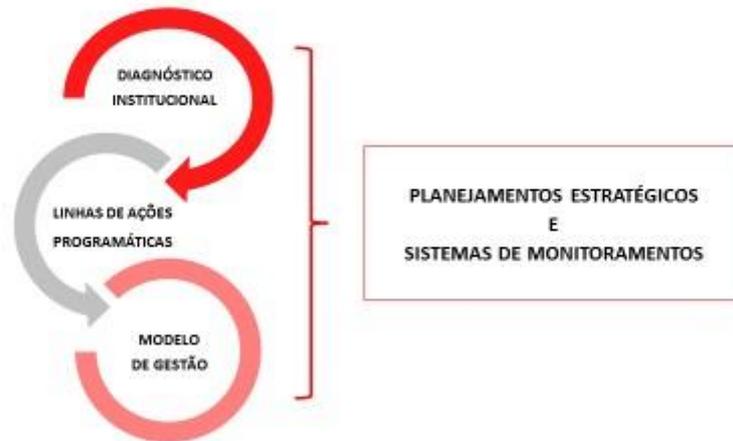
§ 3º O Plano Museológico deverá ser avaliado permanentemente e revisado pela instituição com periodicidade definida em seu regimento.

Art. 47. Os projetos componentes dos Programas do Plano Museológico caracterizar-se-ão pela exequibilidade, adequação às especificações dos distintos Programas, apresentação de cronograma de execução, a explicitação da metodologia adotada, a descrição das ações planejadas e a implantação de um sistema de avaliação permanente.



Esquema: Profa. Cristina Bruno

**Plano Museológico:  
PARÂMETROS METODOLÓGICOS**



Esquema: Profa. Cristina Bruno

**Contextualização do MAC USP**

- Políticas culturais internacionais, nacionais e regionais.
- Enquadramento na Universidade, na Cidade e no sistema de arte.
- Modelo de gestão e formas de financiamento.

<p>Artes visuais: Mais de 10.000 obras de arte moderna e contemporânea, nacional e internacional, das vanguardas históricas até a contemporaneidade. Suportes variados. Arco temporal do acervo: 1906 até a atualidade.</p>	<p>Sede: antigo Palácio da Agricultura, parte do conjunto de edificações projetadas por Oscar Niemeyer para o Parque Ibirapuera por ocasião do IV Centenário da cidade de São Paulo. Tombeamento: Conpresp - Resolução Nº 20 / CONPRES / 2014 IPHAN - Processo 1463 de 2015, CONDEPHAAT – tomba o Parque e o Instituto Biológico, mas não o Palácio da Agricultura. No entanto, o acervo do MAC USP está entre bens tombados pelo órgão. Edifício adaptado para receber o museu. Área total do terreno: 30.656,71 m<sup>2</sup> Área Construída: 36.863,30 m<sup>2</sup></p>	<p>Museu universitário, público e gratuito. Um dos 4 museus pertencente à USP, reconhecidos formalmente pelo Estatuto de USP de 1988.</p>
<p>Produção e difusão de conhecimento sobre arte moderna e contemporânea nacional e internacional a partir do acervo e da produção contemporânea.</p>	<p>Docentes: 05 Funcionários: 93 Vigilantes – terceirizados: 60 SPPU – USP: 02 Limpeza – terceirizados: 22 Manutenção predial / ar condicionado – terceirizados: 02 Bolsistas: 20 Total (fev. 2017): 205</p>	<p>Diretor e vice-diretor (titulares, professores da USP) são eleitos por Conselho Deliberativo estendido, segundo RESOLUÇÃO Nº 3462, DE 7 DE OUTUBRO DE 1988, capt. III, art. 46 (alterado pelas Resoluções 5529/2009, 6753/2014 e 1146/2015)</p>
<p>Museu da Universidade de São Paulo, autarquia do governo do Estado de São Paulo.</p>		<p>Localizado na cidade latino-americana mais populosa (caracterizada pela distribuição desigual de renda, educação e cultura), ao lado do parque mais visitado da cidade (mais de 150 mil visitantes por fim de semana) e que possui um pólo de museus (MAM, MASP e instituições culturais) (DCA, Bienal, Planetário). Acesso à transporte público (corredor de ônibus em frente, mas distante 8 quadras do metrô). São Paulo possui cerca de 170 museus (cadastro IBRAM) e intensa programação cultural. População estimada (2016): 12.058.175 IDHM (2010): 0,805 PIB per capita (2014): R\$ 52.796,78</p>

É preciso sempre ter em conta tratar-se de um museu de arte universitário, que abrange atividades de pesquisa acadêmica, ensino, e extensão.

**“O MAC tem por missão:**

**I – promover o estudo e a difusão do acervo, assim como a sua conservação, proteção, valorização e ampliação, bem como seu conhecimento como patrimônio artístico brasileiro no Brasil e no Exterior;**

**II – desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Museologia da Arte, História, Teoria e Crítica de Arte e Educação e Arte em Museus;**

**III – incentivar o intercâmbio científico e cultural com instituições afins no Brasil e no Exterior; e**

**IV – fomentar a produção artística contemporânea.”**

Artigo 2º do Regimento do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

Resolução Nº 6439, de 17 de Outubro de 2012

- Etapas e fluxos da cadeia operatória museológica (salvaguarda/pesquisa/comunicação)
- Atividades fim (ensino, pesquisa e extensão) e atividades meio (todas as atividades que promovem e garantem o cumprimento da missão)



"Loyalty to the mission of museum and to the public it serves is the essence of museum work, whether volunteer or paid."

Code of Ethics for Museums, America Alliance of Museums

AAM Core Documents / Documentos essenciais segundo a AAM:

- Mission Statement / Declaração de missão
- Institutional Code of Ethics / Código Institucional de Ética
- Strategic Institutional Plan / Plano Estratégico Institucional
- Disaster Preparedness; Emergency Response Plan / Plano de Contingência e emergência
- Collections Management Policy / Política de gestão de acervos

Obs: plano museológico brasileiro pode ser considerado uma combinação do *Strategic Plan* com o *Master Plan* dos E.U.A., pois concentra mais dados e etapas.

### Análise SWOT

Ferramenta de gestão que visa a avaliação de cenários e a orientação estratégica.

	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno (Organização)	Força (Strengths)	Fraqueza (Weakness)
Externo (Ambiente e Conjuntura)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

## Oficina 2

**O Futuro do MAC USP**  
 roda de conversa entre a equipe



**1ª oficina de análise SWOT**

Data: 20/05/2017  
 53 participantes  
 6 grupos (equipes mescladas)  
 157 propostas



	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno (Organização)	Força (Strengths)	Fraqueza (Weakness)
Externo (Ambiente e Conjuntura)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)



Agrupamento temático da produção dos grupos:

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente externo (Organização)</b>	<p><b>Acesso:</b> Acervo: artístico, arquivístico e bibliográfico (G1) Acervo (G2) Acervo (importante e reconhecido) (G3) Acervo (artístico, bibliográfico e documental) (G4) Políticas de empréstimo e exposições consolidadas e bem divulgadas, o que torna a instituição transparente (G4) Acervo rico e variado (G5) Reconhecimento internacional ao acervo (G3) Acervo (G5) Acervo maravilhoso (G3)</p> <p><b>Local/arquitetura:</b> Localização (G1) Local e edificação privilegiada (G3) Edifício (valor arquitetônico/espaço privilegiado) (G4) Localização, acesso e tamanho privilegiados (G5) Prédio com ótima infraestrutura e localização (G6) Crescimento do espaço para exposição (G6)</p> <p><b>RH/Gestão de pessoas:</b> Quadro funcional estável (G1) Profissionais competentes, com larga experiência, em constante busca de aperfeiçoamento (G2) Com a mudança para a nova sede, há um movimento de integração social entre grande parte dos funcionários (G2) Equipe multidisciplinar e comprometida (G5) Equipe capacitada tecnicamente (G4) Equipe capaz de atender todo o processo museológico (definido no estatuto do MAC) (G4) Equipe experiente e dedicada (G3)</p>	<p><b>FH / Gestão de pessoas:</b> Extinção de funções especializadas (agrupamentos) (G1) Quadro não estável de vigilância (terceirizada) (G1) Falta de planejamento e desequilíbrio entre investimento na capacitação dos funcionários que executam atividades meio para atender atividades fim (G1) Falta de clareza das funções (G2) Pouco treinamento das equipes (G5) Envolvimento das equipes nas atividades fim do museu (G3) Gestão de pessoas / lado humano (G5) Equipe doente / machucada (G5) Mala cobrança que valorização (G5) Equipes desarticuladas (G4) Faltam áreas de convivência para público e funcionários (G4) Personalização das funções (G4) Falta de pessoal em algumas áreas (G4) Quadro de funcionários reduzido (G5) Sobreposição de responsabilidades (G6) <b>Falta de</b> Treinamento e aperfeiçoamento (capacitação de funcionários) (G6) <b>Falta</b> Reorganizar e atualizar as estruturas das equipes para atender o aumento das demandas (G6) Falta de orientador de público (público internacional e visitantes) (G6)</p> <p><b>Postura profissional:</b> Ingerência (G5) Desrespeito ao profissional (G3) Falta de ética (G3) Falta de empatia / compreensão (G5) Boatos (G4) Falta de ação dos funcionários (pessoas serem mais propositivas) (G4)</p>

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente Interno (Organização)</b>	<p><b>História:</b> História institucional reconhecida (G1) Valor da história institucional (tradição) na área de museu que o torna referência para novas instituições (G4)</p> <p><b>Exposições:</b> Exposições baseadas em pesquisa acadêmica (G4) Espaços expositivos adequados, anexo expositivo ideal para abrigar exposições de arte contemporânea (G4) Exposições de longa duração (núcleo permanente) dialogando com exposições temporárias (G4) Existência de exposições permanentes do acervo (G5)</p> <p><b>Seleção:</b> Colegiados estruturados que orientam as decisões (G4) Direção dinâmica e empenhada (G5)</p> <p><b>Acesso público:</b> Gratuidade (G4) Atendimento ao público (G6) Acessibilidade (G6) Extraversão cultural (G6)</p> <p><b>Educação:</b> Serviço educativo atuante (G4)</p>	<p><b>Comunicação Interna:</b> Falta de comunicação e integração entre as áreas (G3) Necessidade de Conhecer as áreas (G3) <b>Falta de</b> Integração e comunicação entre as áreas (G3) <b>Falta de</b> Comunicação interna entre equipes e chefias (G6)</p> <p><b>Comunicação/Divulgação:</b> Ausência de comunicação externa (G1) Falta de comunicação (G3) Falta de divulgação de ações (G3) Divulgação de atividades falha (G3) Site precisa de renovação (G5) Falta de maior divulgação dos eventos (G6) <b>(Interno)</b> Comunicação / divulgação com público externo (G1) Identidade visual interna e externa (G4) Sinalização deficiente / falta sinalização (G5)</p> <p><b>Infraestrutura:</b> Infraestrutura / manutenção <b>falha</b> (G1) Processo inadequado de ocupação, que resulta numa permanente readaptação dos espaços (G2) Inseguranças prediais (G3) Falta de documentação (G3) (AVCB, Alvará?) <b>Falta de</b> Segurança predial (G3) Problemas de acessibilidade (G5) <b>(Interno)</b> Vulnerabilidade do subsolo (G4) Falta de manutenção de infraestrutura predial (G3) Falta de adequação do prédio e tecnologia para acessibilidade (G5)</p>

	Ajuda	Atrapaça
<b>Ambiente Interno (Organização)</b>		<p><b>Gestão:</b>            Falta de participação democrática no processo de gestão (G2)            Demandas são maiores que a equipe / planeamento (G3)            Falta envolver as equipes desde o início dos trabalhos (G3)            Falta de fluxograma definido e comunicação interna (G4)            Falta de organograma (G4)            Falta de visão sistémica (conhecimento das áreas por todas as equipes) (G4)            Falta de automação na gestão dos processos do MAC (G5)            Nível: chefia            - Falta de envolvimento por falta de comunicação            - Falta de autonomia por conta da centralização de decisões; a autonomia das coordenações é prejudicada por entraves (G5)            Falta de planeamento de cada setor, visível aos outros setores (G5)            Falta de cronograma de exposições e eventos (G5)            Cronograma de serviços (atividades) (G6)            Morosidade burocrática (G6)  <b>(Interno)</b>            Divergências entre as equipes de trabalho (G5)            Extrapolação das competências dos setores (G5)</p> <p><b>Normatização:</b>            Falta de procedimentos claros (G2)            Falta de cumprimento dos procedimentos já estabelecidos (G2)            Falta de normatização (G3)            Descumprimento das normas e decisões (G4)</p> <p><b>Acervo:</b>            Mais atenção ao acervo. (Especificar o problema) (G3)</p> <p><b>Assistência de bibliotecas:</b>            Problemas na Recepção. (Especificar) (G5)</p> <p><b>Segurança:</b>            Aumentar o corpo de vigilantes do museu devido ao aumento de demanda. (Especificar o problema, não a solução) (G6)</p>

	Ajuda	Atrapaça
<b>Ambiente Interno (Organização)</b>		<p><b>Serviços e Eventos externos:</b>            Aumento de público externo (maior clareza na redação) – política de gestão voltada para atividades externas (Ex: Restaurante) (G6)  <b>(Interno)</b>            Atividades externas inadequadas ao perfil de museu universitário MAC (G5)            Lanchonete, restaurante requer: revisão dos processos do MAC, segurança e quadro de pessoal. Prejudica acervo e as atividades educacionais (G5)</p> <p><b>Tecnologia e equipamentos: (Interno)</b>            Falta de renovação do parque tecnológico para ferramenta de trabalho do funcionário (G5)</p>

	Ajuda	Atropella
Externo (Ambiente e Conjuntura)	<p><b>Acesso Público:</b> Qual a influência do ambiente ou conjuntura externa? Especificar.</p> <p>Aumento de público (G1)</p> <p>Gratuidade na entrada (G1)</p> <p>Aumento significativo no público (G2)</p> <p>Ampliação de públicos (G4)</p> <p>Aumento do público devido à localização e eventos das redondezas (Há necessidade de plano de contingência) (G6)</p> <p><b>Local/Arquitetura:</b> [citar as especificidades da localização]</p> <p>Localização (G1)</p> <p>Boa Localização (G4)</p> <p>Maior visibilidade no fluxo da cidade (G4)</p> <p>Entorno que pode ser melhor aproveitado com jardins, jardim de esculturas, área de convivência (G4) (interno ou externo?)</p> <p>Localização geográfica do MAC (G5)</p> <p><b>Normalização:</b></p> <p>Instituição/normatização de políticas para contato entre instituições (empréstimo, doação, exposições etc) (G1)</p> <p><b>Imagem pública:</b> (especificar)</p> <p>Visibilidade (G1)</p> <p>Aumento de visibilidade (G2)</p> <p>Parâmetro para outras instituições (G3)</p> <p>Visibilidade (G6)</p> <p><b>Financiamento:</b> (especificar)</p> <p>Possibilidade de captação de recursos (G1)</p> <p>Fontes de financiamento (G3)</p> <p>Receita gerada pelo aluguel de espaços (G4)</p> <p><b>Exatidão:</b></p> <p>Expor maior número de obras do acervo (G1)</p> <p>Recebimento de mostras externas (G1)</p>	<p><b>Urbanização e melhorias locais:</b></p> <p>Problema de Acesso pela via pública – necessidade de adequação do acesso ao sistema viário (G6)</p> <p>Falha na Sinalização da Prefeitura (viária) (G6)</p> <p>Falha na Segurança Externa (Prefeitura) (G6)</p> <p>Falha na Iluminação Externa (Prefeitura) (G6)</p> <p><b>Arquitetura:</b></p> <p>Tombamento do edifício dificulta algumas ações. (como? Tem algum aspecto que possa ser encarado como positivo?) (G4)</p> <p><b>Ru:</b></p> <p>Quadro não estável (interno e externo) de vigilância – segurança e atendimento público. (G1)</p> <p>Ausência de funções específicas para atender público externo. (G1)</p> <p>Falta de programa permanente para estagiários e monitores (G5)</p> <p><b>Então:</b></p> <p>Exatidão nas disciplinas de graduação e pós-graduação ministradas pelo museu (G2)</p> <p>Incerteza do papel acadêmico do MAC na cidade universitária (G2)</p> <p><b>Imagem pública:</b> (especificar)</p> <p>&lt;- Aumento de visibilidade (G2)</p> <p><b>Financiamento:</b> (explicar o contexto e refletir comparativamente)</p> <p>Crise orçamentária (G3)</p> <p>Orçamento baixo (G4)</p> <p><b>Políticas públicas:</b> (especificar)</p> <p>Museu público, regido por legislação públicas (G3)</p> <p>Políticas culturais adotadas pela Reitoria (G3)</p> <p><b>Segurança:</b> (externa? Especificar)</p> <p>Falta de Segurança (G4)</p>

	Ajuda	Atropella
Externo (Ambiente e Conjuntura)	<p><b>Tutela da USP:</b></p> <p>Pertencimento à Universidade (G2)</p> <p>Apoio de outras unidades USP e da Reitoria (G3)</p> <p>Supporte e orçamento da USP (G6)</p> <p>Também suporte técnico, financeiro e acadêmico (G6) (externa)</p> <p>Museu Universitário e ter a marca USP (G5)</p> <p><b>Parceiros:</b> (especificar)</p> <p>Parceiros interessados (G3)</p> <p><b>Instalações e serviços:</b> [explicar melhor que tipo de oportunidade representa]</p> <p>Lanchonete (G5)</p> <p>Restaurante (G5)</p> <p><b>Oportunidade de reflexão:</b> (como e quem?)</p> <p>Mudança para a nova sede ajuda a repensar o papel do museu para a sociedade (G2)</p>	<p><b>Meio cultural:</b></p> <p>Concorrência com outros equipamentos culturais do parque (a concorrência se dá em quais aspectos?) (G4)</p> <p><b>Educação:</b></p> <p>Falta de apoio as visitas escolares (transporte) (especificar de quem é a falta) (G4)</p>

## 2ª oficina de análise SWOT

“Um ponto forte é um **fator positivo que permitirá ao museu atingir com mais facilidade seus objetivos, o que o distingue de organizações similares**. Um fator positivo que é disseminado é considerado um ponto neutro, uma vez que não diferencia a organização. **Um ponto fraco, por outro lado, é algo que coloca a organização em desvantagem na busca de seus objetivos**, algo que lhe falta ou ela não desempenha a contento.” (IBRAM, 2016. p. 43)

A partir da produção anterior dos grupos, **sintetizar** o número de propostas (até 4 itens em cada quadrante).

**Descrever** ou especificar cada característica com detalhes suficientes para compreensão de sua vantagem ou desvantagem.

## Oficina 3



### O Futuro do MAC USP

Processo participativo para construção do Plano Museológico  
3ª Oficina – 03/08/2017



Foto: Andréia Otava

### 1ª oficina de análise SWOT

Data: 20/05/2017

53 participantes

6 grupos (equipes mescladas)

157 propostas



	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno (Organização)	Força (Strengths)	Fraqueza (Weakness)
Externo (Ambiente e Conjuntura)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)



## 2ª oficina de análise SWOT

Data: 14/06/2017  
 37 participantes  
 6 grupos (equipes mescladas)  
 72 propostas



	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno (Organização)	Força (Strengths)	Fraquezas (Weakness)
Externo (Ambiente e Conjuntura)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)



### Diagnóstico participativo: resultado a partir das respostas dos grupos

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente Interno (Organização)</b>	<p><u>Arquitetura e Localização:</u>                      O edifício sede do museu (antigo Palácio da Agricultura) integra o conjunto de edificações projetadas por Oscar Niemeyer para o Parque do Ibirapuera, atualmente tombado e reconhecido por seu valor histórico-arquitetônico. A beleza e as dimensões da edificação, os múltiplos espaços expositivos e sua vista panorâmica agregam interesse público à coleção e à instituição.</p> <p><u>Acesso público/Educação/Pesquisa:</u>                      Museu universitário, público e gratuito que promove a produção e a difusão de conhecimento sobre arte moderna e contemporânea nacional e internacional. A pesquisa acadêmica e a educação têm papel central em seus programas e atividades, que buscam atingir diferentes segmentos de público. Promove exposições, cursos de graduação, pós-graduação, difusão, seminários, palestras, workshops, concertos, etc.                      É possui serviço educativo que desenvolve programas e atividades educativas por meio de visitas orientadas, cursos de difusão e parcerias com instituições, contribuindo com a formação de públicos.</p>	<p><u>RH/Integração das equipes:</u>                      Deficiências organizacionais e de planejamento que se refletem em problemas de comunicação interna e integração de equipes. As consequências são a desarticulação do processo museológico, os conflitos entre equipes e interpessoais, a indefinição de responsabilidades e atribuições, e a desmotivação funcional.                      Desequilíbrio entre demandas da instituição e dimensão das equipes; assim como falta de uma política de capacitação e aprimoramento dos funcionários.</p> <p><u>Comunicação:</u>                      Deficiência nos procedimentos de comunicação e divulgação da coleção, eventos e cursos, programas, parcerias e serviços. Equipe excessivamente reduzida.</p> <p><u>Infraestrutura:</u>                      Problemas para manutenção da infraestrutura predial. Espaço para reservas técnicas e laboratórios de conservação com defeitos estruturais que impedem sua implantação imediata, sem reforma prévia.                      Documentação irregular para funcionamento do edifício e recebimento seguro de público (alvará e AVCB); ausência de plano de salvaguarda e contingência.                      Inadequação do espaço destinado ao Arquivo, impedindo rotina de recepção e tratamento dos documentos e o atendimento da comunidade externa.</p>

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente Interno (Organização)</b>	<p><u>Acervo/políticas:</u> Acervo artístico, bibliográfico e arquivístico, reconhecido nacional e internacionalmente, pois é único no Brasil na qualidade de representação da arte moderna e arte contemporânea. Além de já ter consolidado políticas de empréstimo e exposições.</p> <p><u>Equipe:</u> Quadro funcional multidisciplinar e estável, que conta com profissionais especializados, experientes e capacitados a atuar em todas as etapas do processo museológico.</p> <p><u>História Institucional:</u> A história do MAC USP está profundamente entrelaçada à história da formação de coleções e instituições museológicas e acadêmicas no Brasil. O museu tem um papel muito importante no desenvolvimento da história da arte brasileira.</p> <p><u>Exposições:</u> Diversidade de exposições que combinam e alternam mostras de longa, média e curta duração; do próprio acervo com acervos externos ou temáticas fundamentadas ou não em pesquisa acadêmica. A variedade de exposições tem o intuito de refletir a possibilidades plurais de abordagem da arte moderna e contemporânea, e estimular de diferentes maneiras o diálogo e a formação de públicos.</p>	<p><u>Gestão:</u> Ausência de pesquisas sistemáticas de público; assim como de fluxograma e organograma atualizados.</p> <p><u>Produção Arte Contemporânea:</u> (conforme missão do MAC) Ausência de programas de incentivo e fomento à produção artística contemporânea.</p>

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente Interno (Organização)</b>	<p><u>Gestão:</u> Estrutura de gestão estável (colegiados e direção), baseada no modelo que a Universidade de São Paulo estabelece para hierarquia e organização.</p>	

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente Externo (Ambiente e Conjuntura)</b>	<p><b>Instalações e serviços:</b> As instalações do restaurante, cafeteria, livraria EDUSP e loja do MAC fomentarão o encontro entre as pessoas, aumento do tempo de visita no museu e uma maior visibilidade, além de incrementar as ofertas de atividades ao público durante sua visita.</p> <p><b>Financiamento/Parcerias:</b> A visibilidade da instituição e o aumento da visitação pública devem ampliar o potencial para captação de recursos e parcerias. Os acervos, a edificação, a sólida história institucional e a localização privilegiada são propícios à aplicação de estratégias de marketing e captação de recursos.</p> <p><b>Acesso/local/arquitetura:</b> Localizado na cidade latino-americana mais populosa, ao lado do parque mais visitado da cidade e que possui um pólo de museus MAM, MAFro e instituições culturais (OCA, Bienal, Museu de Astronomia e Planetário). Acesso à transporte público, estacionamento, gratuidade do ingresso. Zona de fácil acesso para toda cidade de São Paulo, integrado a outros equipamentos culturais.</p> <p><b>Exposições:</b> Atualização das políticas culturais e abertura de editais para mostras e curadorias.</p>	<p><b>Sinalização / acesso:</b> Ausência de um acesso mais franco do pedestre ao Museu. Inadequação da sinalização de identidade visual do prédio e viária (Prefeitura).</p> <p><b>Segurança:</b> Segurança inadequada e insuficiente para proteção dos acervos, equipamentos e pessoal. Impossibilidade de exigências de formação e excessiva rotatividade de profissionais nos contratos terceirizados de vigilância.</p> <p><b>RH:</b> Dificuldades para acolhimento e recepção de público, devido à ausência do profissional orientador de público (contratação USP ou terceirizado?). Falta de programa permanente (da Universidade ou órgãos de fomento) para estagiários e bolsistas.</p> <p><b>Comunicação/articulação:</b> Pouca comunicação com instâncias externas ao museu, qual sejam: público, órgãos governamentais, instituições, etc.</p> <p><b>Financiamento:</b> Pouca diversificação de fontes de financiamento (orçamento excessivamente centrado na dotação USP). Instabilidade política e econômica brasileira e, conseqüente, retração das possibilidades de patrocínio e fomento cultural.</p>

	Ajuda	Atrapalha
<b>Ambiente Externo (Ambiente e Conjuntura)</b>	<p><b>Tutela USP:</b> A tutela USP proporciona estabilidade, suporte administrativo e dotação orçamentária anual. Pertencer à Universidade e contar com parcerias de outras Unidades e Órgãos, também potencializa o exercício da inter e multi e transdisciplinaridade.</p> <p><b>Públicos:</b> A Transposição do conhecimento acadêmico em exposições e ações educativas e culturais que ampliem, envolvam e encantem diversos segmentos do público.</p> <p><b>Gestão:</b> Ampliação da participação e alinhamento do MAC USP com políticas museológicas internacionais (ICOM e Unesco), nacionais (IBRAM) e regionais (SISEM e Museus USP). Redes e parcerias com museus da cidade de São Paulo, da Universidade de São Paulo e do Parque do Ibirapuera para realização de atividades setoriais e ações de comunicação conjuntas.</p>	

LEI Nº 11.904, DE 14 DE JANEIRO DE 2009  
 Institui o **Estatuto de Museus** e dá outras providências:

“Art. 46. O Plano Museológico do museu definirá sua missão básica e sua função específica na sociedade e poderá contemplar os seguintes itens, dentre outros:

I – o diagnóstico participativo da instituição, podendo ser realizado com o concurso de colaboradores externos;

II – a identificação dos espaços, bem como dos conjuntos patrimoniais sob a guarda dos museus;

III – a identificação dos públicos a quem se destina o trabalho dos museus;

IV – detalhamento dos Programas:

a) Institucional;

b) de Gestão de Pessoas;

c) de Acervos;

d) de Exposições;

e) Educativo e Cultural;

f) de Pesquisa;

g) Arquitetônico-urbanístico;

h) de Segurança;

i) de Financiamento e Fomento;

j) de Comunicação;

k) de acessibilidade a todas as pessoas. (...)” (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015)

Artigo 2º do Regulamento do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo  
 Resolução Nº 6439, de 17 de Outubro de 2012

“O MAC tem por missão:

I – promover o estudo e a difusão do acervo, assim como a sua conservação, proteção, valorização e ampliação, bem como seu conhecimento como patrimônio artístico brasileiro no Brasil e no Exterior;

II – desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Museologia da Arte, História, Teoria e Crítica de Arte e Educação e Arte em Museus;

III – incentivar o intercâmbio científico e cultural com instituições afins no Brasil e no Exterior; e

IV – fomentar a produção artística contemporânea.”

### Linhas a serem desenvolvidas como programas no Plano Museológico do MAC USP

<b>Salvaguarda</b>	<b>Gestão</b>
Planos de documentação, conservação, restauro, salvaguarda e contingência	Gestão de pessoas, equipes e fluxos
<b>Pesquisa</b>	Treinamento e aperfeiçoamento de funcionários e terceirizados
Pesquisas de público	Organograma
<b>Comunicação</b>	Planos de comunicação e marketing
Incentivo à produção artística e curatorial contemporânea	Relações institucionais e parcerias
Reconhecimento, aproximação, diversificação e ampliação de públicos (por meio das exposições, ações educativas, publicações etc.)	Financiamento e captação de recursos
Valorização do patrimônio arquitetônico	Gestão de conveniências e serviços (restaurante, loja, livraria)
Valorização da história institucional	<b>Política de inclusão</b>
Valorização dos acervos artístico, bibliográfico e arquivístico	<b>Política de inovação tecnológica</b>
Difusão da pesquisa acadêmica e dos valores universitários (em segmentos de público não acadêmicos, identificados a partir das pesquisas de público)	<b>Infraestrutura</b>
<b>Segurança</b>	Reformas, manutenção e regularização predial
Análise de risco e plano de segurança	Planejamento de espaços internos
	Regularização viária e de sinalização

**Reuniões Setoriais  
Julho a Setembro de 2017**

Domingo	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Sábado
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Divisão de Pesquisa – Teoria e Crítica de Arte: 08/07/2017

Divisão de Técnico Científico de Acervo: 10/07/2017

Divisão de Técnico Científico Educação e Arte: 28/08/2017

Projeto Especial e Produção de Exposições: 29/08/2017

Divisão de Administração: 30/08/2017

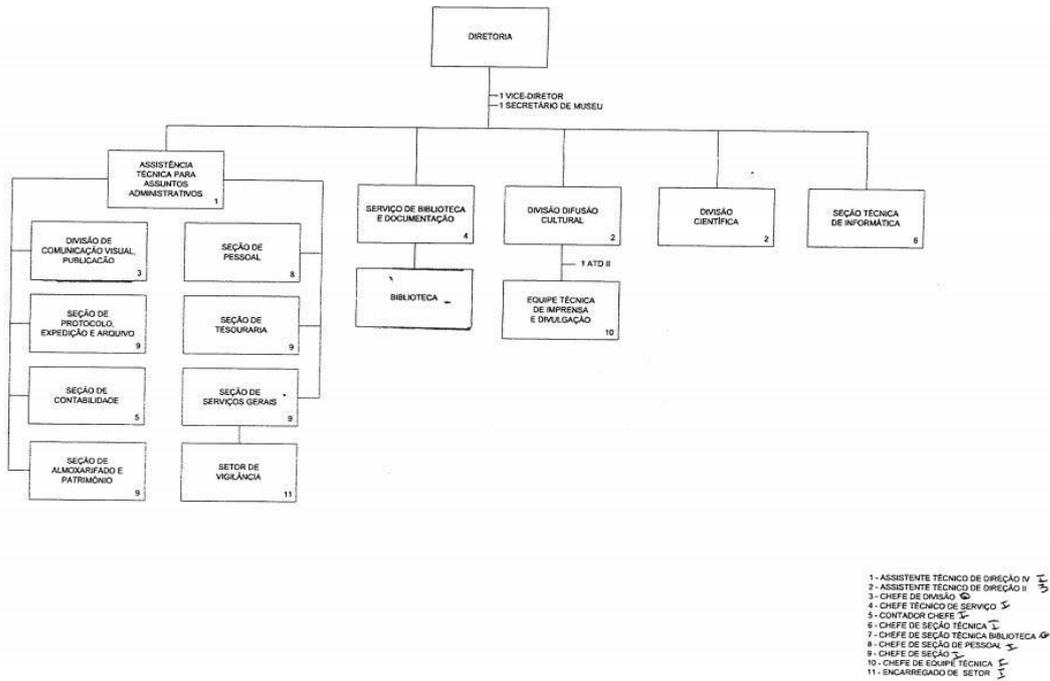
Comunicação Institucional: 04/09/2017

Informática: 06/09/2017

Biblioteca: 28/09/2017

## Anexo E

### Organograma Oficializado pela USP em 1988

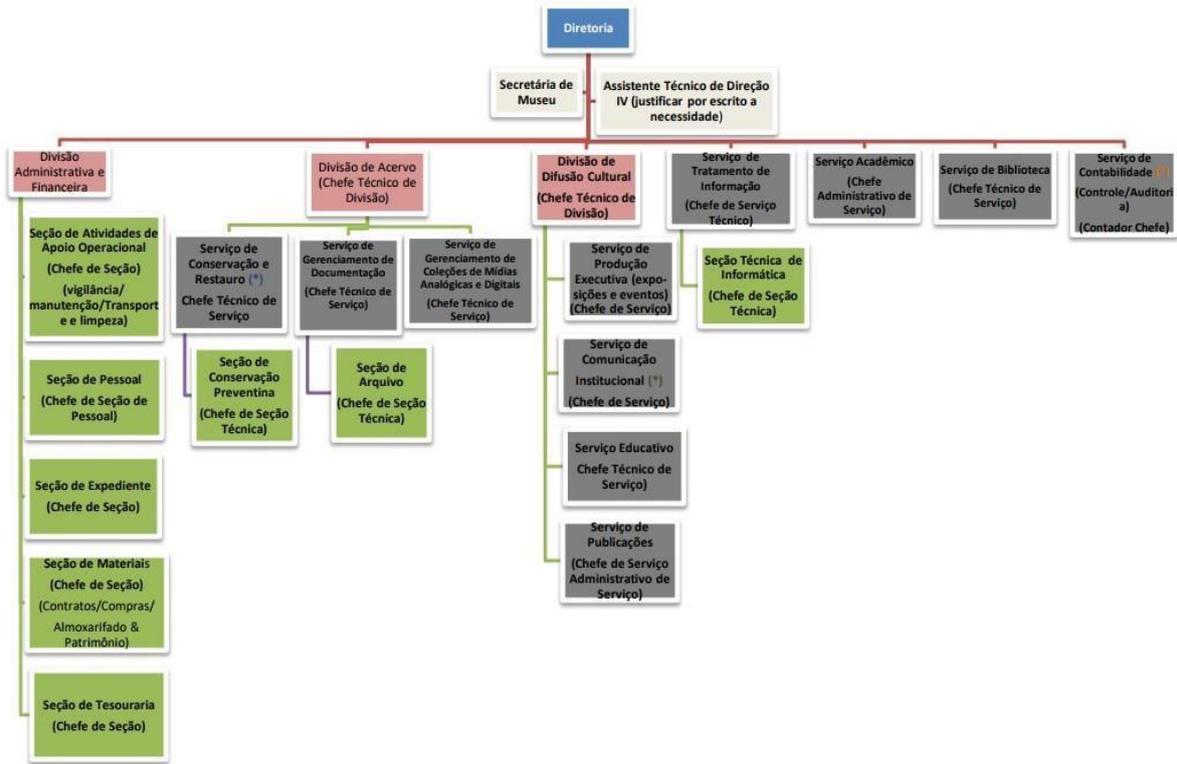


### Organograma oficial, conforme Sistema Marte



SEÇÃO DE PESSOAL ALTERAÇÃO 07/09/11

Organograma aprovado pelo Conselho Deliberativo do MAC USP em 2013 e em uso, mas não oficializado pela Universidade





MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

## **Anexo F Edital de Exposições Temporárias 2019/2020 do MAC USP**

Edital de Seleção Pública nº 01/2018, de Programa de Exposições Temporárias 2019/2020 do Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

### **PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES 2019/2020**

A Universidade de São Paulo, por intermédio do Museu de Arte Contemporânea, abre inscrições para o Programa de Exposições Temporárias de 2019/2020. O Programa de exposições do MAC USP atende a Política de Exposições do MAC USP publicada no site: [www.mac.usp.br](http://www.mac.usp.br). Para 2019/2020, serão selecionadas propostas de exposições individuais e coletivas e projetos de curadoria de exposições. O presente Edital atenderá as determinações da Lei Federal nº 8.666/93, no que lhe for aplicável.

### **Regulamento**

A Universidade de São Paulo, autarquia estadual de regime especial, regida por seu Estatuto, baixado através da Resolução 3461, de 07/10/88, com a interveniência do Museu de Arte Contemporânea, no exercício de suas atribuições conforme Regimento Interno baixado pela Resolução nº 6439/2012, torna público o presente Edital, válido para todo o território nacional, e disposições abaixo estabelecidas:

### **I Objeto**

O objeto deste Edital é a seleção de projetos visando incentivar a pesquisa contemporânea em artes visuais, apresentar trajetórias artísticas em artes visuais e valorizar e promover a arte moderna e contemporânea brasileira e internacional, com intenção de torná-la acessível ao público, através da realização de exposições na Ala B, do 3º andar do Edifício Principal, na sede do MAC USP, localizado na Av. Pedro Álvares Cabral, 1301 – Ibirapuera – São Paulo/SP.



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

## II Das condições

1. Estão habilitados a participar deste Edital: pessoas físicas e jurídicas envolvidas com as artes visuais considerando:
  - a) Pessoa Física: indivíduos ou representantes de grupo de artistas maiores de 18 (dezoito) anos.
  - b) Pessoa Jurídica: que tenha finalidade cultural específica na área de artes visuais em seu contrato social e com atividades comprovadas com apresentação de portfólio de exposições. A empresa não poderá ter em seu contrato finalidade comercial.
2. É vedada a inscrição de funcionários do Museu de Arte Contemporânea da USP e de Instituições e profissionais que atuam no mercado da arte. [leiloeiros, marchands, colecionadores e curador apresentando a própria obra].
3. Todas as ações propostas e produtos gerados neste Edital deverão ser oferecidos ao público.
4. Entendido que as artes visuais constituem um campo de múltiplas manifestações, o (a) proponente terá ampla liberdade quanto às linguagens de arte contemporânea que serão desenvolvidas em seu projeto, podendo direcioná-las a qualquer público, observado o caráter exclusivo da obra para a Programação de Exposições de 2019/2020, e considerando que as mesmas serão expostas em local público de livre acesso.
5. O (A) proponente deverá considerar os resultados do projeto como contribuições ao conhecimento e à difusão de processos criativos em artes visuais. Deverão ser considerados a qualidade, planejamento e a divulgação necessários para a disponibilização de seus resultados à sociedade.



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

6. Não serão aceitas obras realizadas com materiais altamente perecíveis ou adulteráveis que prejudiquem a integridade física do local ou do público.
7. Não serão aceitos trabalhos publicitários ou com fins mercadológicos e que possuam conteúdo considerado inapropriado pela Comissão Organizadora, sob sua integral discricionariedade.
8. É proibida a comercialização dos trabalhos nas dependências do MAC USP – tanto em exposição como publicações.
9. O (A) proponente deverá formatar o seu projeto obedecendo às exigências deste Edital, podendo escolher qualquer temática ou proposta que considere de interesse para as artes visuais.

### **III Da inscrição/regulamento**

1. As inscrições serão gratuitas, realizadas no período de 1º de dezembro de 2018 a 28 de fevereiro de 2019, devendo ser enviadas pelos Correios, contendo os itens necessários para efetivar a inscrição e as demais exigências constantes deste Edital. A data de postagem será considerada para a efetivação da inscrição.
2. Os participantes que desejarem receber o comprovante devem fazer o envio na modalidade de carta registrada com Aviso de Recebimento (AR), até a data de postagem informada neste Edital.
3. O comprovante de Aviso de Recebimento dos Correios, documentando a entrega de mesmo tamanho, identificado com o nome do artista/curador, para o seguinte destinatário:



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

Planejamento e Projetos: Exposições e Design

Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo

Projeto ( ) individual ( ) projeto de grupo/coletivo ( ) curadoria

Título da proposta: .....

Av. Pedro Álvares Cabral, 1301 - Ibirapuera

São Paulo – CEP – 04094-050

4. Na hipótese de inscrição de proposta de grupo de artistas, apenas um membro deverá constar como responsável pela inscrição, sendo ele identificado como proponente e os demais como anuentes.
5. O MAC USP não se responsabiliza por projetos extraviados, não entregues no endereço e postados fora do prazo determinado neste Edital.
6. O projeto deverá ser entregue na íntegra, não sendo admitidas alterações ou complementação posteriores à entrega.
7. Os projetos apresentados deverão ser exclusivos para a Programação de Exposições 2019/2020.
8. O MAC USP não se compromete a devolver os projetos não aceitos. Os projetos não selecionados deverão ser retirados no prazo de 30 dias a partir da divulgação.

#### IV Do Projeto

1. Os projetos para exposições individuais ou de grupo e de curadoria deverão conter obrigatoriamente, na forma impressa os itens relacionados nas letras a, b, c, d, e, g:
  - a) Ficha de inscrição, devidamente preenchida e assinada (disponível no site: [www.mac.usp.br](http://www.mac.usp.br))
  - b) Texto conceitual explicativo da proposta, com objetivo e justificativa do projeto;



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

- c) Memorial descritivo técnico com uma lauda (com até 1.000 caracteres sem espaço). As obras que exigirem montagem especial devem vir acompanhadas de projetos e indicações fornecidas pelo artista, sendo de sua total responsabilidade os custos das aquisições de equipamentos e materiais especiais que se fizerem necessários, arcando com todas as suas despesas.
- d) Currículo resumido do artista/curador (restrito à identificação, formação artística e atividades culturais)
- e) Cronograma do projeto deverá contemplar o período da montagem e da desmontagem da exposição.
- f) Registro de imagens a cores em papel ou CD devidamente identificados (não serão consideradas imagens em slide). As imagens devem estar acompanhadas de nome do artista, título e data da obra, técnica e dimensões;
- g) Orçamento detalhado do projeto, incluindo especificações dos materiais necessários e relação dos equipamentos que serão utilizados para a montagem. A não apresentação desse item exclui automaticamente projeto da seleção;
- h) No caso de projetos em vídeo ou de performance, serão aceitos somente DVDs editados ou demo com tempo máximo de duração de 5 (cinco) minutos.

## V Da Seleção

1. A seleção será realizada por 03 (três) docentes do Museu de Arte Contemporânea da USP, todos pesquisadores e especialistas em arte moderna e contemporânea e um convidado externo, de reputação ilibada e reconhecido conhecimento e atuação no segmento da arte.
2. Serão selecionados três projetos.
3. Não haverá pagamento de prêmio.
4. São critérios gerais norteadores da avaliação dos projetos a serem contemplados pelo presente Edital:
  - a) Qualidade artística e poética, ineditismo da proposta e coerência conceitual; [peso 2]



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

- b)** Vinculação à Política de Exposições do MAC USP; [peso 2], que passa a integrar este Edital como Anexo.
5. O resultado do processo seletivo será divulgado no site: [www.mac.usp.br](http://www.mac.usp.br).

#### Cronograma Geral

- a)** O edital ficará aberto para inscrição por 90 dias corridos: 1º./12/18 a 28/02/19
- b)** O resultado da seleção será publicado no site do Museu, no prazo de 30 (trinta) dias úteis da data de encerramento das inscrições: 17/04/19.
- c)** O prazo para recurso será de 10 dias úteis, a contar da data da publicação do resultado da seleção: 18/04/19 a 03/05/19.
- d)** O resultado da análise do recurso será publicado no site do Museu no prazo de 10 dias úteis da data de encerramento do prazo de recursos: 06/05/19 a 17/05/19.

## VI Das Obrigações

Ao MAC USP cabem as seguintes obrigações:

- a)** para projetos individuais e em grupo: destinar espaço expositivo compatível
- b)** para projeto de curadoria: destinar espaço expositivo compatível
- c)** elaborar o cronograma e coordenar a produção das exposições.
- d)** determinar o período da(s) exposição (ões) (o artista proponente poderá indicar o período de sua preferência).
- e)** executar a montagem e desmontagem da(s) exposição(ões)
- f)** conservar as obras durante o período da(s) exposição (ões).
- g)** imprimir materiais gráficos a critério do MAC, tais como convite e/ou programação visual;
- h)** divulgar as exposições por meio de assessoria de imprensa interna
- i)** elaborar texto crítico para exposições individuais ou em grupo (no caso de curadoria, o autor do texto será o próprio curador);
- j)** incluir textos e imagens das mostras no site [www.mac.usp.br](http://www.mac.usp.br)
- k)** realizar a conferência de laudo técnico do estado de conservação das obras na chegada e na saída do espaço expositivo do MAC USP;



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

- I) o artista/curador selecionado residente fora da cidade de São Paulo que necessite se hospedar na cidade para a montagem da exposição, receberá uma ajuda de custo que inclui passagens aérea (ida e volta) para distâncias superiores a 400 km e rodoviária (ida e volta) para distâncias de até 400km e, ajuda de custo por até 5 (cinco) dias, no valor estabelecido pela Portaria MAC nº 01/2018 (Anexa) – isto é R\$ 385,50/dia. Sobre o valor incidirão descontos de INSS e ISS

Observações: no caso de projeto apresentado por grupo, somente serão disponibilizados os itens acima para um representante. Não estão previstos custos de passagem aérea, hospedagem e traslados para os artistas participantes do projeto de curadoria selecionado.

#### **OBSERVAÇÕES:**

- a) O espaço expositivo destinado a cada projeto selecionado poderá sofrer alterações para adequar-se ao programa de exposições do MAC;
- b) A escolha dos autores, dos textos críticos, textos institucionais e verbetes críticos fica a critério do MAC USP
- c) Os conteúdos e formatos do convite e/ou programação visual ficam a critério do MAC USP (qualquer material impresso específico deverá ser submetido à aprovação institucional e deverá ser submetido à aprovação institucional e deverá constar no projeto).
- d) O Museu não se responsabiliza por eventuais danos causados às obras devido à embalagem incorreta e transporte até o MAC USP

#### **Ao artista/curador cabem as seguintes obrigações**

- a) Assinar contrato com o MAC USP sob pena de cancelamento da exposição;
- b) Responsabilizar-se pelos encargos relativos à embalagem, ao transporte (entrega e retirada no local) e ao seguro das obras a serem expostas;



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

- c) Responsabilizar-se pela montagem, preservação, manutenção e desmontagem de obras não convencionais;
- d) Responsabilizar-se pelos encargos relativos à montagem da(s) obra(s)
- e) Retirada da(s) obra(s), ao término do período de desmontagem da mostra, de acordo com o cronograma estipulado pelo MAC USP;
- f) Fornecer comprovantes das licenças de direitos de propriedade intelectual e de direitos autorais relacionados às obras de terceiros a serem utilizadas na(s) obra(s) expostas;
- g) Estar presente na abertura da Programação de Exposições de 2019/2020, e durante a montagem de seu projeto, salvo motivo de força maior;
- h) Entregar material (projeto, memorial, biografia, ficha técnica, verbetes, imagens) para divulgação de acordo com o cronograma estipulado pelo MAC;
- i) Comunicar por escrito ao MAC USP mudanças de endereços, inclusão de apoiadores e outras informações relevantes;
- j) Observar as normas e procedimentos próprios do MAC;
- k) Participar do encontro com artistas, grupo ou curador em data programada pela área de planejamento e projetos: exposições e design junto com a divisão educativa do Museu.

**Observação:**

O MAC não se responsabiliza por danos ocorridos às obras expostas ou possíveis remontagens das mesmas durante o período da mostra.

**VII Da Mostra**

As mostras dos artistas selecionados serão organizadas de acordo com programação, cronograma e orçamento definido pelo MAC no decorrer do ano de 2019/2020.

Duração da mostra: 3 meses.

Local: 3.º andar - Ala B, conforme planta anexa.

Orçamento disponível: R\$ 35.000,00 para cada uma das mostras.



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

### **VIII Da Divulgação**

A divulgação dos selecionados deverá ocorrer em ..... 2018 no site do MAC USP ([www.mac.usp.br](http://www.mac.usp.br)). O(s) artista(s) e curador(es) selecionado(s) serão notificados por e-mail e/ou telefone. O resultado da seleção também será divulgado para a imprensa.

### **IX Dos Direitos Autorais e do Direito de Imagem**

Pela adesão ao Edital, o (a) candidato (a) inscrito (a) que venha a ser selecionado (a) (artista e curador) autoriza o MAC e a USP a utilizar imagens da produção artística das etapas do projeto em mídia impressa ou eletrônica, para divulgação dos projetos. O proponente do projeto selecionado deverá assinar o Termo de Licenciamento para a reprodução de obras/imagens dos autores (Anexo).

É responsabilidade do artista ou curador selecionado obter licenças de direitos de propriedade intelectual e de direitos autorais incidentes sobre as obras de terceiros a serem utilizadas na sua obra. As referidas licenças de direitos deverão ser colocadas à disposição do MAC, devidamente assinadas e com firma reconhecida, conforme modelo que será disponibilizado, sob pena de desclassificação. Em caso de contestação, o artista se tornará responsável civil e criminalmente, isentando os organizadores e demais empresas e/ou instituições vinculadas ao MAC USP de qualquer responsabilidade.

### **X Da Comunicação Institucional**

As logomarcas do MAC e da USP deverão obrigatoriamente ser fixadas em todas as peças gráficas de divulgação dos projetos selecionados, sob as chancelas “Apresenta” e/ou “Realização”, de forma padronizada, devendo ser aprovados pelo MAC antes de sua veiculação.

### **XI Disposições Finais**

O ato da inscrição implica a automática autorização, por parte do artista/curador selecionado, de gravação de sua imagem e voz, bem como a posterior utilização



MUSEU DE ARTE CONTEMPORÂNEA  
da Universidade de São Paulo

institucional, sem limitação de prazo e território, para as finalidades a que se propõe este Edital.

Os esclarecimentos referentes à Programação de Exposições 2019/2020 serão prestados pelo e-mail [pepemac@usp.br](mailto:pepemac@usp.br)

O ato de inscrição implica a automática e plena concordância com todos os termos deste Edital, e a inobservância das normas estabelecidas implica o indeferimento da inscrição do projeto.

Casos omissos serão definidos pela Comissão de Cultura e Extensão Universitária Comissão de Cultura e Extensão e pela Diretoria do MAC USP.