



museu da imigração
do estado de são paulo

PLANO MUSEOLÓGICO

JANEIRO | 2020¹

EXPOMUS

¹ Revisado a pedido da UPPM – SEC em dezembro de 2021 e julho de 2022.

Ficha técnica

Museu da Imigração²

Conselho de Administração:

Guilherme Braga Abreu Pires Filho
Carlos Henrique Jorge Brando
Ricardo de Sousa Silveira
Élcio Martiniano de Carvalho
Roberto Clemente Santini
Eduardo Heron Santos
Silas Brasileiro
Marcelo Weyland Barbosa Vieira
Fábio Mattos Ferreira
Archimedes Coli Neto
Carlos Alberto Paulino
Eduardo Carvalhaes
Toru Yawaski
Marcela Rezek Calixto

Conselho Fiscal:

Ronaldo Jamar Taboada
Márcio Calves
Ronald Moraes

Conselho Consultivo:

Roberto Penteado de Camargo Ticoulat
Eduardo Carvalhaes Júnior

Diretoria Executiva:

Alessandra de Almeida Santos

Diretoria Administrativa-Financeira:

Thiago da Silva Santos

Gerência Administrativa-Financeira:

Daniel Correa Ramos

Gerência de Comunicação e Desenvolvimento Institucional:

Caroline Feijó Nóbrega Santos

Coordenação Técnica:

Mariana Esteves Martins

Administrativo:

Gabriela dos Santos
Jamile Toshiko Arakaki
Lucas Rocha Silva

² Ficha técnica correspondente à equipe do Museu da Imigração em janeiro de 2020.

Lucinea Gomes do Nascimento
Maria Christina Chiara Gomes Vieira
Melise Pereira Lopes da Silva
Vanessa Regina da Silveira
Taynara Sanches Mendes
Valdiane Pereira de Melo

Infraestrutura:

Claudiney Moreno Macedo
Francisco Cesar Rocha Pimenta
Maria Lindinalva Bezerra Freitas
Railde Maria Lima
Rogerio Vagner da Silva
Trajano Antonio Vieira Rodrigues
Vinicius Eduardo dos Santos

Recepção e Bilheteria:

Ana Carolina Alves Borges
Ananda Vieira
Isabela Quattrer Pereira Lopes
Jessica Biondi Inacio
Luciana De Oliveira Guedes
Simone Monteiro de Brito

Tecnologia da Informação:

Alexandre Jorge Cardoso
Weslen Vasconcelos Correia

Comunicação e Desenvolvimento Institucional:

Joanna Flora Augusto Gonçalves da Silva
Mayara da Silva Souto
Mirella Rafael De Alencar
Ravena Candian Delgado
Thâmara Barbosa Malfatti

Comunicação Museológica:

Cecilia Goncalves Gobbis

Educativo:

Bruna Marques
Gabrielli Fernanda dos Santos Chagas
Guilherme Ramalho dos Santos
Isabela Leone Maia Kobayashi
Juliana Rodrigues Barros
Luiz Gregório Gutierrez de Camargo
Nuria Margarit Carbassa
Raquel Aparecida de Freitas
Valeria Cristina dos Santos Chagas

Pesquisa:

Henrique Trindade Abreu
Maria Angelica Beghini Morales
Thaise Satiro De Sousa

Thiago Haruo Santos
Vinicius Marchezini Brahemcha

Preservação:

Leticia Brito de Sa
Luciane Santesso
Juliana de Souza Batista
Roberta Triaca

EXPOMUS

Direção Geral:

Maria Ignez Mantovani Franco | COREM 4R.18-IV

Direção Executiva:

Roberta Saraiva Coutinho

Direção Administrativa:

Cláudia Ciarrocchi

Núcleo de Museologia:

Carolina Villas Boas

Museóloga

Fiorela Bugatti Isolan | COREM 4R 376 II

Revisão e atualização em dez. 2021

Júlia Picchioni
Camila Djurovic

Sumário

APRESENTAÇÃO	6
I. PERFIL INSTITUCIONAL: ATUALIZANDO CONCEITOS.....	12
HISTÓRICO DO EDIFÍCIO E OCUPAÇÕES DA HOSPEDARIA DE IMIGRANTES DO BRÁS.....	13
A INTENSIFICAÇÃO DOS FLUXOS MIGRATÓRIOS: DINÂMICA GLOBAL - AÇÕES LOCAIS.....	19
MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS.....	27
II. LINHAS PROGRAMÁTICAS.....	29
PROGRAMA DE GESTÃO EXECUTIVA, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	31
PROGRAMA DE ACERVO: CONSERVAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA.....	39
PROGRAMA EDUCATIVO.....	48
PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL.....	54
PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	60
PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES: CONSERVAÇÃO PREVENTIVA E SEGURANÇA	63
AÇÕES DE INTEGRAÇÃO AO SISEM-SP.....	69
III. PLANO DE AÇÃO	70
IV. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
V. ANEXOS	76

APRESENTAÇÃO

O Museu da Imigração do Estado de São Paulo (MI) é uma instituição pública da Secretaria de Estado da Cultura, gerido sob o modelo de Organização Social (OS)³. Situado na cidade de São Paulo, entre os bairros da Mooca e do Brás, o Museu ocupa o prédio da antiga Hospedaria de Imigrantes, edificação construída no final do século XIX, e que durante 91 anos funcionou como espaço de recebimento, abrigo e encaminhamento de migrantes chegados à cidade, principalmente internacionais, para postos de trabalho.



Fonte: Museu da Imigração do Estado de São Paulo

Desde a sua criação, a Hospedaria recebeu pessoas de aproximadamente 70 nacionalidades e etnias. Contar esta história fornece subsídios para o entendimento da constituição plural da sociedade brasileira e do estado de São Paulo, ao mesmo tempo em que lança luz sobre a multiplicidade e representatividade das comunidades imigrantes do tempo presente. Assim, por meio de seu acervo, exposições e programação cultural, o Museu vem se colocando como espaço de memória, de crítica e de defesa de direitos ligados ao seu tema, principalmente à diversidade e equidade.

O Plano Museológico do Museu da Imigração (MI) que ora se apresenta é resultado da atualização do documento anterior, concebido por consultoria externa contratada por meio de chamamento público.

³ Os detalhes acerca desse modelo de gestão serão desdobrados no tópico: Programa de Gestão Executiva, transparência e governança.

O Plano que derivou dessa primeira experiência foi entregue e validado em 2011, em meio ao processo de fechamento, restauro e requalificação pelo qual a instituição passou, entre 2010 e 2014⁴.

O trabalho desenvolvido ancorou-se em um reposicionamento institucional importante, que resultou na proposição de uma nova definição conceitual para o Museu, a partir da reorientação do recorte patrimonial anteriormente proposto. De uma perspectiva pautada na ideia da grande imigração, entendida enquanto fenômeno limitado a determinado tempo/espaço/sujeitos – marca do Memorial do Imigrante –, passou-se a compreender a migração como processo contínuo e a enfatizar as questões contemporâneas, abrindo a instituição a novas comunidades e a novas dinâmicas.

Tal mudança conceitual se refletiu na própria denominação que foi dada ao equipamento cultural que, de Memorial do Imigrante, passou a chamar-se Museu da Imigração; e também na proposta apresentada para a exposição de longa duração. Intitulada “Migrar: experiências, memórias e identidades”, a exposição que viria a ser inaugurada em 2014, incorporou à sua narrativa o entendimento da migração humana como um processo contínuo, buscando evidenciar a permanência dos deslocamentos pelos diferentes continentes das distintas sociedades que habitam e habitaram o globo.

Os museus, compreendidos enquanto categorias de representação, são fruto de processos dinâmicos que se configuram a partir de demandas sociais do presente. Como tal, são passíveis de constante revisão e atualização de suas premissas conceituais e práticas. Ao longo de quase dez anos desde a elaboração do primeiro Plano Museológico do Museu da Imigração, e cinco da sua abertura ao público e reinício das atividades, o Museu se estruturou, estabeleceu conexões, buscou diálogos e ganhou projeção, ao mesmo tempo em que novos desafios surgiram. Dentre os desafios, podemos destacar a projeção alcançada pela temática migratória, dada à intensificação dos fluxos em escala global.

⁴ EXPOMUS. **Plano Museológico do Museu da Imigração**. São Paulo, 2011. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/gestao/transparencia/arquivos/plano-museologico-06-03-2020-11-12.pdf>

Por outro lado, o período transcorrido desde a elaboração do primeiro Plano registrou a normatização do campo museológico no contexto paulista e brasileiro, com o estabelecimento de diretrizes e orientações. Torna-se, pois, necessário atualizar o documento como forma de refletir o novo momento da instituição, do cenário museológico estadual e nacional e do próprio contexto global, marcado, como mencionamos anteriormente, por processos sócio-históricos que resultaram na intensificação dos fluxos migratórios.

O Plano Museológico é um documento fundamental para a sistematização do trabalho interno dos museus e para a sua atuação na sociedade⁵, uma vez que contribui para a qualificação de seus serviços em termos museológicos. Como afirma a museóloga Manuelina Duarte Cândido,

(...) um bom plano necessita ser estratégico, conciso, exequível e **considerar todos os aspectos de uma maneira integrada**. Do mesmo modo, precisa **evitar contradições internas**, organizar as metas em ordem de prioridades, distribuindo responsabilidades dentro de um plano de ação. Uma vez tido como ferramenta de trabalho, o planejamento não se encerra com a redação da versão final do plano, mas acompanha a implementação e a avaliação, reunindo elementos para a sua revisão⁶.

Como forma de garantir a continuidade, ampliação e qualificação das ações realizadas pelo Museu da Imigração dentro dos próximos cinco anos, proporcionando um maior diálogo com a atual realidade institucional e com os órgãos estadual e federal responsáveis pelas políticas públicas para o campo, o presente Plano Museológico foi concebido tendo como base as diretrizes postuladas pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram)⁷, em reciprocidade com as regras e instruções indicadas pela política estadual da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo no que se

⁵ Decreto nº 8.124/2013, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus.

⁶ DUARTE CÂNDIDO, Manuelina. Orientações para gestão e planejamento de museus. Florianópolis, 2014, p. 55 (grifos nossos).

⁷ Decreto nº 8.124/2013, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus.

refere ao campo museológico⁸. Dessa forma, o presente documento, ao mesmo tempo em que reforça as premissas conceituais definidas no documento precedente, inova ao apresentar uma estrutura que responde à legislação vigente e ao atualizar o escopo institucional do Museu da Imigração frente às mudanças registradas nos processos migratórios da última década. Para os próximos cinco anos, espera-se que o Museu possa expandir seus programas em consonância com este seu espectro ampliado.

Cabe sinalizar que sua elaboração se baseou em estudos produzidos em etapa anterior: o Diagnóstico Museológico e o Planejamento Estratégico do Museu da Imigração⁹, que foram concebidos e apresentados à instituição pela EXPOMUS em fevereiro de 2018 e dezembro de 2018, respectivamente.

Para o estabelecimento das bases do Planejamento Estratégico foi realizada uma imersão na condição do museu, o que se deu por meio de cinco frentes complementares de pesquisa:

- Entrevistas presenciais e virtuais com a direção, a gerência e coordenação
- Dois encontros de workshop
- Análise da documentação institucional
- Análise SWOT
- Desenho Institucional: missão, visão e valores

Dado o desenvolvimento prévio do Planejamento Estratégico, o Diagnóstico para a realização da revisão do Plano Museológico considerou e sistematizou as informações reunidas por este documento anterior, buscando apresentar “um retrato dos programas e das ações desenvolvidas pela instituição, numa perspectiva propositiva e potencial”¹⁰.

Assim, o Plano ora apresentado pode ser compreendido como desdobramento destes dois processos.

⁸ SECRETARIA DA CULTURA. Diretrizes para elaboração/atualização de Planos Museológicos. São Paulo: UPPM/SEC, 2017.

⁹ Documentos em anexo.

¹⁰ EXPOMUS. **Diagnóstico Museológico do Museu da Imigração**. São Paulo, fevereiro de 2018, p. 3.

Como forma de construir um documento que retratasse as demandas das partes interessadas na dinâmica do Museu, buscou-se travar constante interlocução com as equipes técnicas e de gestão do Museu por meio da realização de rodas de conversa, questionários online e entrevistas presenciais. Também foram realizadas consultas ao site da instituição e a documentos por ela consolidados, como o Contrato de Gestão nº 011/2016¹¹, onde é apresentado o Plano de Trabalho plurianual do Museu para 2017-2021 e a sua Política de Acervo¹², aprovada em dezembro de 2018.

Além da interlocução com a equipe interna, a elaboração deste Plano levou em consideração documentos anteriores que contemplam escutas qualificadas e articulações com a comunidade e parceiros externos da instituição, como por exemplo o Mapeamento da região Mooca/Brás, desenvolvido em 2011 pelo Núcleo de Antropologia Urbana da USP (NAU/USP)¹³.

Vale também pontuar que o presente Plano Museológico passou por uma revisão no final do ano de 2021, a partir de proposições e reflexões desenvolvidas conjuntamente com a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo. Apesar de todas as questões vividas pelos museus durante a pandemia da Covid-19, optou-se entre as partes por não incorporar os impactos decorrentes deste momento ao documento, de modo a respeitar a temporalidade da revisão original, que analisou as ações realizadas pela instituição entre os anos de 2011 e 2019.

¹¹ SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Contrato de Gestão nº 011/2016**. Contrato que entre si celebram o Estado de São Paulo, por intermédio da Secretaria de Cultura, e o Instituto de Preservação e Difusão da História da Café e da Imigração, qualificada como Organização Social de Cultura, para gestão do Museu da Imigração. UPPM/SEC, 2016. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/gestao/transparencia/arquivos/11-2016-06-03-2020-11-12.pdf>.

¹² INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E DA IMIGRAÇÃO. **Política de Acervo do Museu da Imigração**. São Paulo, 2018, p.2. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/acervo_e_pesquisa/documentos_de_gestao/politica-acervo-mi-rev-2021-05-10-2021-14-20.pdf>.

¹³ KANASIRO, A. K. *et al.* **Relatório de Pesquisa: Mapeamento da região Mooca/Brás**. Núcleo de Antropologia Urbana da USP, 2011.

Este Plano está organizado em três partes, seguido das referências bibliográficas e anexo: 1. Perfil institucional e definição conceitual; 2. Linhas Programáticas; 3. Plano de Ação.

I. PERFIL INSTITUCIONAL: ATUALIZANDO CONCEITOS¹⁴

Para compreender a trajetória e o atual perfil institucional do Museu da Imigração, é preciso lançar luz para suas diversas fases e para a relação estabelecida com o patrimônio da Hospedaria de Imigrantes do Brás, instituição que ocupou o edifício-sede durante seus primeiros 91 anos de existência (1887-1978).

HISTÓRICO DO EDIFÍCIO E OCUPAÇÕES DA HOSPEDARIA DE IMIGRANTES DO BRÁS¹⁵

Em 21 de maio de 1886, uma chácara no bairro do Brás foi adquirida para a construção de uma nova hospedaria provincial, destinada a receber, acolher e encaminhar imigrantes para lavouras de café no interior de São Paulo. A Hospedaria do Brás foi aberta às pressas em 5 de junho de 1887, mas a construção do edifício continuaria até novembro de 1888.

A discussão sobre a localização da Hospedaria era fundamental, pois precisaria responder tanto às expectativas quanto à facilidade de transporte dos acolhidos, sendo um ponto intermediário entre os principais portos e os lugares de destino, mas também que mantivessem distantes os recém-chegados das populações locais, de modo a salvaguardar ambas de transmissões de doenças. Assim, a escolha do terreno da Hospedaria deveu-se à então distância do centro de São Paulo e à proximidade com as linhas das estradas de ferro Santos-Jundiaí e Central do Brasil, o que possibilitava a acolhida tanto de quem desembarcava no porto de Santos, como daqueles que vinham pelo Rio de Janeiro, que tinham experiências distintas de chegada.

¹⁴ Conteúdo elaborado a partir de trechos extraídos dos seguintes documentos: Planejamento Estratégico (2019); Política de Acervo do Museu da Imigração (2018); Contrato de Gestão nº 011/2016; Plano Museológico do Museu da Imigração (2011).

¹⁵ Baseado em texto da exposição "Hospedaria 130", realizada pela equipe do Museu da Imigração, sob curadoria de Mariana Esteves Martins, e aberta ao público em 2017.

Em seus primeiros anos (1887-1905) a Hospedaria recebeu o maior fluxo de pessoas. A fachada era de tijolos à vista, nas varandas havia gradis e o pátio frontal era um grande descampado de terra batida.

Em 1905, foi construída a Agência Oficial de Colonização e Trabalho, de modo a melhorar o processo de contratação. Na sequência, a Agência dos Correios, Telégrafo e Câmbio. Essas edificações preencheram o pátio frontal e, por servirem também à população da cidade, tinham portas abertas para dentro e para fora da Hospedaria.

A partir da década de 1910, a imigração já dava sinais de declínio e por isso, nos anos seguintes, a Hospedaria viveria mudanças de rumo. Imigrantes dividiriam cada vez mais espaço com brasileiros, vindos de outros estados. A Hospedaria viveria tempos de fechamento, sendo transformada em prisão política e sanatório.

Em 1935, foi realizada uma nova reforma e aumento das edificações, com a ocupação de um segundo terreno. Os tijolos da fachada foram recobertos e o pátio frontal ajardinado. Nesta época, o edifício assume o aspecto eclético, com traços de arquitetura neoclássica. A Hospedaria se preparava para voltar a receber migrantes em busca de oportunidades em São Paulo, mas logo foi fechada novamente. Entre 1943 e 1951, foi ocupada pela Escola Técnica de Aviação.

No contexto pós-Segunda Guerra, São Paulo precisava de um espaço mais adequado para receber refugiados europeus. A Hospedaria foi então reaberta em 1952, mas em uma nova fase. Sem recursos financeiros, os serviços perderam qualidade. Na década de 1970, outros serviços passaram a ser oferecidos e os espaços foram divididos. A Hospedaria seguiu recebendo imigrantes até 1978, quando suas atividades foram encerradas.

TRAJETÓRIA E PERFIL INSTITUCIONAL DO MUSEU DA IMIGRAÇÃO

Logo após o fechamento da Hospedaria, em 1978, foi realizada uma série de iniciativas no sentido de sua transformação em espaço de memória. Sua

importância patrimonial foi reconhecida por meio de seu tombamento nas esferas estadual e municipal: o acervo arquivístico e o conjunto arquitetônico foram tombados pelo Condephaat, em 1982¹⁶, e pelo Conpresp, na década de 1990¹⁷.

Até chegar à sua configuração atual, o Museu da Imigração percorreu um período de mais de 25 anos marcado por continuidades e rupturas: abrigou o Centro Histórico do Imigrante, de 1986 a 1993; o Museu da Imigração, de 1993 a abril 1998¹⁸; o Memorial do Imigrante, de abril de 1998 a 2010; e o Museu da Imigração, de 2010 até os dias de hoje. Para o presente Plano Museológico, mais do que propriamente recuperar essa trajetória, já registrada em documentos de diferentes naturezas – incluindo o Plano Museológico anterior – importa destacar que, embora o Museu tenha adotado diferentes nomenclaturas e configurações, existe uma linha coerente que conecta seus distintos momentos, o que permite trabalharmos com a noção de uma trajetória institucional de longa duração.

Nesse processo, a principal ruptura vivenciada pela instituição diz respeito à orientação adotada a partir da década de 2010. As etapas de fechamento, recolhimento dos fundos documentais da Hospedaria pelo Arquivo Público do Estado, restauro e requalificação pelo qual a instituição passou entre 2010 e 2014 estabeleceu um novo paradigma, que implicou em uma mudança expressiva em seu posicionamento. O ponto chave dessa transformação foi o entendimento da migração como processo continuado, não mais compreendido como um fenômeno restrito a uma temporalidade específica e/ou a certas nacionalidades – posicionamento este que optou pela eleição corajosa do fenômeno migratório contemporâneo como novo paradigma do Museu. A ampliação de sua vocação museológica refletiu-se no gesto tomado pela instituição de reassumir a figura jurídica de Museu da Imigração, originalmente criado em 1993.

Em termos tipológicos, o Museu passou a se definir como *museu de história e de sociedade*, com foco no entrelaçamento de histórias e memórias de

¹⁶ Resoluções 26 e 27, de 6 de maio de 1982, respectivamente.

¹⁷ Resolução 05/91 de 5 de abril de 1991.

¹⁸ Decreto nº 36.987, de 25 de junho de 1993, que cria o Museu da Imigração.

diferentes culturas. Como tal, passou a fundamentar suas ações no relacionamento com diversas comunidades, de modo a garantir e ampliar sua relevância junto aos mais variados contextos. Dentro dessa perspectiva, a Hospedaria de Imigrantes, compreendida como edificação-símbolo da migração em São Paulo, responsável pela acolhida de milhares de pessoas advindas de correntes migratórias internacionais e nacionais, passou a ser qualificada como “objeto-síntese” do Museu.

Após sua reabertura, em 2014, sob nova orientação conceitual, o Museu da Imigração contou com o desafio do reestabelecimento da memória institucional, fruto de uma mudança completa de suas equipes, com a reorganização de seus acervos, resultado principalmente do recolhimento do acervo documental da Hospedaria de Imigrantes - patrimônio reconhecido como memória do mundo pela UNESCO e que pautava com protagonismo as ações do Memorial do Imigrante - pelo Arquivo Público do Estado de São Paulo, além da construção de novas políticas e programas que dessem conta das temáticas atuais e da expectativa trazida pela reabertura.

A despeito de a própria edificação ser considerada bem cultural que compõe o acervo da instituição - devendo, portanto, ser submetida a procedimentos sistemáticos de musealização - o acervo sob sua guarda passou a ser organizado a partir de quatro grandes grupos: coleção museológica, coleção bibliográfica, coleção de história oral e arquivo institucional.

No que se refere às pesquisas realizadas sobre seus acervos e temáticas correlatas, as equipes do Museu deram início ao desenvolvimento de atividades sistemáticas de pesquisa a partir de três frentes: 1. Pesquisa de acervo (museológico, arquivístico, história oral); 2. Pesquisa sobre a história da Hospedaria (imigração histórica, documentação digitalizada, Centro de Preservação, Pesquisa e Referência - CPPR); e 3. Pesquisa sobre migrações contemporâneas. O conhecimento produzido nesses três eixos em muito contribuíram para retroalimentar iniciativas de salvaguarda e comunicação desempenhadas pela instituição.

Ao entender seu patrimônio cultural de maneira mais ampla, o Museu da Imigração buscou, paralelamente, manter e diversificar a atuação

colaborativa com as comunidades de migrantes internacionais e seus descendentes. Dentro dessa perspectiva, a manutenção do engajamento com as comunidades migrantes do final do século XIX e início do século XX somou-se à busca por novos vínculos a partir das migrações contemporâneas e das instituições e grupos do território de pertencimento do Museu, que apresenta uma grande diversidade sociocultural¹⁹. Tal esforço configura-se como uma atividade cotidiana e transversal a todos os programas desenvolvidos pelo Museu e contribui, deste modo, para romper as narrativas centradas exclusivamente na migração histórica e europeia.

A Hospedaria, entendida não só como “edificação-símbolo da imigração, que acolheu milhares de pessoas advindas das correntes imigratórias e migratórias, internacionais e nacionais, respectivamente, [qualificada] como um objeto-síntese, potencializado pela aura da história vivida e a ser contada para as futuras gerações”²⁰, também pode ser apropriada como marco de ausências, sejam elas de políticas públicas voltadas às populações negras e indígenas no Brasil no período pós-abolição, ou ainda voltadas aos fluxos contemporâneos na mesma dimensão que existiu no contexto da Grande Imigração, em que se incentivou a imigração de famílias europeias e brancas.

Já a pesquisa ampla e constante aos arquivos para fins genealógicos, sejam para pesquisas acadêmicas e familiares, ou ainda para aquisição de dupla cidadania, impõem novas perguntas a respeito da constituição de nossa identidade nacional e do direito à história para populações brasileiras que não dispõem de mesmo repertório documental preservado e disponibilizado.

Podemos assim afirmar que, ao longo dos cinco anos percorridos desde a reabertura, o Museu da Imigração trilhou caminhos que o levaram à sua consolidação como instituição museológica atuante e comprometida com a preservação do patrimônio dos processos migratórios, em consonância com

¹⁹ Nesse sentido, vale ressaltar que o Museu divide suas instalações com o Arsenal da Esperança, instituição que acolhe cerca de 1.200 homens em situação de vulnerabilidade social, promovendo projetos de educação, cultura e inserção no trabalho.

²⁰ EXPOMUS. **Plano Museológico do Museu da Imigração**. São Paulo, 2011, p. 11. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/gestao/transparencia/arquivos/plano-museologico-06-03-2020-11-12.pdf>

sua vocação, contribuindo para sua projeção no cenário museológico nacional e internacional.

O último quinquênio foi repleto de resultados favoráveis em face de um período de enormes desafios para o Museu da Imigração. Podemos destacar a atuação de grande relevância da instituição com ações educativas, exposições e programação cultural, atividades que fortaleceram a imagem do Museu como um equipamento cada vez mais procurado pelo público por seus atrativos. Tal atuação foi extremamente representativa no que diz respeito às propostas e aos objetivos dos diversos setores do MI que visam sempre promover o conhecimento e a reflexão sobre a história dos milhares de imigrantes que passaram pela Hospedaria do Brás, bem como a abordagem do contexto contemporâneo da migração e assuntos relacionados. Diante do cenário global, e da relevância crescente da temática do refúgio, o Museu se tornou local de referência para aqueles que desejam compreender os movimentos migratórios atuais e seus impactos na sociedade. Dentre os destaques da sua atuação, podemos fazer referência às seguintes iniciativas:

- Sistematização dos trabalhos de rotina junto às coleções e conjuntos documentais (organização, documentação, conservação e difusão);
- Elaboração da Política de Acervo;
- Programação de exposições temporárias e itinerantes, com casos de curadoria compartilhada;
- Reaproximação com as comunidades de imigrantes e descendentes muito ativas no antigo Memorial do Imigrante;
- Mapeamento das migrações contemporâneas e aproximação com novos grupos de imigrantes;
- Estabelecimento de uma intensa programação cultural, que tem como carro-chefe a Festa do Imigrante (realizada anualmente);
- Programa de Residência Artística;
- Minистраção de cursos;
- Criação de redes e parcerias;
- Desenvolvimento de projetos educativos voltados a diferentes públicos;

- Constituição de corpo funcional capacitado que, embora exíguo, desempenha suas atividades com profissionalismo.

O exercício de análise SWOT²¹, por sua vez, apontou para as seguintes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas à instituição.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>O acervo e sua importância.</p> <p>Valor histórico e patrimonial da edificação.</p> <p>Longevidade do museu – 25 anos.</p> <p>Equipe capacitada e seu conhecimento.</p> <p>Relacionamento com a comunidade.</p>	<p>As limitações da equipe em termos da quantidade de profissionais e sua capacidade de criar relacionamentos entre as áreas.</p> <p>Desmotivação geral que contribui para a ausência de comunicação e consequentemente sinergias.</p> <p>Pouca clareza do papel do Conselho nas articulações das demandas institucionais</p> <p>Orçamento insuficiente para garantir a infraestrutura e a relevância dos programas e ações.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>O episódio do Museu Nacional revela um novo olhar para os museus e amplia a valorização e potencialidades de seus acervos</p> <p>O tema do Museu da Imigração é central diante do quadro de intensificação dos fluxos migratórios em escala global</p> <p>Aumento do desequilíbrio do investimento público do Estado nas organizações sociais, abrindo novas oportunidades de parcerias público privadas</p> <p>Ampliação do papel do Museu junto à sociedade – de gerar empatia, sensibilidade e produção de conhecimento.</p>	<p>Dificuldades em resolver questões de infraestrutura</p> <p>Maior fragilidade nas relações do Museu com o Estado e seu organismo gestor (OS)</p> <p>A burocratização do sistema da OS – com as práticas de regulação do Estado – perda de eficiência.</p>

²¹ Análise elaborada como parte do Planejamento Estratégico, apresentado à instituição em fevereiro de 2019 e atualizada no contexto da redação do Plano.

É preciso olhar para a trajetória até aqui percorrida pelo Museu da Imigração buscando avaliar os acertos, entender as lacunas não preenchidas e equalizar pontos de fragilidade, trazendo aspectos inovadores que dialoguem com o atual contexto social, político e institucional no qual o Museu se encontra, como forma de garantir a ele seu lugar de direito – como espaço democrático que congrega as múltiplas vozes e olhares que formam o tecido social, e que opera no sentido do diálogo, do respeito e, acima de tudo, da promoção e valorização dos direitos humanos.

A INTENSIFICAÇÃO DOS FLUXOS MIGRATÓRIOS: DINÂMICA GLOBAL - AÇÕES LOCAIS

O MUSEU DA IMIGRAÇÃO COMO PONTE

La inmigración es un
asunto inseparablemente
bilateral, dual, recíproco: afecta a quien llega,
pero también a quien acoge; una vez ambos
entran en contacto, en la medida que sea,
sin el primero el segundo no sería lo que es,
y viceversa.
Y es que todo hecho migratorio,
directa o indirectamente,
lleva a replanteamientos
varios, en todas partes
y en todo el mundo.
[Josep Maria Cuenca Francesc Candel].

As duas primeiras décadas do século XXI foram marcadas pelo crescimento expressivo dos fluxos migratórios em escala global e, conseqüentemente, pela intensificação do debate acerca do direito à mobilidade e da não criminalização daqueles que migram²².

De acordo com o Relatório de Migração Internacional de 2017, publicado pelo Departamento de Assuntos Económicos e Sociais da ONU, estima-se que atualmente 258 milhões de pessoas vivem num país diferente do seu país

²² Disponível em:

https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/imigrantes_e_trabalho_decente/noticias/?p=269159.>. Acesso em: 15 ago. 2019.

de nascimento²³. Esses números representam um aumento de quase 50% em relação aos dados registrados em 2000, o que leva o referido estudo a concluir que 3,4% dos habitantes do mundo hoje são migrantes internacionais, comparados aos 2,8% registados em 2000²⁴. Dentro desta cifra, mais de 70 milhões dessas pessoas são consideradas refugiadas²⁵.

A distribuição desses fluxos sobre o globo não ocorre de forma igualitária. Por razões históricas, as regiões mais industrializadas – como Europa, América do Norte e Oceania – estão entre os principais destinos das migrações internacionais²⁶.

No Brasil, segundo estudos realizados pelo Núcleo de Estudos da População “Elza Berquó”, da Unicamp, entre 2000 e 2015 foram registrados mais de 800 mil migrantes internacionais, dos quais cerca de 350 mil vieram para o estado de São Paulo²⁷. Quanto à procedência, o maior fluxo para São Paulo foi de bolivianos, seguido por chineses, haitianos e norte-americanos²⁸. Em termos de perfis profissionais, a migração mescla trabalhadores de diferentes perfis profissionais e condições socioeconômicas.

²³ Disponível em: <<https://www.unric.org/pt/actualidade/32376-numero-de-migrantes-continua-a-aumentar>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

²⁴ Ibidem.

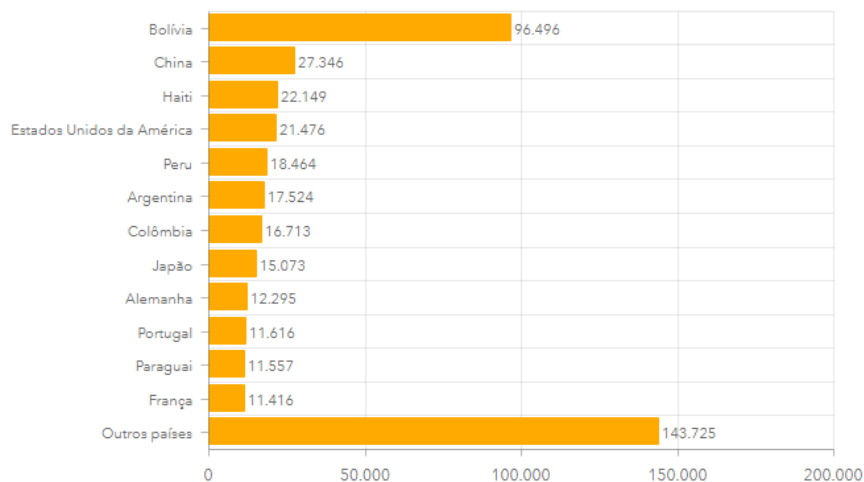
²⁵ “No Brasil é reconhecida como refugiada toda pessoa forçada a deixar o seu país de origem ou, não tendo nacionalidade, o país de residência habitual, devido a fundado temor de perseguição por motivos de raça, religião, nacionalidade, grupo social, opiniões políticas ou em razão de grave e generalizada violação de direitos humanos.” Disponível em: <<http://museudaimigracao.org.br/dia-mundial-refugiado/>>. <https://nacoesunidas.org/numero-de-migrantes-internacionais-chega-a-cerca-de-244-milhoes-revela-onu/>>. Acesso em: 15 ago. 2019. O dado relativo ao número de pessoas refugiadas foi extraído do site da Agência da ONU para refugiados.

²⁶ Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/numero-de-migrantes-internacionais-chega-a-cerca-de-244-milhoes-revela-onu/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

²⁷ Programa Panorama TV Cultura. Fluxo migratório atual, de 12 de abril de 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/embed/CvTesyuyLy0>> Acesso em: 15 ago. 2019.

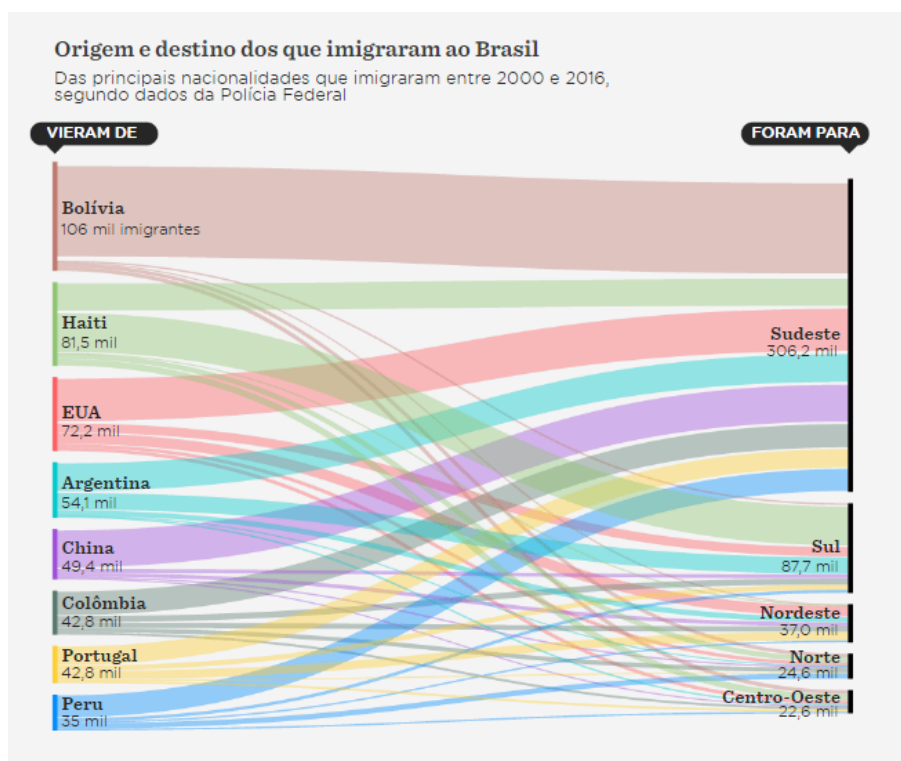
²⁸ Banco Interativo Observatório das Migrações em São Paulo – Imigrantes internacionais registrado no Sistema Nacional de Cadastros e Registros de Estrangeiros (SINCRE), entre 2000-2016, residentes no Estado de São Paulo. Disponível em: <<https://unicamp-arcgis.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/d091b58b499f43d89b293483660cefbf>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

Imigrantes internacionais registrados no Sistema Nacional de Cadastros e Registros de Estrangeiros (SINCRE), entre 2000-2016, residentes no Estado de São Paulo, por país de nascimento



Fonte: OBMigra- Ministério do Trabalho. Observatório das Migrações em São Paulo - NEPO/UNICAMP-Fapesp/CNPq.

Outros dados sobre a migração no Brasil, entre 2000 e 2016²⁹:

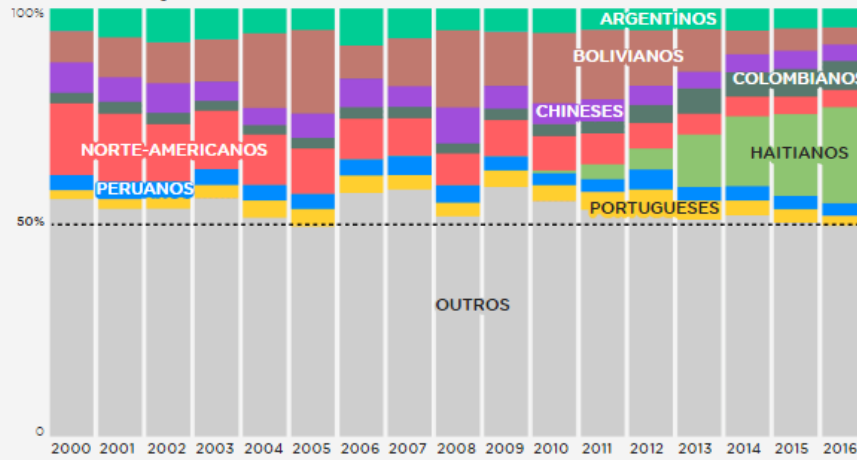


²⁹ Fonte: <https://www.nexojornal.com.br/grafico/2018/06/11/O-fluxo-de-imigra%C3%A7%C3%A3o-ao-Brasil-desde-a-chegada-dos-portugueses>. Acesso em 01 out. 2019.

Nacionalidade dos imigrantes que chegaram ao Brasil

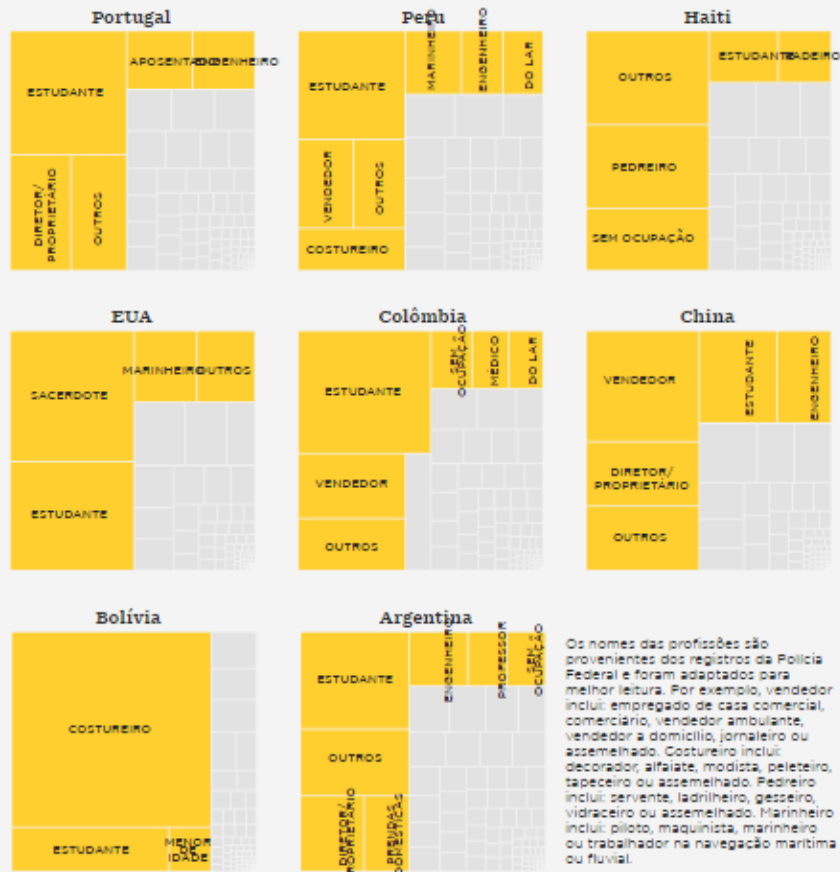
Entre 2000 e 2016, segundo dados da Polícia Federal

em % do total de estrangeiros

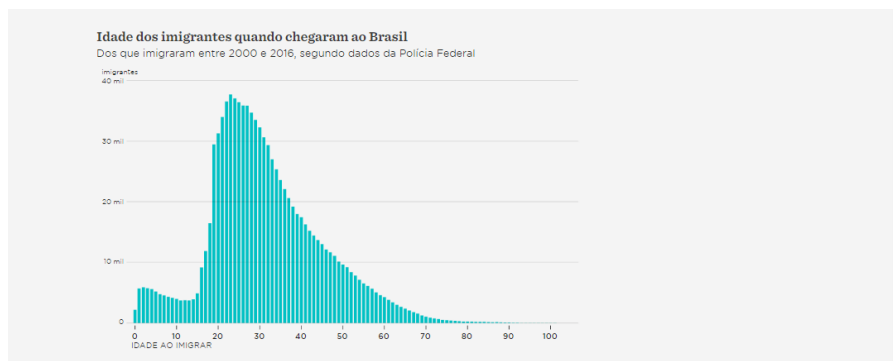
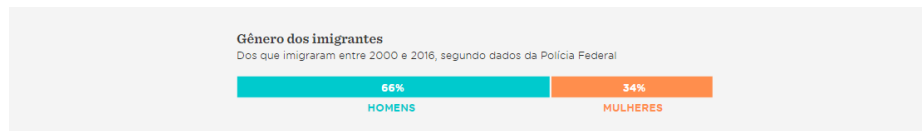


Profissão dos imigrantes quando chegaram ao Brasil

Das principais nacionalidades que imigraram entre 2000 e 2016, segundo dados da Polícia Federal*, em % do total de imigrantes de cada país



Fonte: Sincre 2016 (Sistema Nacional de Cadastro e Registro de Estrangeiros), Polícia Federal.



As principais razões que explicam a intensificação da migração internacional nas primeiras duas décadas do século XXI estão atreladas à crise deflagrada por embates étnicos, religiosos, políticos e econômicos – que desencadearam conflitos armados em diferentes países – e aos desastres ambientais associados às mudanças climáticas que vêm assolando populações ao redor do globo.

Um aspecto distinto a ser ressaltado sobre as migrações internacionais contemporâneas em relação aos fluxos ocorridos nos séculos XIX e XX diz respeito à “intensificação da migração Sul-Sul, configurada pelo movimento cada vez mais vigoroso de pessoas entre e em direção aos países da América Latina e Caribe, bem como de movimentos migratórios oriundos da África e de países como Síria, Líbano, Paquistão, Bangladesh e Nepal”³⁰.

Embora o volume migratório no Brasil seja pequeno em relação a outros países, cabe destacar dois aspectos que caracterizaram essa migração nas últimas duas décadas. Por um lado, percebemos a interiorização das migrações internacionais, notadamente no estado de São Paulo³¹ e, por outro, as mudanças no perfil dos migrantes e na reconfiguração dos processos migratórios. Se no passado o Brasil era considerado destino e os imigrantes representavam uma mão de obra branca, europeia e “civilizada” – o que

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

contribuiu para a sedimentação de certo imaginário sobre o imigrante no país - atualmente, com a intensificação das migrações entre pessoas da América Latina - registra-se cada vez mais a chegada de pessoas não brancas, ao mesmo tempo em que o Brasil deixou de ser destino para transformar-se em local de trânsito migratório³².

Por certo, toda essa conjuntura intensifica a importância acerca do debate sobre direitos humanos, direito à mobilidade, respeito à diferença e combate à xenofobia. Dentre os objetivos e metas da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, da ONU, consta justamente o de proteger os direitos dos migrantes e implementar políticas de migração³³.

No campo dos museus e da Museologia, o projeto *Migration: Cities | (im)migration and arrival cities*, desenvolvido pelo Comitê do ICOM para Museus de Cidades (*International Committee for the collections and activities of museums of cities - CAMOC*), configura-se como uma iniciativa bastante instigante, tendo sido, inclusive, eleito como um dos projetos especiais do ICOM, dada a sua abrangência e pertinência. Ao reconhecer que o fluxo contínuo de migrantes traz novos desafios para as cidades e, tendo em conta que atualmente mais de 50% da população mundial vive em ambientes urbanos - número este que deve aumentar para 65% até 2050 - o mencionado projeto se ancora na seguinte questão: como as cidades e os cidadãos estão se adaptando a essa crescente diversidade provocada pela intensificação dos fluxos?³⁴. Diante desse cenário marcado pela diversidade, que pode levar à polarização, à exclusão e ao acirramento de preconceitos, o CAMOC entende que os museus desempenham papel estratégico na medida em que têm o potencial para “atuarem como mediadores de diálogos e lugares para um novo tipo de cidadania mundial”³⁵.

O sociólogo italiano Pietro Basso, referência na pesquisa sobre o fenômeno das migrações internacionais, reforça o potencial dos fluxos migratórios nas

³² Ibidem.

³³ Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/numero-de-migrantes-internacionais-chega-a-cerca-de-244-milhoes-revela-onu/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

³⁴ Disponível em: <<http://network.icom.museum/camoc/projectsworkshops/workshops/L/9/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

³⁵ Ibidem.

sociedades contemporâneas: “a imigração pode ter um papel crucial, contribuindo para transformar as atuais relações sociais numa direção igualitária, antirracista e intercultural”³⁶. De fato, O fenômeno migratório contemporâneo atravessa e afeta a humanidade como um todo. No entanto, embora possua caráter global, os desafios por ele impostos acontecem nos âmbitos local e regional. E os museus ligados à temática das cidades, das sociedades e das migrações podem e devem ocupar papel central diante dessa realidade, configurando-se como espaços por excelência da troca, do diálogo e do respeito à diferença, colaborando para a qualificação do ambiente urbano. Tendo em vista que o Museu da Imigração dialoga diretamente com essas tipologias de museus, cabe a ele acolher e fomentar esse debate.

Assim, partindo da premissa de que migrar é um direito humano e que as cidades (e seus museus) devem operar no sentido da valorização da diversidade cultural, promoção e proteção dos direitos humanos e da qualificação do espaço urbano, o presente Plano Museológico do Museu da Imigração reafirma e atualiza o posicionamento da instituição, profundamente engajado nas questões contemporâneas, que incorpora os fenômenos migratórios no contexto presente. Mais do que isso, manifesta sua intenção em ampliar sua representatividade sobre esse debate, projetando-se como ponte capaz de conectar diferentes vozes e olhares, contribuindo para a produção de conhecimento novo acerca da sua temática e promoção do respeito à diversidade e do direito à diferença.

Ao voltar-se à valorização, reflexão e discussão dos processos migratórios em São Paulo, no Brasil e no mundo, no passado e no presente, a partir de ações de preservação, pesquisa, comunicação e educação, o Museu da Imigração reafirma a força singular que possui no âmago da metrópole que o abriga. Seu objetivo volta-se muito mais ao registro e reflexão dos fluxos humanos, dos estados transitórios das passagens e cruzamento de fronteiras - geopolíticas e simbólicas - do que propriamente à eternização do enraizamento. Fluxo e acolhida projetam-se, assim, como ideias que se complementam. A acolhida não precisa necessariamente estabilizar o fluxo,

³⁶ BASSO apud FARIAS, 2016.

mas pode dinamizá-lo, qualificá-lo, discutir seus rumos e sentidos de uma maneira generosa. Essa orientação vai de encontro ao lugar ocupado por São Paulo e pelo Brasil no cenário das migrações na atualidade: como lugar de fixação e ancoragem, mas, em muitas situações, como lugar de passagem, de reflexão e de escolhas de futuros destinos. Neste contexto de transitoriedade, o museu pode ser um elo diferenciado e apto a estabelecer pontes e espaços de reflexão sobre o próximo passo a ser tomado. Eixo de sentido e de conexão entre diferentes origens e destinos. Porto de passagem é local de aferição de rumos, de equilíbrio da jornada e de experimentação prévia à ancoragem.

A partir das premissas conceituais até aqui esboçadas, projetamos para o Museu três eixos norteadores que, de maneira transversal e tendo como base a perspectiva de pessoas, lugares e processos, deverão orientar os projetos e ações a serem desenvolvidas pelo Museu dentro das suas seis linhas programáticas. São eles:

Fluxos: Museu da Imigração como *locus* de movimento e trânsito constantes. De pessoas, ideias, memórias, histórias, sonhos. Fluxos entre suas equipes e entre os diferentes atores engajados na temática do Museu.

Acolhida e ancoragem: Museu da Imigração como espaço vocacionado para o apoio, amparo, abrigo de diferentes públicos (interno e externo) por meio do desenvolvimento de distintas ações.

Produção compartilhada de conhecimento: Museu da Imigração como espaço de produção de material técnico de excelência e referência no campo dos museus e da Museologia, especificamente no campo das instituições museológicas que versam sobre temas relativos à história, migração, cidade e direitos humanos.

Diante dessa orientação, o Museu da Imigração seguirá dialogando com instituições congêneres, nacionais e internacionais, que têm na migração a sua principal temática³⁷. Por outra parte, deverá estreitar laços institucionais com projetos e experiências museológicas atentas à discussão sobre direitos

³⁷ Relação das instituições em anexo.

humanos, pessoas em mobilidade, fronteiras e direito de cruzá-las, e que dialogam diretamente com questões inerentes ao espaço urbano. Dentre essas experiências, destacamos, além do projeto já mencionado do CAMOC³⁸, o projeto “Migração nos museus: narrativas da diversidade na Europa”³⁹, desenvolvido pela Rede de Migrações na Europa e que resultou na produção de documentários, congressos e hotsite⁴⁰. No campo das experiências museológicas, podemos fazer referência ao Canadian Museum for Human Rights, situado em Manitoba, no Canadá⁴¹, ao Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, em Santiago, Chile⁴² e ao District Six Museum, na Cidade do Cabo, África do Sul⁴³.

MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS

Passados cinco anos da reabertura do Museu e tendo em vista os novos desafios e as mudanças contemporâneas em torno da temática da imigração, foram revistos missão, visão e objetivos institucionais no âmbito da elaboração do Planejamento Estratégico⁴⁴.

Com tal revisão, pretendeu-se que a missão, a visão e os objetivos do Museu da Imigração refletissem, de forma mais alinhada, seu conceito gerador, que qualifica as migrações como fenômeno humano de longa duração e, portanto, não restrito a nacionalidades, regiões geográficas ou períodos históricos. Ao partir da premissa de que migrar é um direito de todos, o Museu se projeta como *locus* privilegiado para tratar da ideia de fluxo, trânsito, mobilidade e acolhida dentro da perspectiva do respeito aos direitos humanos, que abarca a promoção do direito à mobilidade, à diferença, à diversidade e à cidade.

MISSÃO

³⁸ Migration Cities - CAMOC. Disponível em: <http://www.migrationcities.net/expert/show/4>

³⁹ Disponível em: http://www.network-migration.org/pr_migration_museum_eng.php

⁴⁰ Disponível em: <http://www.migrants-moving-history.org/>

⁴¹ Disponível em: <https://humanrights.ca/>

⁴² Disponível em: <http://ww3.museodelamemoria.cl/>

⁴³ Disponível em: <https://www.districtsix.co.za/>

⁴⁴ A missão, visão e objetivos aqui apresentados para o Museu da Imigração foram concebidos durante a elaboração do Planejamento Estratégico, de fevereiro de 2019, com a participação da equipe do Museu (diretoria, gerência e coordenação).

Promover o conhecimento e a reflexão sobre as migrações humanas e sua contribuição para a diversidade da formação social brasileira, numa perspectiva que privilegie a preservação, a pesquisa e a comunicação do patrimônio cultural.

Visão

Ser um espaço de conhecimento e debate sobre movimentos migratórios que contribua para a formação de uma sociedade mais justa, generosa e colaborativa.

OBJETIVOS

- Garantir que os imigrantes entendam o museu como um lugar seguro e acolhedor para suas questões e manifestações culturais.
- Garantir que os recortes - temático, cronológico e geográfico - definidos no projeto curatorial sejam abordados de forma interativa nas ações de comunicação da instituição, com uso de uma linguagem de fácil entendimento por diferentes públicos.
- Apresentar, de forma contextualizada, o acervo museológico representativo para cada temática elencada.
- Proporcionar diferentes visões sobre as temáticas do museu, de modo que o público tenha possibilidade de formar uma opinião crítica sobre os temas.
- Criar canais efetivos de participação das comunidades junto aos programas do museu.

II. LINHAS PROGRAMÁTICAS

As linhas programáticas do Museu da Imigração dizem respeito aos caminhos por meio dos quais a instituição continuará materializando e atualizando seu propósito. Nesse sentido, os programas devem ser compreendidos como capilaridades da missão, visão e objetivos projetados para o Museu.

Tidos como parte de um todo, eles precisam ser desenvolvidos de forma articulada e em constante interação. Por outro lado, embora não correspondam, necessariamente, à estrutura administrativa da instituição, seu desenho busca contemplar a totalidade das áreas de trabalho e funções do museu⁴⁵.

Os programas que compõem o Plano Museológico do Museu da Imigração foram delineados a partir dos eixos que pautam sua orientação conceitual, e tendo como base as determinações postuladas pela legislação federal para o setor museológico atualmente vigente⁴⁶, em reciprocidade com as diretrizes técnicas da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria de Estado da Cultura⁴⁷. O Quadro 1, a seguir, demonstra tais correspondências.

⁴⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

⁴⁶ Decreto nº 8.124/2013, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus.

⁴⁷ SECRETARIA DA CULTURA. Diretrizes para elaboração/atualização de Planos Museológicos. São Paulo: UPPM/SEC, 2017.

UPPM/SEC	IBRAM
Programa de Gestão Executiva, Transparência e Governança	Programa Institucional
	Programa de Gestão de pessoas
	Programa de Financiamento e Fomento
Programa de Acervo: conservação, documentação e pesquisa	Programa de Acervo
	Programa de Pesquisa
Programa de Exposições e Programação Cultural	Programa de Exposições
Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional	Programa de Comunicação (difusão e divulgação)
Programa Educativo	Programa Educativo e Cultural
Programa de Edificações: conservação preventiva e segurança	Programa Arquitetônico-urbanístico
	Programa de Segurança
	Programa Socioambiental
	Programa de Acessibilidade

Quadro 1. Correspondência entre os programas do Plano Museológico previstos pelo Ibram e pela UPPM/SEC. Elaborado a partir das diretrizes contidas na legislação sobre o tema.

Seguindo tais orientações, buscamos caracterizar cada programa e apontar as ações estratégicas previstas dentro de um horizonte de curto, médio e longo prazos.

Dado o caráter norteador do Plano Museológico e a própria natureza dinâmica da prática institucional, as diretrizes contidas em cada um dos programas necessitam ser avaliadas e atualizadas periodicamente. De acordo com a normativa da SEC, este Plano deve ser revisto dentro de cinco anos.

PROGRAMA DE GESTÃO EXECUTIVA, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA⁴⁸

O Programa de Gestão Executiva, Transparência e Governança abarca o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, apontando diretrizes quanto à governança, recursos humanos e estratégias de financiamento e fomento da instituição⁴⁹. Como é especificado pelo Ibram⁵⁰, nesse programa são definidos os objetivos que traduzem o planejamento conceitual em ações que abrangem os demais programas e norteiam suas ações específicas.

Para seu efetivo desenvolvimento, é essencial que ocorra uma troca continuada de informações com os demais programas que constituem o Plano Museológico. Somente dessa forma é possível garantir que a instituição atue de forma sistêmica e integrada, projetando-se como um equipamento cultural comprometido com sua missão.

GOVERNANÇA

O Museu da Imigração é um equipamento cultural atrelado à Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC). Em 2011, o Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração (INCI) – antiga Associação dos Amigos do Museu do Café, criada em 1998 para impulsionar o desenvolvimento do Museu do Café, em Santos (SP) – foi selecionado por meio de chamada pública para assumir sua gestão. Desde então, o INCI administra em parceria com o Estado, por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM)⁵¹, os dois equipamentos culturais.

⁴⁸ Reciprocidade com os seguintes programas indicados pelo Ibram: Institucional; Gestão de Pessoas; Financiamento e Fomento.

⁴⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ A UPPM é responsável pela elaboração, desenvolvimento e avaliação de diretrizes e políticas públicas relacionadas ao patrimônio museológico do estado de São Paulo. Mais informações disponíveis em: <http://www.cultura.sp.gov.br/departamentos/>.

Identificado como gestão pública não estatal, o modelo de gestão via Organização Social regulamenta o acordo de parceria entre Estado e o ente qualificado como OS por meio do contrato de gestão⁵². O Contrato de Gestão é um instrumento jurídico que institui e disciplina a parceria entre o Poder Público e a entidade qualificada como Organização Social, para a execução de atividades de interesse social e utilidade pública. Esse instrumento estabelece atribuições, responsabilidades e obrigações de parte a parte, com o montante de recursos disponíveis para execução do plano de trabalho, as metas de desempenho e as formas de avaliação⁵³.

A gestão do Museu da Imigração é coordenada pelos quadros vinculados à Organização Social, responsáveis também pela administração do Museu do Café, em Santos. Parte das equipes que desempenham as atividades-meio e fim e acabam, portanto, por compartilhar responsabilidades e atender às demandas de ambas as instituições.

Como forma de impulsionar as ações do Museu da Imigração nesse novo momento institucional, buscando maior fortalecimento da área técnica, integração e colaboração entre as equipes e protagonismo da instituição no cenário museológico, consideramos adequada a revisão de seu organograma.

No que se refere à área técnica, o que se recomenda é o preenchimento dos campos previstos no organograma, incluindo a contratação de um

⁵² A figura institucional da organização social (OS) foi criada no Brasil em 1998 por meio da Lei Federal nº 9.637/1998. A Lei prevê a concessão, para pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, para prestação de serviços em atividades consideradas não exclusivas do Estado, como saúde, ciências, ciência e tecnologia, e cultura. No Estado de São Paulo, a qualificação de entidade como organização social foi regulamentada pela Lei Complementar nº 846/1998, originalmente para atividades dirigidas à saúde e à cultura. A abrangência do modelo foi ampliada com a Lei Complementar nº 1.243/2014, ao estabelecer que o título de organização social pode ser outorgado pela Administração Pública a entidade privada sem fins lucrativos que realize atividades dirigidas à saúde, à cultura, ao esporte, ao atendimento ou promoção dos direitos das pessoas com deficiência, ao atendimento ou promoção dos direitos de crianças e adolescentes, à proteção e conservação do meio ambiente e à promoção de investimentos, de competitividade e de desenvolvimento. Disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/organizacoes-sociais-de-cultura/o-que-sao/>.

⁵³ Extraído de: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/organizacoes-sociais-de-cultura/o-que-sao/>. O ciclo de vida de um Contrato de Gestão é constituído por três fases: (1) Convocação Pública: Convocação Pública explicita os critérios adotados para o processo de seleção da Organização Social de Cultura parceira, bem como os referenciais necessários à elaboração da proposta técnica e orçamentária; (2) Gestão do Contrato iniciada logo após a celebração do Contrato de Gestão, inclui a elaboração do plano anual de trabalho e a prestação de contas pela Organização Social, por meio de relatórios de atividades trimestrais e anuais; 3) Encerramento do Contrato: o ciclo é encerrado ao término do Contrato de Gestão, cujo o prazo de vigência é de 5 anos .

museólogo para atuar exclusivamente no Museu da Imigração, além da criação de duas coordenações, uma abarcando os núcleos de preservação, pesquisa e exposições, e a outra, o núcleo educativo.

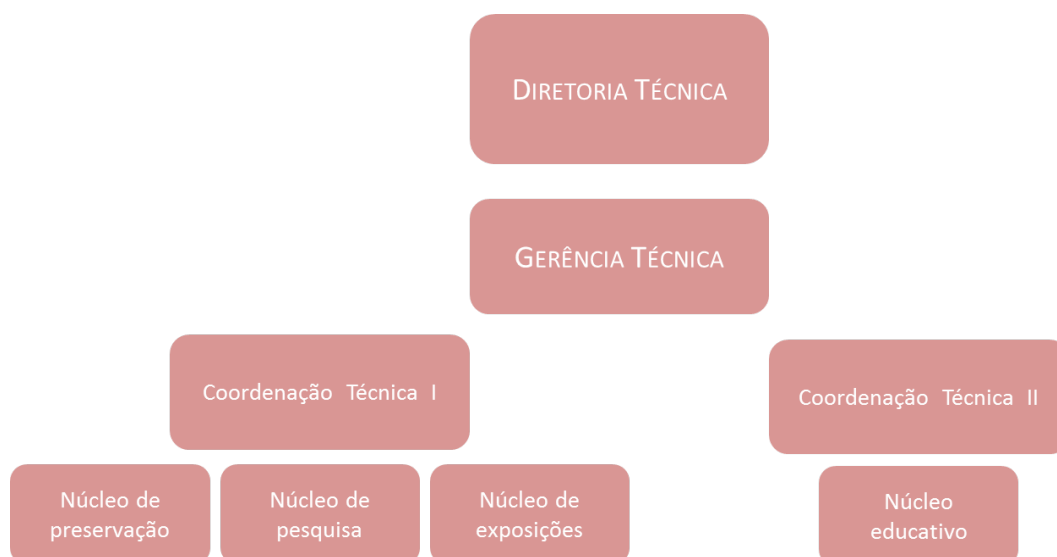


Figura 1. Sugestão de organograma para área técnica do Museu da Imigração.

Como forma de proporcionar maior sinergia entre as equipes e projetos a serem desenvolvidos, visando sempre garantir a qualidade museológica do trabalho desempenhado pela instituição, sugerimos o estreitamento de laços entre todas as áreas e equipes, em especial entre a Gerência Técnica e a Gerência de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, que está diretamente à atrelada Diretoria Executiva da OS, e responde aos dois equipamentos geridos pela Organização Social.

Com relação à área administrativa, dada às especificidades do imóvel que abriga o Museu, recomendamos criação de uma Coordenação de Infraestrutura, para além da Coordenação Administrativa. A primeira abarca o setor de manutenção/conservação, tecnologia da informação e segurança e, a segunda, o setor financeiro, administração e controle e recursos humanos, reforçando a importância da constante interação entre as áreas meio e as áreas finalísticas do Museu.



Figura 2. Sugestão de organograma para área administrativa do Museu da Imigração.

Por outra parte, é preciso acelerar o processo de constituição, junto à SEC, do Conselho de Orientação Cultural (COC), uma vez que há uma série de encaminhamentos que dependem diretamente da formação do Conselho. Um exemplo é a implantação da Política de Acervo: os trâmites de aquisição e descarte não podem ser realizados sem o aval do referido Conselho, que deve ser formado por nomes representativos e plenamente conhecedores da temática do Museu. A proposta para a sua constituição já foi apresentada por parte da instituição e atualmente aguarda a assinatura do Secretário. Reforçamos que instituição dessa instância participativa é condição para que o Museu da Imigração alcance um dos parâmetros técnicos estabelecidos pelo Cadastro Estadual de Museus⁵⁴.

A questão do acesso ao Museu é um ponto que merece atenção. O Museu da Imigração está localizado numa região afastada dos demais centros culturais da cidade, e, apesar de próximo do metrô e do centro histórico, sua visita torna-se pouco atraente dada às condições específicas de seu entorno, o que dificulta uma ampliação significativa de públicos e maior qualificação da sua imagem, e, por consequência, de investidores e mesmo de receitas. Nesse

⁵⁴ Mais especificamente os parâmetros técnicos estabelecidos no Eixo Gestão e Governança - Nível 2: “a instituição possui instâncias participativas atuantes que contribuem para a gestão e deliberação dos assuntos do museu”. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/parametros-de-elegibilidade/>.

sentido, sugerimos a viabilização de um sistema de ligação direta com a estação de metrô Bresser por meio de van com horários predeterminados e o desenvolvimento de um estudo de viabilidade para instalação e divulgação de um estacionamento próximo ao Museu. Outro possível encaminhamento seria a retomada do projeto desenvolvido em parceria com a Faculdade Anhembi Morumbi, que prevê a requalificação do entorno do Museu, com a inserção de mobiliário urbano, vegetação e melhorias das áreas degradadas. Recomenda-se que o Museu desenvolva e/ou atualize estudos de público e do entorno que sistematizem as demandas e apresentem outras possíveis parcerias no território junto a instituições de diferentes perfis.

Paralelamente, é recomendável que o MI mantenha e aprofunde as parcerias institucionais já estabelecidas com diversas iniciativas, projetos e organizações, como: Observatório das Migrações (Unicamp), Agência da ONU para Refugiados (ACNUR), Presença da América Latina, Museu da Casa Brasileira, OIM, Family Search, Instituto Diálogo Intercultural, entre outros.

RECURSOS HUMANOS

É de conhecimento que o dimensionamento do quadro de funcionários das áreas técnicas e administrativas do Museu da Imigração idealmente deve resultar da definição da programação, da necessidade de infraestrutura e dos objetivos planejados pela instituição.

No entanto, dada à sua realidade orçamentária, marcada por uma série de recortes nos últimos anos, foi preciso realizar uma readequação da folha de pagamentos, gerando a demissão de 10% do quadro funcional, essencialmente colaboradores de área fim, uma vez que a área meio da instituição encontra-se em seu limite operacional para dar conta das obrigações de infraestrutura e prestação de contas previstas no Contrato de Gestão.

O Museu conta atualmente com 42 colaboradores, sendo 21 da área administrativa e 21 da área técnica, além de 22 terceirizados e 3 estagiários⁵⁵.

⁵⁵ Dados atualizados a partir de informações gentilmente cedidas pela equipe do Museu da Imigração em outubro de 2019.

Há um plano de carreira, entendido como plano de cargos e salários, que foi elaborado em 2013 e integra o Manual de Recursos Humanos vigente, sendo que sua revisão ocorreu em 2019, em paralelo à consolidação do Plano Museológico atualizado.

Além da valorização da equipe atual do Museu, seja por meio do incremento da capacitação continuada, seja através do estabelecimento do plano de cargos e salários, com definição dos respectivos escopos, é igualmente importante trabalhar na perspectiva de ampliação de seu quadro permanente, buscando fomentar políticas de diversidade e inclusão, tal como previsto dentre os parâmetros do Cadastro Estadual de Museus da SEC. A possibilidade de contratação de profissionais via projetos específicos, partindo de diferentes formas de vinculação, também deve ser alimentada.

Ao longo da etapa de diagnóstico, o tema da falta de integração entre as equipes foi identificado como ponto de atenção. Uma possível maneira de reverter esse cenário e fomentar o maior diálogo entre os núcleos passaria, por exemplo, pela institucionalização de uma agenda regular contendo a programação prevista por cada equipe e pela criação de grupos de trabalho temáticos mesclando as equipes das áreas meio e finalísticas.

FINANCIAMENTO E FOMENTO

É sabido, tanto por parte da Secretaria quanto da atual OS gestora, que os valores dos repasses anuais contratualizados têm sido insuficientes para a execução plena e com qualidade de todas as atividades e programas previstos para uma instituição do porte do Museu da Imigração, que apresenta enorme relevância social, especialmente em um contexto mundial de discussões sobre os fluxos migratórios e seus impactos na sociedade.

Como forma de viabilizar estratégias para ampliação e diversificação das fontes de recursos financeiros, de modo a garantir o desenvolvimento das atividades da instituição e a qualidade dos serviços museológicos prestados, a Organização Social desenvolveu para o Museu da Imigração um Plano de Mobilização de Recursos, no qual se previu a potencialização de captação de recursos em cinco frentes: 1. Ampliação das cessões onerosas de espaço; 2. Cursos, workshops, seminários e programações especiais com cobrança de

inscrição/ingresso; 3. Doação de pessoa física – Programa Amigos do Museu da Imigração; 4. Projetos inscritos em leis de incentivo; 5. Pessoas jurídicas – programa Parceiros do Museu da Imigração.

A recente contratação de uma profissional responsável pelo estabelecimento de parcerias e captação igualmente evidencia os esforços por parte da Organização Social em diversificar as fontes de recursos do MI. Com relação a esse tópico, recomendamos a continuidade das ações iniciadas, como constituição e consolidação programa Amigo do Museu e elaboração de Plano Anual para proposição à Lei Federal de Incentivo à Cultura, do Ministério do Turismo.

Uma ação que pode vir a ser desenvolvida pela instituição, contribuindo para a sua projeção e fortalecimento de sua dimensão educacional, ao mesmo tempo em que colabora com a diversificação de recursos, é a constituição de um Centro de Formação, com a oferta de cursos anuais (gratuitos e pagos) voltados a diferentes públicos. Como forma de dar encaminhamento a esse projeto, a instituição deve buscar parcerias com entidades e organizações que desenvolvam linhas de capacitação em consonância com a temática do Museu.

AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE GESTÃO EXECUTIVA, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS:

- Revisão do organograma, buscando maior significado, comprometimento integração e colaboração entre os colaboradores;
- Criação de rotinas de compartilhamento, como rituais permanentes, reuniões gerais semestrais e reuniões mensais entre coordenação, líderes das equipes e direção como forma de fomentar a integração, o diálogo continuado e a disseminação do “olhar museológico” entre as equipes;
- Consolidação do Conselho de Orientação Cultural (aguardando retorno da SEC);
- Estudo de viabilidade para instalação e divulgação de um estacionamento próximo ao Museu;
- Investimento em sistema de ligação direta com a estação de metrô

Bresser por meio de van com horários predeterminados;

- Ampliação das cessões onerosas dos espaços;
- Realização de cursos, workshops, seminários e programações; especiais com cobrança de inscrição/ingresso;
- Consolidação do programa Amigos do Museu (doação pessoa física);
- Inscrição de projetos em leis de incentivo, editais e afins;
- Incremento da doação de pessoa jurídica;
- Constituição do Centro de Formação.

PROGRAMA DE ACERVO: CONSERVAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA⁵⁶

O Programa de Acervo: conservação, documentação e pesquisa tem como finalidade planejar as ações relativas ao processamento técnico, gerenciamento e pesquisa dos acervos de natureza museológica, arquivística e bibliográfica que estão sob guarda do museu. Consiste, portanto, em recomendações acerca de procedimentos e práticas relacionados à seleção, movimentação, documentação, conservação preventiva e curativa, restauração e pesquisa produzida a partir dos acervos da instituição.

Dada a centralidade dos acervos nos museus, as orientações contidas no programa se configuram como premissas essenciais para a construção dos outros programas que compõem o Plano Museológico⁵⁷. A inter-relação entre o Programa de Acervo com os demais programas pode ser percebida, por exemplo, na sua articulação com o Programa de Edificações: os recursos técnicos e os equipamentos específicos para sua implantação dialogam diretamente com as demandas quanto às instalações e espaço físico necessários à preservação do acervo⁵⁸.

O Museu da Imigração salvaguarda importante acervo de caráter heterogêneo composto pelas coleções museológica, bibliográfica, de história oral e pelo arquivo institucional, o que implica na adoção de diferentes estratégias de gestão. Compromete-se também a acompanhar, desenvolver e fomentar a pesquisa e discussões técnicas e acadêmicas em suas áreas de atuação.

TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ACERVOS

A composição atual do acervo do Museu da Imigração é fruto de processos colecionistas distintos e da relação estabelecida com a história da

⁵⁶ Reciprocidade com os seguintes programas indicados pelo Ibram: Acervo; Pesquisa.

⁵⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

⁵⁸ Ibidem.

Hospedaria do Brás e seu arquivo ao longo das diferentes fases da instituição⁵⁹. Em um primeiro momento, a formação do acervo “vincula-se unicamente à história da Hospedaria, e parte da necessidade de salvar e institucionalizar uma coleção (os itens que haviam permanecido no edifício), seguindo assim a ‘fórmula’ tradicional do surgimento dos museus. Posteriormente, as aquisições visaram a compor um quadro mais amplo sobre as migrações, formando uma coleção diversificada com a colaboração de outras instituições e de comunidades migrantes, protagonistas dessa história, relacionando-se a uma prática museológica mais contemporânea”⁶⁰.

Com o recolhimento do arquivo da Hospedaria do Brás ao Arquivo Público do Estado de São Paulo, em dezembro de 2010, a instituição foi desafiada a pensar critérios para o estabelecimento de novos recortes conceituais para gestão e ampliação de sua coleção. Desde então, a equipe do Museu vem se dedicando a projetos que privilegiam o tratamento e a comunicação do acervo físico existente, bem como a produção de conhecimento e novas narrativas a partir das coleções tendo com premissa a participação/colaboração de comunidades, migrantes, refugiados e descendentes.

Dentro das estratégias traçadas, a História oral se consolidou como o projeto avançado para o mapeamento e a indicação de futuras coletas contemporâneas de acervo, oferecendo também insumos para as exposições temporárias e novas parcerias.

Atualmente, o acervo do Museu da Imigração é composto por quatro grandes grupos de bens culturais entendidos e trabalhados de forma complementar:

Coleção museológica: constituída de mobiliário, malas, máquinas fotográficas, utensílios de cozinha, documentos pessoais, fotografias, indumentária, artes plásticas, objetos religiosos, publicações, bandeiras,

⁵⁹ Por diferentes fases, entende-se o Centro Histórico do Imigrante (1986-1993), o Museu da Imigração (1993-abril 1998), o Memorial do Imigrante (abril 1998-2010) e o Museu da Imigração (2010 até os dias de hoje).

⁶⁰ INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E DA IMIGRAÇÃO. **Política de Acervo do Museu da Imigração**. São Paulo, 2018, p.13. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/acervo_e_pesquisa/documentos_de_gestao/politica-acervo-mi-rev-2021-05-10-2021-14-20.pdf>.

ferramentas e instrumentos de trabalho, objetos de adorno e decoração, brinquedos, instrumentos musicais, discos, equipamentos domésticos, aparelhos de reprodução sonora, itens de escritório etc. Em termos numéricos, são aproximadamente 12 mil bens caracterizados pela sua variedade. São diversos os materiais (madeira, vidro, metal, plástico, tecido), as tipologias, seus usos originais e vinculações com experiências migrantes. Os significados que levaram à sua musealização não se encontram na maior parte das vezes expressos nos documentos de entrada ou registrados nas fichas dos bancos de dados antigos.

Coleção de história oral: coleção de entrevistas organizada a partir de dois eixos: a história oral de vida e a história oral temática. A história oral de vida foca nas experiências de vida dos entrevistados. Ao longo de mais de vinte anos, foram gravadas entrevistas com migrantes de diversas nacionalidades narrando suas trajetórias pessoais. A história oral temática visa a elucidar questões e dúvidas históricas. Nela, o entrevistado conta sua trajetória de vida, mas a entrevista segue um caminho mais objetivo de acordo com as linhas do projeto. Os registros, iniciados na década de 1990, foram produzidos pelas diferentes gestões que assumiram o equipamento cultural, sendo que atualmente a coleção possui 565 entrevistas registradas em diferentes suportes. As entrevistas podem ser consultadas no CPPR e é possível a solicitação de cópias mediante assinatura do Termo de Cessão de Uso.

Coleção bibliográfica: A coleção bibliográfica do Museu da Imigração possui função de apoio às pesquisas sobre o acervo e sobre o tema das migrações humanas, podendo pautar ações diversas, como as exposições e as atividades educativas. É composta por cerca de 10 mil materiais, entre livros, periódicos, folhetos, mapoteca, teses, apostilas, catálogos, fotos, CD-roms, DVDs, VHS, discos em vinil, bitolas de filmes e hemeroteca, sendo que o desafio consiste em justamente quantificar esse universo de itens.

Arquivo institucional: O arquivo institucional existente no Museu da Imigração possui caráter orgânico, ou seja, possui sob sua guarda os documentos administrativos e funcionais que foram produzidos, acumulados e recebidos em decorrência das atividades-meio e atividades-fim da

instituição. Além de comprovar juridicamente as atividades do Museu, serve de apoio à pesquisa, possibilitando conhecer suas ações e vocações. Está organizado em dois fundos: o Fundo Memorial do Imigrante (fundo fechado, que contempla a documentação de caráter permanente e histórico do primeiro Museu da Imigração e do Memorial do Imigrante; Data-limite: 1993-2010. Dimensão e suporte: 62,2 metros lineares); e o Fundo Museu da Imigração (fundo aberto de caráter intermediário e permanente do novo Museu da Imigração. Data-limite: 2011-).

POLÍTICA DE ACERVO

A Política de Acervo do Museu da Imigração⁶¹ foi desenvolvida ao longo dos anos de 2015 e 2018, com o objetivo de definir o caráter do patrimônio cultural preservado e articulado pela instituição e os procedimentos para sua gestão. O documento versa sobre importantes temas, apresentando reflexões e diretrizes para a gestão dos acervos já constituídos e para a formação de novas coleções, de modo a contribuir e pautar esta frente de atuação do MI.

A elaboração da Política de Acervo foi fruto de um processo colaborativo, realizado por profissionais das equipes que compõem a área técnica do Museu (Comunicação Museológica, Educativo, Pesquisa e Preservação). A metodologia participativa desenvolvida incluiu atividades de escuta junto a diferentes públicos e instâncias, a saber: público interno (por meio de entrevistas e durante a realização de atividades); público visitante (por meio da atividade “O que coleccionar?”); Secretaria de Estado da Cultura (por meio de entrevista coletiva); participantes de workshop em parceria com o Centro de Pesquisa e Formação do SESC.

Avaliou-se que este mapeamento de impressões e expectativas realizado nos processos de escuta contribuiu e enriqueceu a elaboração do documento, uma vez que “o olhar de cada profissional, com suas diferentes expertises e responsabilidades, foi fundamental para uma compreensão mais ampla do

⁶¹ INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E DA IMIGRAÇÃO. **Política de Acervo do Museu da Imigração**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/acervo_e_pesquisa/documentos_de_gestao/politica-acervo-mi-rev-2021-05-10-2021-14-20.pdf>.

patrimônio, levando em conta não só o próprio acervo, mas também o público visitante, o meio museológico, a área acadêmica, o contexto migratório e as relações com diversas comunidades”⁶².

PESQUISA E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

No que diz respeito à atividade de pesquisa, esta é compreendida como peça chave no cotidiano do museu, uma vez que permeia todas as suas atividades. Para preservar o acervo e disponibilizar informação qualificada para seus públicos, o museu necessita conhecê-lo em profundidade, o que exige a prática continuada de pesquisa sobre o acervo e sobre as temáticas circunscritas à sua vocação⁶³. Tida como “atividade voltada para a produção de conhecimento, a pesquisa assegura uma visão crítica sobre determinados contextos e realidades dos quais o objeto é testemunha”⁶⁴.

Por outra parte, a instituição deve estimular o desenvolvimento de pesquisa orientada à sua própria prática cotidiana, podendo englobar questões relacionadas ao edifício, história institucional, procedimentos e normas de conservação dos acervos, pesquisas de público, avaliação de exposições, dentre outros estudos.

Diferentes núcleos do Museu da Imigração realizam essa segunda dimensão de pesquisa. Nesse sentido, podemos mencionar o trabalho desempenhado pelo Núcleo Educativo sobre pesquisas de público e o trabalho do Núcleo de Preservação no que diz respeito à documentação e estado de conservação dos acervos, para citar apenas alguns exemplos. Com relação à primeira dimensão de pesquisa a qual se faz referência – aquela voltada ao acervo e seus temas correlatos – o Museu da Imigração a desenvolve por meio do Núcleo de Pesquisa a partir de três frentes: 1. Pesquisa de acervo (museológico, arquivístico, história oral); 2. Pesquisa sobre a história da

⁶² INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E DA IMIGRAÇÃO. **Política de Acervo do Museu da Imigração**. São Paulo, 2018, p.2. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/acervo_e_pesquisa/documentos_de_gestao/politica-acervo-mi-rev-2021-05-10-2021-14-20.pdf>.

⁶³ INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

⁶⁴ JULIÃO, Letícia. Pesquisa histórica no museu. In. NASCIMENTO, S. S. et al. (Cord.). **Caderno de Diretrizes Museológicas**. 2. ed. Brasília: MinC/IPHAN/Demu; Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais/Superintendência de Museus, 2006. p. 89-101.

Hospedaria (imigração histórica, documentação digitalizada, CPPR); e 3. Pesquisa sobre migrações contemporâneas.

Dentre os projetos e procedimentos realizados pelas equipes do Museu da Imigração no tocante à preservação, processamento de acervo e pesquisa, destacamos:

- Implantação de gestão integrada das coleções por meio de critérios e procedimentos comuns, mas considerando particularidades de conservação e documentação;
- Elaboração de documentos norteadores: Plano de Conservação, seis Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), Plano de Emergência e Política de Acervo, sendo que os dois últimos foram produzidos de forma colaborativa com outras equipes do Museu e com interlocutores externos. No caso da Política de Acervo, ela define uma série de diretrizes e as principais linhas que devem orientar a aquisição de itens;
- Aquisição do banco de dados BNWeb para a coleção bibliográfica e de história oral, com migração de dados da antiga base de dados (Winisis), que continha informações parciais do acervo, mas não operava para gestão e consulta;
- O Museu da Imigração compõe, junto com a Pinacoteca do Estado e o Museu da Casa Brasileira, o projeto-piloto para implantação do banco de dados *InPatrimonium* para cadastramento e gestão da coleção museológica. Uma das etapas dessa implantação consistiu na migração das informações das antigas bases de dados do Museu (Acervsys e BDA SEC), que vêm sendo checadas e complementadas com dados presentes na documentação física sobre as peças.
- Realização de exposições temporárias ancoradas em processos curatoriais compartilhados;
- Elaboração de textos para o blog do Centro de Preservação, Pesquisa e Referência (CPPR) e atendimento ao público;
- Projetos: “Vitrines do Acervo” e Encontros com o Acervo”;
- Publicação “Peça a peça: novos olhares sobre a coleção do Museu da Imigração”.

- Estabelecimento de parcerias com instituições e órgãos que desempenham pesquisas e projetos ligados à temática do MI.

Com vistas a potencializar as ações de preservação e pesquisa, ampliar o acesso aos acervos do Museu da Imigração e fortalecer a área técnica da instituição, para a nova etapa do Museu o que se projeta é a continuidade de ações desempenhadas, com a ampla divulgação dos procedimentos de rotina (Procedimentos Operacionais Padrão - POP) estabelecidos pela área técnica; a ampliação do diálogo e interação com as demais áreas do Museu (administrativa e comunicação e desenvolvimento institucional); e o fortalecimento e institucionalização das parcerias travadas com instituições correlatas, universidades e centros de estudo e que possuam linhas de pesquisa relacionadas aos temas da imigração, direitos humanos, patrimônio e cultura material e imaterial. O Museu tem potencial, inclusive, para assumir protagonismo na criação de rede de museus de imigração com vistas a fomentar pesquisas e o desenvolvimento de exposições internacionais de relevância.

Por outro lado, dada a qualidade técnica dos serviços desempenhados, o Museu da Imigração tem total capacidade para se lançar como instituição de referência nas discussões sobre práticas museológicas, em especial sobre colecionismo, museus históricos e de sociedade e procedimentos técnicos.

CENTRO DE PRESERVAÇÃO, PESQUISA E REFERÊNCIA (CPPR)

No que diz respeito às atividades de pesquisa, o Centro de Preservação, Pesquisa e Referência (CPPR) do Museu da Imigração trabalha em três frentes: auxílio ao público interessado em realizar buscas e descobrir mais informações acerca de antepassados migrantes (nacionais e internacionais); apoio a pesquisadores acadêmicos e grupos de estudantes; colaboração com a equipe de comunicação respondendo algumas demandas de imprensa.

A maior parte do público que procura o CPPR, presencialmente ou via e-mail, tem interesse na área de genealogia e deseja encontrar registros sobre seus ancestrais migrantes. Nesse sentido, desde sua abertura, o CPPR investe em formação e parcerias com o intuito de orientar melhor esse público e ampliar

o atendimento. São exemplos dessas ações a pesquisa de registros em arquivos italianos (Archivio di Stato di Venezia e Archivio di Stato di Verona) e o contrato firmado com o FamilySearch, que transformou o Museu da Imigração na primeira biblioteca afiliada ao FamilySearch no Brasil. Dessa maneira, as pessoas que procuram o MI recebem informações, orientações e indicações que vão além dos registros da Hospedaria de Imigrantes do Brás (Acervo Digital), o que converteu o CPPR em um espaço referência para brasileiros que têm interesse em genealogia, pesquisa de registros de migrantes e história da imigração para o Brasil. No âmbito da divulgação de trabalhos e formação, o CPPR promove palestras e cursos como: “Pesquisando Documentos de Família”, “Imigração Italiana: História, Pesquisa Genealógica e Cidadania” (quatro edições) e “Semana da Genealogia” (duas edições).

Cabe ressaltar que no que se refere à emissão de documentos - certidões de desembarque e certidões de registro - relacionados ao acervo digital do Museu da Imigração, o CPPR indica o Arquivo Público do Estado de São Paulo, instituição responsável pela guarda dessa documentação.

AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE ACERVO: CONSERVAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS:

- Implantação da Política de Acervo, aprovada em dezembro de 2018, como forma de potencializar as ações de preservação e pesquisa voltadas ao acervo; monitoramento junto à SEC do Comitê de Orientação Conceitual, que atuará diretamente na implantação da referida política;
- Coleção museológica: continuidade à organização da documentação do acervo e à implantação da base de dados adotada pela SEC; solucionar problemas de cadastramentos ainda existentes (duplicidade e possíveis erros); diagnóstico do estado de conservação das peças;
- Coleção de história oral: necessidade de atualização e debate sobre sistema de Backup e aquisição de equipamentos para estúdio de captação;

- Coleção bibliográfica: realização de levantamento periódico com vistas à sua atualização; aprofundamento da discussão sobre descarte, em parceria com a SEC; estabelecimento de contato com universidades para o incentivo de doação de teses e dissertações recentes sobre o movimento migratório (em caráter continuado);
- Arquivo institucional: elaboração de procedimento operacional padrão (POP) de gestão documental do arquivo, para realização de Backups periódicos em HDS externos, com o auxílio dos profissionais de Tecnologia da Informação do Museu da Imigração (os quais já realizam essa atividade) e também a otimização das iniciativas de difusão digital, principalmente a divulgação de imagens do acervo através da plataforma Wikimedia Commons;
- CPPR: retomada do tratamento do acervo digital e ampliação da parceria com o Arquivo do Estado; fortalecimento das parcerias com cartórios e instituições afins visando ampliar a base de dados sobre migração no Brasil;
- Revisão do sistema de ar condicionado dada a situação das Reservas Técnicas (UR e T encontram-se fora dos padrões adequados) (em articulação com Programa de Edificações).

PROGRAMA EDUCATIVO⁶⁵

A educação é um processo que atravessa todos os setores das instituições de natureza museológica. Compreendida como princípio que orienta procedimentos a partir da adoção de distintos recursos, a educação em museus corresponde a práticas e processos educativos não formais que extrapolam a mera visita mediada à exposição, configurando-se como peça essencial na extroversão dos acervos e na difusão da missão institucional. Dentro dessa perspectiva, a dimensão educacional deve permear as ações e atividades concebidas pelas diferentes equipes do museu, de maneira transversal e compartilhada, não se limitando aos setores e núcleos educativos dos museus.

Tal como sugere a legislação e as diretrizes postuladas pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), as ações educativo-culturais em instituições museológicas devem ocorrer de forma ampla e diversificada, fundamentada no respeito à diversidade cultural e na construção participativa e democrática do conhecimento, contribuindo, assim, para a criação de relações de identificação, pertencimento e memória local. Voltam-se, portanto, para toda a pluralidade de públicos com os quais a instituição se relaciona, para além do público escolar - tido muitas vezes como o principal alvo dos programas educativos e culturais.

Partindo dessas premissas, o Programa Educativo do Museu da Imigração abrange a conceituação, planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades educativas destinadas a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições, sempre tendo como parâmetro a missão delineada para o equipamento cultural.

O Museu da Imigração, por meio do Núcleo Educativo, desenvolve programas, projetos, atividades e materiais alinhados aos pressupostos conceituais da instituição, bem como às diretrizes delineadas pela UPPM/SEC, no que se refere a públicos estratégicos e ferramentas de avaliação de desempenho. A partir do trabalho colaborativo entre os núcleos,

⁶⁵ Reciprocidade com o Programa Educativo e Cultural, do Ibram.

os educadores do MI participam da elaboração das exposições e vitrines temáticas, da programação cultural, além das ações de mediação junto aos públicos externo e interno, sua principal expertise.

Atualmente a equipe do Núcleo Educativo é formada por sete educadores e um gestor⁶⁶ responsável pelo desenvolvimento de programas voltados a diferentes perfis de públicos, sendo que alguns destes programas estão em andamento e outros se encontram paralisados ou sem uma ocorrência sistemática. O **programa voltado ao público escolar** abarca três projetos: projeto “Encontros de formação”, voltado à capacitação de professores e guias turísticos; e os projetos “Museu vai à escola” e “Territórios educativos”, que envolvem ações extra muros na medida em que as equipes vão às escolas desenvolver as atividades.

O **programa Museu e comunidades**, que se dirige para públicos específicos, como idosos, pessoas com deficiência, pessoas em situação de vulnerabilidade e migrantes e imigrantes, no presente momento encontra-se praticamente paralisado. Uma das únicas ações que vem ocorrendo é o atendimento ao público do Arsenal da Esperança, que ocorre às quintas-feiras.

Outro programa desenvolvido pelo Núcleo Educativo é o **programa Museu e famílias**, direcionado ao público espontâneo familiar. Esse programa abrange três projetos: o projeto “Férias no Museu”, que ocorre no período de férias escolares com atividades para crianças. Dentre as ações desenvolvidas, destacamos a ação “Pintura para bebês”, que vem ocorrendo todos os anos no mês de janeiro e em 2019 aconteceu em julho também. O projeto “Ponto a ponto” consiste na realização de um conjunto oficinas de artesanato que acontecem desde janeiro de 2018, o que vem colaborando com a fidelização de seus participantes. Ainda dentro desse programa voltado para o público familiar, são oferecidas visitas dirigidas às famílias nos finais de semana.

O **programa para público interno** se estrutura a partir de dois projetos, o projeto de acolhimento aos novos funcionários e o projeto de formação continuada das equipes – tanto do próprio núcleo, com os momentos

⁶⁶ No momento do fechamento deste documento (outubro de 2019) estava em aberto o processo de contratação de mais um profissional para a equipe.

dedicados aos estudos- quanto das demais áreas do Museu, por meio da realização de ações abertas onde são convidados todos os funcionários da instituição.

As estratégias do Museu da Imigração no âmbito do Programa Educativo previstas para esse novo momento da instituição devem centrar-se na consolidação desses programas com vistas à ampliação e diversificação de seus públicos e no fortalecimento da relação e integração entre núcleos do Museu.

Como possíveis sugestões, apontamos a possibilidade de criação, dentro do projeto “Férias no Museu” (programa Museu e famílias) de uma atividade que busque permitir que a criança vivencie a ideia de “ser imigrante por um dia”. Para isso, ela receberia um passaporte e, de forma lúdica, experimentaria viver um dia como imigrante que era acolhido pela Hospedaria, inclusive com a possibilidade de pernoitar nas instalações do Museu.

Com relação ao programa dirigido ao público interno do MI, a recomendação é que as dinâmicas que fazem parte desse programa sejam pensadas de modo compartilhado entre a equipe do Núcleo Educativo e as outras equipes do Museu. A cada atividade proposta, seria constituído um grupo interdisciplinar responsável pela sua organização e realização. Acreditamos que esse formato permitiria a maior interação e engajamento por parte das equipes, além de contribuir para disseminar a ideia de que a dimensão educacional atravessa todas as áreas da instituição.

Dentro do programa voltado ao público escolar, com vistas a buscar ampliar o alcance do atendimento, a recomendação seria no sentido de disponibilizar mais um horário - no turno da tarde - para atendimento das visitas educativas.

Uma maneira de aproximar o MI à rede pública de ensino seria por meio da instituição de um prêmio voltado a escolas públicas que desenvolvam projetos inovadores ligados a questões migratórias. O formato do prêmio

disponibilizado pelo Instituto Tomie Ohtake, que conta com diferentes fontes de patrocínio, pode servir de referência para a modelagem dessa proposta.⁶⁷

Além das ações realizadas no âmbito dos programas supracitados, vale também destacar as parcerias desenvolvidas pelo Núcleo Educativo ao longo de sua trajetória junto a diversas instituições, entidades e organizações, dentre elas: CEUs e Diretorias Regionais de Ensino (DRE) Penha, Itaquera e Butantã, Fundação Bunge, Associação Multiplicando Esperança (AME+), Sociedade Amigos da Dalmácia (SADA), Fórum de Educação Integral para uma Cidade Educadora e Associação Cidade Escola Aprendiz, Horniman Museum & Gardens, Rede de Educadores de Museus (REM-SP) e Núcleos Educativos de outras instituições museológicas do estado de São Paulo⁶⁸, além de dezenas de escolas públicas e privadas com as quais desenvolve ações.

Dado o caráter estratégico da articulação do Museu da Imigração com projetos e ações da sociedade civil, bem como com outras instituições museológicas vinculadas à Secretaria de Cultura e Economia Criativa, sugerimos que o Museu fortaleça e amplie o relacionamento institucional com esses equipamentos.

No caso do Museu da Língua Portuguesa, a aproximação pode se dar a partir da premissa de que a língua é um canal de interação entre os povos. Nesse sentido, os museus podem ser importantes parceiros na concepção e proposição de exposições com curadorias compartilhadas (a serem montadas concomitantemente em ambas as instituições); no estabelecimento de ações sistemáticas com a população imigrante, como vivências e cursos de língua (em parceria com coletivos e organizações que desenvolvem esse tipo de trabalho); no desenvolvimento de ações conjuntas dos educativos de ambas as instituições (por meio de jogos e dinâmicas que podem vir a ser jogados em ambos os equipamentos culturais); na concepção de projeto ligado à produção literária, buscando abordar processos migratórios contados em prosa e verso; dentre outras iniciativas.

⁶⁷ Prêmio Territórios, do Instituto Tomie Ohtake. Mas informações em: <https://www.institutotomieohtake.org.br/premios/territorios-educativos>. Acesso em: 14 jul. 2018.

⁶⁸ INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E DA IMIGRAÇÃO. **Plano Educativo do Museu da Imigração**. São Paulo, 2020.

Por outro lado, é possível delinear projetos que busquem conectar o Museu da Imigração ao universo da tradução literária em conjunto com a Casa de Guilherme de Almeida, que vem desenvolvendo interessantes iniciativas no campo da tradução e poesia - o que inclusive a levou à criação de um Centro de Estudos de Tradução Literária.

A relação do Museu da Imigração com o Museu do Futebol, por sua vez, pode se dar a partir da ideia do futebol como linguagem universal que é atravessada por fluxos e movimentos. Jogadores e também jogadoras, por razões de trabalho e em busca de novas oportunidades, têm suas trajetórias marcadas por deslocamentos para outras regiões e países, o que muitas vezes vem acompanhado por desafios quanto ao idioma e hábitos culturais, mas também preconceitos e racismo.

As representações de diferentes migrações projetadas nas telas do cinema podem ser tratadas em projeto a ser desenvolvido em parceria com o Museu da Imagem e do Som. E as noções de residir e morar, que são totalmente modificadas e atualizadas pelos processos migratórios, podem ser exploradas através de projeto em conjunto com o Museu da Casa Brasileira. Buscamos aqui assinalar possíveis caminhos de parceria entre alguns dos museus da SEC e o Museu da Imigração, lembrando que essas articulações interinstitucionais não se restringem à equipe do Núcleo Educativo, devendo ser pensadas de forma transversal, com o engajamento dos diferentes núcleos do Museu.

AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA EDUCATIVO PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS:

- Avaliação da composição da equipe do educativo de acordo com a realidade do MI;
- Ampliação do quadro ideal para atendimento da demanda escolar tendo em vista a importância da temática;
- Potencialização do projeto "Museu vai à escola" e criação de projetos para públicos específicos, principalmente para atender o Arsenal da Esperança e crianças migrantes;

- Constituição de Comitê de Atendimento, tal como a experiência existente no Museu do Café⁶⁹, como forma de fomentar a aproximação e troca entre as equipes;
- Estabelecimento de parcerias com museus da SEC para realização de programação cultural integrada;
- Instituição de prêmio voltado a escolas da rede pública que desenvolvam projetos ligados a questões migratórias;
- Elaboração de projetos para editais e afins;
- Criação continuada de materiais educativos;
- Envolvimento da equipe com a programação cultural (agenda do MI) e com a programação do Centro de Formação;
- Apropriação do novo espaço de leitura infantil;
- Estabelecimento de procedimentos que visem à valorização da etapa de planejamento e avaliação das ações e projetos realizados no âmbito desse programa.

⁶⁹ O referido Comitê realiza reuniões mensais entre as equipes que atuam diretamente com o público.

PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL⁷⁰

As exposições e a programação cultural promovidas pelos museus se configuram como o principal canal de comunicação da instituição com seus públicos. É por meio dessas atividades, que adotam diversas linguagens e formatos, que as instituições museológicas permitem o acesso público aos acervos por elas salvaguardados e pesquisados, ao mesmo tempo em que comunicam sua missão institucional⁷¹.

O Programa de Exposições e Programação Cultural volta-se, pois, à concepção, planejamento, realização e avaliação de projetos e ações relativos às exposições de longa duração, temporárias e itinerantes e à programação cultural promovida pela instituição em suas diferentes frentes.

EXPOSIÇÕES

A exposição de longa duração do Museu da Imigração “Migrar: experiências, memórias e identidades” foi inaugurada em 2014 e resultou do processo de revisão conceitual pelo qual a instituição passou.

Transcorridos cinco anos desde sua inauguração, constatam-se pontos de atenção quanto a questões de mobiliário, circulação e acessibilidade, controle ambiental, atualização de conteúdos, dentre outros, o que indica a necessidade de revisão. Nesse sentido, para os próximos cinco anos do Museu, sugerimos que seja iniciado um processo de atualização da exposição de longa duração. Para tanto, indicamos que seja tomado como referência a experiência vivenciada para a elaboração da Política de Acervo, que envolveu as equipes das diferentes áreas da instituição e contemplou a realização de um seminário aberto ao público que teve como objetivo fazer uma discussão qualificada sobre o documento.

⁷⁰ Reciprocidade com o Programa de Exposições, do Ibram.

⁷¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

As exposições temporárias, ao possibilitarem recortes complementares à temática da exposição de longa duração, ou mesmo mais exploratórios, têm potencial para funcionar como laboratórios de experiências sobre linguagens e conteúdos, formas de aproximação com o público, experiências de ações educativas, com o fim de testar novas possibilidades e a própria revisão da exposição de longa duração.

Atualmente as seguintes linhas norteiam as exposições temporárias do MI:

- “Coleções descobertas”: exposições que visam destacar objetos do acervo reunidos por conta de características comuns: tipologia, material, técnica, etc., de modo a fomentar uma leitura transversal das coleções.

- “Histórias compartilhadas”: exposições realizadas junto a comunidades de imigrantes, migrantes, refugiados e descendentes, em caráter colaborativo. As temáticas podem ser variadas, utilizando ou não itens do acervo do MI.

- “Vitrines do Acervo”: pequenas mostras que objetivam apresentar ao público itens do acervo individualizados, enfatizando seus contextos - seja de produção, uso e/ou aquisição - e seu potencial afetivo.

A dinâmica da programação das exposições temporárias está organizada a partir de dois eixos: uma exposição desenvolvida internamente pelas equipes do MI e duas exposições fruto de parcerias com agentes externos ao Museu. Para as exposições internas buscou-se instituir processos curatoriais compartilhados envolvendo as equipes, bem como fomentar a maior participação das comunidades migrantes (caso, por exemplo, da Exposição “Migrações à mesa”). A experiência da curadoria compartilhada trouxe à tona desafios que ainda precisam ser mais bem contornados, principalmente no que se refere à delimitação dos escopos de cada núcleo envolvido no processo. No caso das exposições com acervos de terceiros, buscou-se uma aproximação da linguagem artística, com foco na fotografia. Ao abrir suas portas para acervos procedentes de terceiros, o MI deve reforçar seu compromisso em oferecer condições museológicas adequadas, tanto em termos de salvaguarda (conservação preventiva, controle de acesso e segurança), quanto no que diz respeito à exibição desses bens.

Com a finalidade de estreitar laços entre artistas e pesquisadores e atrair novos públicos para o Museu, foi criado um programa de residência artística, que se encontra em sua primeira edição. A intenção é abrir editais bienais (a partir de 2018) com vigência de três meses, durante os quais os contemplados seriam convidados a acompanhar o desenvolvimento de pesquisas e discussões críticas, bem como conhecer experiências de quem viveu o processo migratório. Ao final, comprometem-se a produzir uma obra artística que será exposta no Museu, individual ou coletivamente, dependendo da proposta e da disponibilidade da instituição.

Como possíveis caminhos para a concepção de exposições temporárias, apontamos algumas propostas:

- Instalação de “cápsulas” do acervo do Museu da Imigração junto às estações que compõem a rede de metrô da cidade (fac-símiles de documentos, reprodução de imagens, etc.).

- Fortalecimento da parceria com o Observatório das Migrações, vinculado ao Núcleo de Estudos de População “Elza Berquò”, da UNICAMP, para o desenvolvimento de exposição sobre os fluxos migratórios contemporâneos no Estado de São Paulo. Essa articulação, que tem grande potencial para itinerância e realização de palestras, possibilitaria abordar o tema da migração no interior do Estado, fenômeno que vem ganhando peso nos últimos anos e que demanda um debate qualificado sobre alteridade e respeito à diferença. Quem são essas pessoas? Quais seus sonhos, seus desejos e quais os principais desafios que enfrentam? Outra forma de tratar do fenômeno migratório contemporâneo seria por meio de parcerias com entidades como a ACNUR (parceria já firmada), Cáritas, Cruz Vermelha, dentre outros coletivos e organizações presentes na cidade de São Paulo e que lidam com sujeitos envolvidos em processos de trânsito.

- Contato com o Musée des Confluences, situado em Lyon, na França, com a finalidade de estudar a viabilidade de montagem da exposição “Frontières” (Fronteiras), no Museu da Imigração. A referida exposição resultou de uma parceria entre o museu francês e o Centro de Cultura Contemporânea de Barcelona (CCCCB), onde viria a ser exposta posteriormente. A exposição se

propõe a refletir sobre o conceito de fronteira e suas diferentes tipologias e estabelece um panorama sobre distintas fronteiras geopolíticas existentes hoje.⁷²

PROGRAMAÇÃO CULTURAL

Até outubro de 2018, foram realizadas cerca de 90 atividades dentro da programação promovida pelo Museu da Imigração, entre palestras, oficinas, feiras gastronômicas, atividades educativas, inaugurações, ações temáticas (como Jornada do Patrimônio, Semana de Museus, Primavera dos Museus e Férias) e atrações de datas comemorativas (como Dia das Crianças e Dia da Consciência Negra). Trata-se de ações realizadas pelas diferentes equipes do Museu e que atingem públicos de diferentes perfis.

Os eventos mencionados acima podem contar com apoios – institucionais, de divulgação e de estrutura, como fornecimento de ambulância e tendas; parcerias institucionais e realização conjunta, a exemplo das ações com os consulados gerais; e patrocínio, com cotas de apoio e incentivo via Lei de Incentivo à Cultura, no caso da Festa do Imigrante.

Podemos dizer que o Museu da Imigração apresenta intensa programação cultural, que tem como carro-chefe a Festa do Imigrante. Atualmente em sua 24ª edição, a Festa é responsável por reunir manifestações artísticas, culturais e gastronômicas de diferentes grupos que vivem em São Paulo e por oferecer atividades diversificadas para o público participante.

Como forma de celebrar a sua 25ª edição, em 2020, o evento pode expandir sua programação para outros espaços da cidade, além de ser realizada uma exposição temporária, com a participação das comunidades envolvidas na Festa, em comemoração à data. Em termos institucionais, seria interessante haver um maior engajamento por parte da área técnica na coordenação das atividades propostas durante os dias da festa, como contação de histórias, oficinas, etc.

⁷² Mais informações em:

<http://www.museedesconfluences.fr/en/node/1686?destination=explorer/%2522fronti%25C3%25A8res%2522> e <http://www.cccb.org/es/exposiciones/ficha/fronteras/11323>.

Outra atividade que vem sendo desenvolvida pelo Museu da Imigração desde 2017, em parceria com embaixadas, associações e consulados de diversas nacionalidades/comunidades, é o Viva!. Os eventos geralmente envolvem oficinas, cursos, rodas de conversa e gastronomia.

Ainda no sentido de integrar o Museu a outros programas da cidade, o Museu da Imigração tem potencial para assumir protagonismo junto ao “SP Gastronomia”, programa intersetorial do governo do estado que busca celebrar a diversidade da culinária por meio de uma intensa programação que ocorre anualmente em outubro.

AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES E PROGRAMAÇÃO CULTURAL PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS:

- Atualização da exposição de longa duração;
- Integração das equipes para a elaboração da programação cultural integrada, com as atividades propostas pelos diferentes núcleos;
- Continuidade da agenda de exposições temporárias, com estabelecimento de parcerias com museus de migração, refúgio e direitos humanos e lançamento de editais para recebimento de exposições temporárias;
- Instalação de “cápsulas” do acervo do Museu da Imigração junto às estações que compõem a rede de metrô da cidade (fac-símiles de documentos, reproduções de imagens, etc.);
- Amadurecimento dos processos curatoriais compartilhados, com delineamento dos escopos de cada núcleo;
- Realização de cursos, palestras e workshops no Centro de Preservação, Pesquisa e Referência no intuito de apresentar propostas para aprofundar temas trabalhados em exposições temporárias ou em eixos de atuação museológica;
- Acompanhamento do projeto de residência artística, com vistas ao seu fortalecimento;
- Acolhimento e potencialização de iniciativas levadas a cabo por coletivos e ONG's;
- Engajamento do Museu no programa “SP Gastronomia”.

- Ampliação da Festa do Imigrante, mais dias, inserção de novas comunidades, engajamento da equipe técnica com propostas museológicas que possam integrar a programação do evento;
- Intensificação do Projeto Viva!.

PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL⁷³

Os museus têm como propósito salvaguardar e comunicar seus acervos por meio do estabelecimento de canais de diálogo e interação com seus diferentes públicos, o que demanda o desenvolvimento e estratégias de comunicação. Por certo, tais estratégias devem estar alinhadas à missão e objetivos da instituição, com vistas à disseminação de seus valores. Nesse sentido, o que se percebe é uma especificidade quando se trata de comunicação dentro do universo museológico.

O Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional abrange ações que visam à divulgação e difusão de projetos e atividades da instituição, bem como à disseminação e consolidação da sua imagem institucional no âmbito local, regional, nacional e internacional⁷⁴. Dada à sua natureza, mantém vínculo estreito com os demais programas do Plano.

Desde a sua reabertura, o Museu da Imigração vem desenvolvendo um programa de comunicação institucional, com ativação das comunidades de migrantes, utilização da internet e das redes sociais para exteriorização das ações e relacionamento com imprensa e com potenciais parceiros.

Até o fim de setembro de 2018, o Museu da Imigração atingiu o total de 98.852 seguidores nas plataformas em que está presente, com 11.289 novos usuários no último trimestre⁷⁵.

⁷³ Reciprocidade com o Programa de Comunicação, do Ibram.

⁷⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

⁷⁵ Números atualizados em novembro de 2021, quando foi verificado um total de 194.543 seguidores nas plataformas.

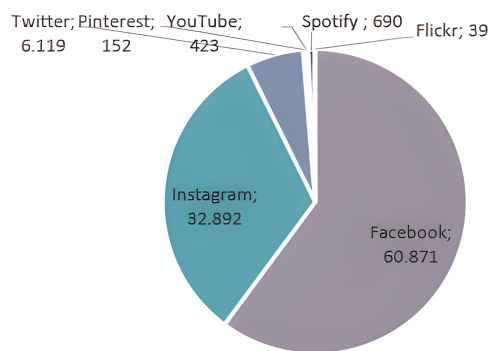


Figura 3. Número de seguidores das plataformas digitais do Museu da Imigração em set. 2018. In: EXPOMUS. **Planejamento Estratégico do Museu da Imigração**. São Paulo, dez. 2018, p. 11.

As principais recomendações a serem feitas no âmbito desse programa para a nova etapa do Museu da Imigração vão no sentido do estreitamento dos laços com a área técnica e administrativa, como forma de proporcionar maior sinergia entre as equipes e projetos a serem desenvolvidos, investimento na comunicação interna e contribuição na elaboração de estratégias de captação.

Pensando na sua projeção, o Museu deve fomentar o fortalecimento da sua imagem institucional junto aos diferentes parceiros e a criação da rede de museus, com a participação de instituições congêneres nacionais e internacionais (em estreita conexão com a área técnica).

AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS:

- Divulgação da programação do Museu em diferentes mídias como forma de dar visibilidade à instituição e atrair mais público; Desenvolvimento de campanhas institucionais;
- Investimento no desenvolvimento de ações continuadas com a comunidade do entorno e na divulgação do caráter público do acesso aos jardins do Museu;

- Fortalecimento da imagem institucional junto aos diferentes parceiros e fomento para criação da rede de museus (conexão com área técnica);
- Realização de estudos relativos ao licenciamento de produtos com imagens ícones do acervo;
- Desenvolvimento de aplicativo (tendo como base o Projeto Cosmopaulistanos⁷⁶).

⁷⁶ <http://museudaimigracao.org.br/cosmopaulistanos/>)

PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES: CONSERVAÇÃO PREVENTIVA E SEGURANÇA⁷⁷

O programa de Edificações: conservação preventiva e segurança é aquele que abarca a conservação dos espaços externos e internos do museu, que deverão ser adequados para o cumprimento de suas funções (salvaguarda e comunicação dos acervos) e ao bem estar de todos os públicos (interno e externo), seguindo parâmetros museológicos internacionais de conservação e segurança. Da mesma forma, leva em conta aspectos relativos à circulação, acessibilidade física e sustentabilidade ambiental⁷⁸.

O Museu da Imigração está instalado na edificação onde durante 91 anos funcionou a Hospedaria de Imigrantes, responsável por abrigar e dar assistência a migrantes e imigrantes chegados a São Paulo, que de lá eram encaminhados para postos de trabalho. Como dito anteriormente, sua importância como testemunho do processo migratório em São Paulo foi reconhecida pelos órgãos estadual e municipal de preservação do patrimônio cultural (Condephaat e Conpresp). Por certo, sua condição de bem tombado deve sempre pautar as intervenções a serem propostas para o imóvel, a partir de estreito diálogo com os referidos órgãos patrimoniais.

Entre 2010 e 2014, o imóvel foi submetido à restauração e requalificação museológica e museográfica, o que implicou na reconfiguração dos usos de seus espaços. Para tanto, foram previstas áreas públicas com e sem coleções; áreas internas com e sem coleções, contemplando espaços destinados à recepção e área de acolhida, exposição de longa duração, exposições temporárias, auditório, biblioteca, reserva técnica, áreas de pesquisa e tratamento do acervo, dentre outros.

Dada às demandas impostas pelo uso cotidiano das instalações por parte dos públicos interno e externo, passados cinco anos da reabertura do Museu da

⁷⁷ Reciprocidade com os seguintes programas do Ibram: Arquitetônico-urbanístico; Segurança; Socioambiental; Acessibilidade.

⁷⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

Imigração, algumas adequações foram levadas a cabo, como por exemplo, a adaptação da bilheteria e do espaço de acolhimento, realocação da sala do Núcleo Educativo e da loja de *souvenirs* e instalação de sala de leitura infantil.

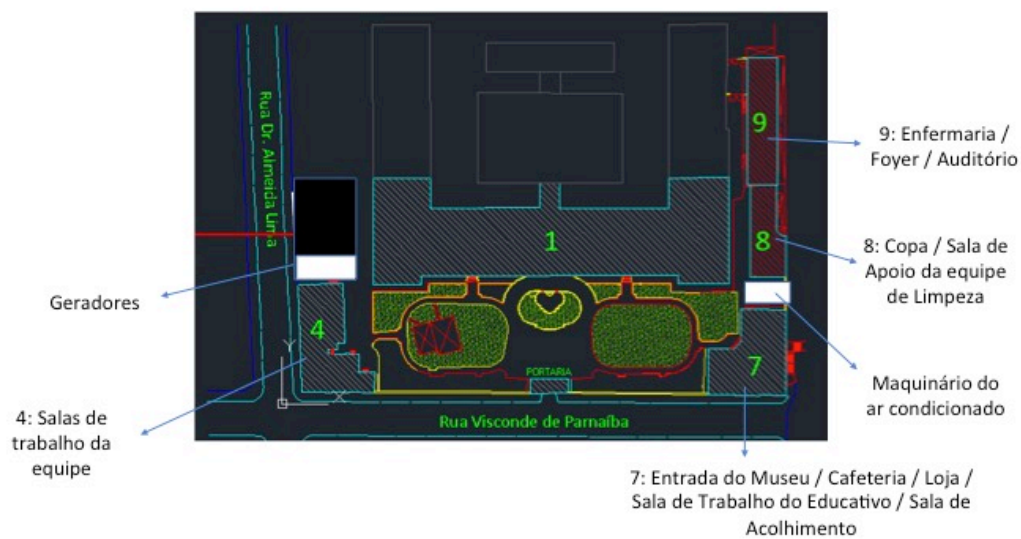
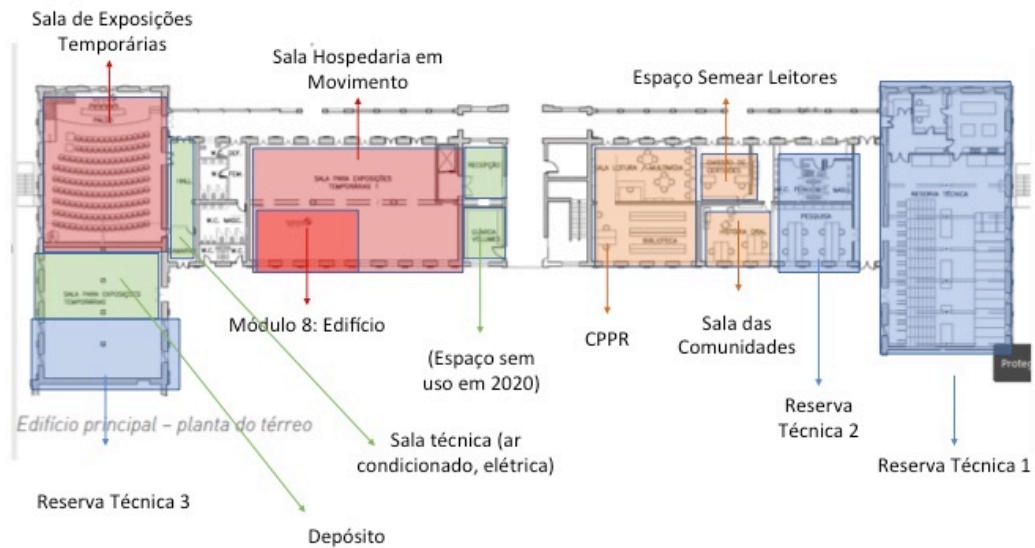


Figura 4. Espaços e usos em janeiro de 2020

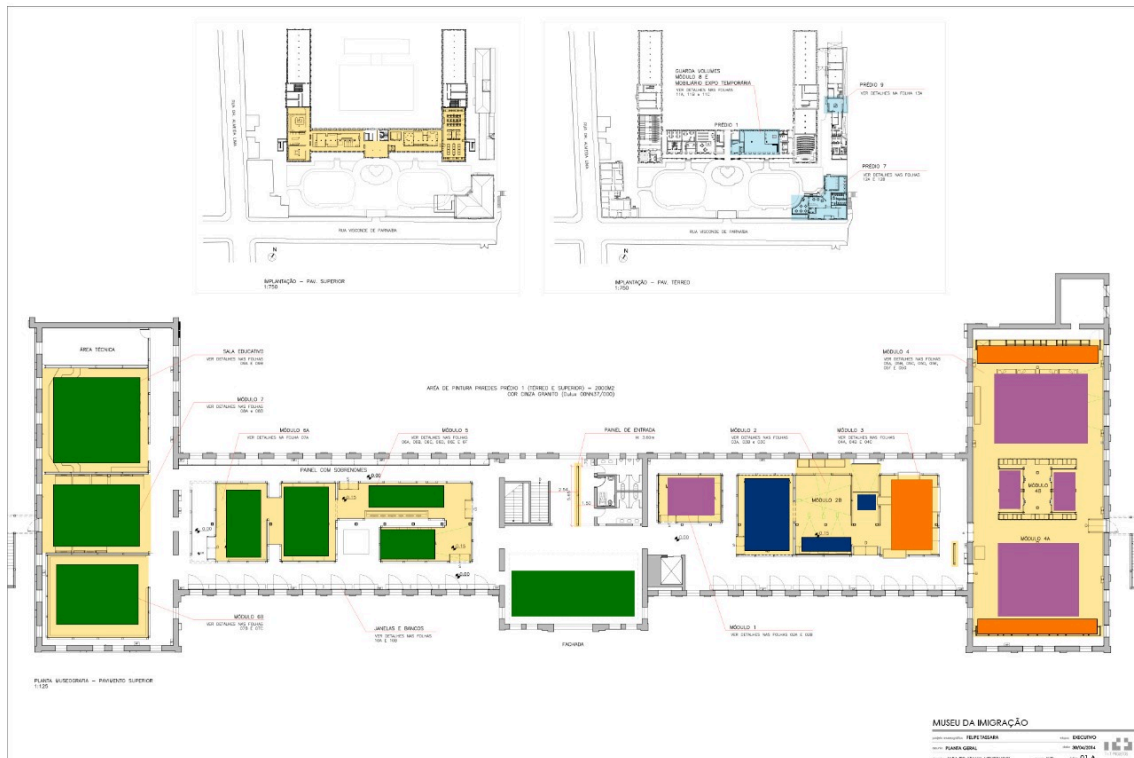


Figura 5. Planta do pavimento superior

Diante do atual momento do Museu, constatamos a necessidade de adequação e racionalização dos usos de alguns espaços, como a ampliação da área da Biblioteca e Documentação do Centro de Preservação, Pesquisa e Referência, (uma vez que os acervos bibliográfico e arquivístico estão em constante crescimento). Dado que o acervo bibliográfico está em crescimento constante, e o deslocamento da equipe do Núcleo Educativo para área mais ampla e distante do ruído gerado pela ferrovia. Há algumas possibilidades quanto a esse último aspecto que deverão ser debatidas e definidas entre as equipes e a diretoria da instituição. No caso das distintas áreas de uso interno que atualmente servem como depósito, há a necessidade de organização e otimização desses cômodos, com o mapeamento dos possíveis descartes de materiais.

Quanto à infraestrutura do Museu da Imigração, um ponto de atenção refere-se aos limites impostos pelo sistema do ar condicionado central, que se arrasta desde a reabertura do Museu da Imigração ao público, em 2014⁷⁹. O

⁷⁹ Conforme acordado junto à Unidade Gestora e o Grupo de Projetos e Acompanhamento de Obras da Pasta, a OS gestora contratou em 2020 o desenvolvimento de Projeto Executivo de

ideal sobre essa questão seria a nova execução do sistema, partindo de novas premissas. No entanto, tendo em vista a dificuldade em levar essa solução a cabo, apontamos três alternativas possíveis:

- 1- Retrofit - Troca de todos os elementos da Central de água gelada - CAG (Chillers, bombas, tubulação, automação, etc.) e utilizando o sistema de Fan-coils mesmo com os problemas já indicados (automação, condensação, posição incorreta dos FC e tubulação de água gelada passando na área de acervo e exposição, etc.);
- 2- Desativação do Sistema de água gelada e instalação de novo sistema VRF e/ou MultiSplit (para conforto na exposição e ter auxílio de Desumidificadores industriais nas reservas técnicas). Nas áreas expositivas, como forma de a conservação dos acervos expostos, recomendamos a instalação de desumidificadores e película protetora nas janelas como forma de isolar a área.
- 3- Troca dos Chillers e utilização do sistema existente para conforto nas áreas de exposição e executar a Montagem de pequena central de água Gelada (dois chillers pequenos) para atender somente as reservas técnicas. Nas áreas expositivas, como forma de a conservação dos acervos expostos, recomendamos a instalação de desumidificadores e película protetora nas janelas como forma de isolar a área.

Embora não tenham sido registradas enchentes no edifício após o ano de 2015, foram realizadas manutenções periódicas e melhorias no sistema de drenagem, bem como foi instalada comporta no portão de serviço.

O Museu da Imigração já desenvolve algumas ações relevantes em termos de sustentabilidade ambiental, especialmente em relação à reciclagem de

Atualização e Modernização do Sistema de Climatização e Controle de Umidade do Museu da Imigração, viabilizando recursos financeiros para a execução da 1ª fase, destinada a construção de uma nova CAG dedicada exclusivamente às Reservas Técnicas, concentrando os esforços de controle de umidade em áreas de guarda de acervo, executada em 2021. A 2ª etapa do projeto visando a atualização do sistema existente, privilegiando o conforto térmico das áreas de circulação de público, será executada oportunamente, condicionada a captação de recursos financeiros.

materiais. Também realizou a substituição gradativa de toda iluminação antiga para iluminação de LED e automatizou todas as torneiras dos banheiros, visando evitar o desperdício desses recursos. Está sendo planejada a realização de estudos de viabilidade técnica para implantação de energia fotovoltaica e de captação de águas pluviais, visando o reaproveitamento dos recursos hídricos e a redução do consumo. Para dar conta de todos os desafios, recomenda-se manter uma equipe fixa e qualificada para intervenções de manutenção autônoma básica na edificação e área externa.

No que se refere à segurança, algumas das principais ações realizadas no Museu da Imigração são norteadas pelas atividades da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), eleita anualmente⁸⁰. A comissão é responsável pela indicação de reparos, melhorias e implementos, sejam de infraestrutura ou procedimentais, visando garantir a segurança de funcionários e visitantes.

Além das ações realizadas por equipe própria, o Museu da Imigração possui ainda prestador de serviços na área de Medicina e Segurança do Trabalho, prevendo a realização de ações relacionadas a cursos de atualização (utilização de EPI's, Trabalho em Altura, Designado de CIPA e Brigada de Incêndio), cumprimento das demais NBR's, realização de exames periódicos, elaboração dos laudos relativos à área (PPRA, PCMSO e LTCAT), bem como o atendimento às determinações da legislação do E-Social e demais normas trabalhistas.

Os procedimentos para os diferentes tipos de emergências encontram-se descritos e padronizados no Plano de Emergência⁸¹ desenvolvido pela instituição, que abrange ações conjuntas entre todas as equipes de Infraestrutura, Vigilância, Bombeiros Civis, Brigadistas, Centrais de Monitoramento, Alarmes e Atendimento ao Público.

⁸⁰ A implantação da CIPA se deu no ano de 2015 e mensalmente a Comissão se reúne para análise das áreas e melhorias e prestação de contas sobre as medidas adotadas no período, assim como para discutir metas a serem cumpridas.

⁸¹ INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E DA IMIGRAÇÃO. **Plano de Emergência do Museu da Imigração**. São Paulo, 2018.

O Museu renovou o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), com vigência até 2021. Entre os principais desafios na área de segurança destacamos a instalação de sensores IVA no perímetro do Museu, interligados ao sistema de alarmes e CFTV (Circuito Fechado de TV); a ampliação do sistema de CFTV, conforme projeto executivo, a implantação de sala de monitoramento 24 horas; a instalação de fechadura biométrica nas reservas técnicas e no CPPR; e a contratação de um bombeiro civil noturno.

Quanto à questão da acessibilidade, o Museu da Imigração foi selecionado na 4ª Edição do Edital Modernização de Museus - Prêmios, promovido pelo Ibram. Desde então, parte das equipes da instituição estão dedicadas à execução do Plano de Acessibilidade, que prevê adequações em termos de acesso físico aos ambientes e também no que se refere ao acesso intelectual, cognitivo e atitudinal.

AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE EDIFICAÇÕES: CONSERVAÇÃO PREVENTIVA E SEGURANÇA PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS:

- Ajustes no sistema de ar condicionado;
- Atualização periódica do plano de manutenção, dando conta dos problemas de infraestrutura,
- Adequação dos espaços a partir das demandas de recursos humanos e de materiais;
- Fortalecimento e ampliação das ações da CIPA;
- Atualização dos planos de salvaguarda e emergência;
- Ampliação das ações de sustentabilidade, especialmente com instalação de iluminação por sensor de presença nos banheiros e áreas de serviço e substituição gradativa por lâmpadas de LED.

AÇÕES DE INTEGRAÇÃO AO SISEM-SP

Em consonância com a política museológica e com as diretrizes do Estado estabelecidas pela UPPM/SEC, o Museu da Imigração apoia as ações do SISEM-SP (Sistema Estadual de Museus), instância da Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, que congrega e articula os museus paulistas, com o objetivo de promover a qualificação e o fortalecimento institucional em favor da preservação, pesquisa e difusão do acervo museológico do Estado.

Dentre as diversas ações desenvolvidas neste âmbito, o Museu da Imigração é, desde 2012, articulador da Rede de Museus Históricos, que tem o potencial de agregar aproximadamente 216 museus em território paulista, contemplando uma variedade expressiva de perfis, vínculos administrativos e situações institucionais, e traz no seu bojo a complexidade inerente de definir essa tipologia museal. Além disso, promove formações versando sobre práticas museológicas ou assuntos relacionados ao repertório patrimonial e temático da instituição. Também oferta estágios técnicos, que têm por objetivo responder a demandas identificadas junto aos museus parceiros, de compartilhamento de práticas especialmente nas áreas de Preservação e Educação. E, ainda, vem realizando itinerâncias de exposições para o interior do estado, ampliando ano a ano o alcance em termos de visitação e de parcerias.

Espera-se que, futuramente, o MI possa contribuir para a articulação de uma sub-rede temática, conformada em uma rede dos museus de migração existentes em todo o estado de São Paulo.

III. PLANO DE AÇÃO

Programa	Ação	Áreas responsáveis	2020	2021	2022	2023	2024
Programa de gestão executiva transparência e governança	Revisão do organograma	RH, direção					
	Consolidação do Conselho de Orientação Cultural	Direção, SEC					
	Ampliação quadro funcional	RH, direção					
	Criação de rotinas de compartilhamento	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, RH, direção					
	Investimento em sistema de ligação direta com a estação de metrô Bresser por meio de van com horários predeterminados.	Com. e desenvolvimento institucional, direção, SEC					
	Estudo de viabilidade para instalação e divulgação de um estacionamento próximo ao museu	Com. e desenvolvimento institucional, direção, SEC					
	Retomada do projeto de requalificação do entorno desenvolvido em parceria com Faculdade Anhembí Morumbi	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					
	Implantação do Plano de Mobilização de Recursos	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					
	Constituição do Centro de Formação	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					

Programa de Acervo: conservação, documentação e pesquisa	Implantação da Política de Acervo	Área técnica, direção, SEC					
	Rotinas de organização e tratamento das coleções (documentação e conservação)	Área técnica (núcleo preservação)					
	Protagonismo na criação de rede de museus de imigração com vistas a fomentar pesquisas e o desenvolvimento de exposições internacionais de relevância	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					
	CPPR: tratamento do acervo digital e ampliação da parceria com o Arquivo do Estado; fortalecimento das parcerias com cartórios e instituições afins visando ampliar a base de dados sobre migração no Brasil	Área técnica (núcleo preservação)					
Programa Educativo	Avaliação da composição da equipe do educativo de acordo com a realidade do MI	Área técnica, adm., direção					
	Ampliação do quadro ideal para atendimento da demanda escolar tendo em vista a importância da temática	Área técnica, adm.					
	Constituição de Comitê de Atendimento	Área técnica, adm.					
	Potencialização do projeto "Museu vai à escola" e criação de projetos para públicos específicos, principalmente para atender o Arsenal da Esperança e crianças migrantes	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional,					
	Instituição de prêmio voltado a escolas da rede pública que desenvolvam projetos ligados a questões migratórias	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção, escolas rede pública					
	Estabelecimento de parcerias com museus da SEC para realização de programação cultural integrada	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção, museus da SEC, SEC					
	Elaboração de projetos para editais e afins;	Área técnica, com. e					

	envolvimento da equipe com a programação cultural (agenda do MI) e Centro de Formação; apropriação do novo espaço de leitura infantil	desenvolvimento institucional						
	Criação continuada de materiais educativos	Área técnica						
Programa de exposições e programação cultural	Revisão da exposição de longa duração	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, infra, direção						
	Projeto cápsulas do acervo no metrô	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção						
	Programação da agenda de exposições temporárias, com articulação de potenciais parcerias e lançamento de editais para recebimento de exposições	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção						
	Comemoração da 25ª edição da festa do Imigrante, com atividades pela cidade e exposição temporária	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção						
	Vinculação ao Programa SP Gastronomia	Com. e desenvolvimento institucional, direção						
	Intensificação do Projeto Viva	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção						
	Realização de cursos, palestras e workshops	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção						
	Acompanhamento do projeto de residência artística, com vistas ao seu fortalecimento	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção						
	Programa de Comunicação e Desenvolvimento	Divulgação da programação do Museu em diferentes mídias	Área técnica, com. e desenvolvimento					

Institucional		institucional, direção					
	Desenvolvimento de agenda integrada da programação cultural do Museu	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					
	Desenvolvimento de campanhas institucionais	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					
	Realização de estudos relativos ao licenciamento de produtos com imagens ícones do acervo	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					
	Desenvolvimento de aplicativo	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, direção					
	Ações continuadas com a comunidade do entorno	Com. e desenvolvimento institucional, direção					
Programa de Edificações: conservação preventiva e segurança	Ajustes no sistema de ar condicionado	Infraestrutura, direção, SEC					
	Manutenção da edificação	Infraestrutura, direção					
	Adequação dos espaços	Infraestrutura, direção, área técnica					
	Ampliação das ações de sustentabilidade	Área técnica, com. e desenvolvimento institucional, adm. Infraestrutura, direção					
	Fortalecimento e ampliação das ações da CIPA	Infraestrutura, direção					
	Renovação AVCB	Infraestrutura, direção					
	Implantação de Plano de Segurança	Infraestrutura, direção					

IV. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906/2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus - Ibram.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina. **Orientações para gestão e planejamento de museus**. Florianópolis, 2014.

EXPOMUS. **Diagnóstico Museológico do Museu da Imigração**. São Paulo, fevereiro de 2018

_____. **Planejamento Estratégico do Museu da Imigração**. São Paulo, dezembro de 2018.

_____. **Plano Museológico do Museu da Imigração**. São Paulo, 2011.

Disponível

em:

<https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/gestao/transparencia/arquivos/plano-museologico-06-03-2020-11-12.pdf>

FARIAS, Márcio. Imigração na sociedade contemporânea: reestruturação produtiva do capital e das relações sociais de produção. In. **Revista Observatório Itaú Cultural**, nº 21, nov. 2016/maio 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Subsídios para elaboração de Planos Museológicos**. Brasília: Ibram, 2016.

INSTITUTO DE PRESERVAÇÃO E DIFUSÃO DA HISTÓRIA DO CAFÉ E DA IMIGRAÇÃO. **Plano de Emergência do Museu da Imigração**. São Paulo, 2018.

_____. **Plano Educativo do Museu da Imigração**. São Paulo, 2020.

_____. **Política de Acervo do Museu da Imigração**. São Paulo, 2018. Disponível em: https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/acervo_e_pesquisa/documentos_de_gestao/politica-acervo-mi-rev-2021-05-10-2021-14-20.pdf

JULIÃO, Letícia. Pesquisa histórica no museu. In. NASCIMENTO, S. S. et al. (Cord.). **Caderno de Diretrizes Museológicas**. 2. ed. Brasília: MinC/IPHAN/Demu; Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais/Superintendência de Museus, 2006. p. 89-101.

KANASIRO, A. K. et al. **Relatório de Pesquisa: Mapeamento da região Mooca/Brás**. Núcleo de Antropologia Urbana da USP, 2011.

MINISTERIO DE CULTURA DA ESPAÑA. **Criterios para la elaboración del Plan Museológico**. Madrid: Subdirección General de Museos Estatales; Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, 2006.

_____. **Criterios para la elaboración del Plan Museológico**. Madrid: Subdirección General de Museos Estatales; Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, 2006.

SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Política de Acervo do Museu da Imigração**. São Paulo: UPPM/SEC, 2018.

_____. **Diretrizes para elaboração/atualização de Planos Museológicos**. São Paulo: UPPM/SEC, 2017.

_____. **Contrato de Gestão nº 011/2016**. Contrato que entre si celebram o Estado de São Paulo, por intermédio da Secretaria de Cultura, e o Instituto de Preservação e Difusão da História da Café e da Imigração, qualificada como Organização Social de Cultura, para gestão do Museu da Imigração. UPPM/SEC, 2016. Disponível em: <https://museudaimigracao.org.br/uploads/portal/gestao/transparencia/arquivos/11-2016-06-03-2020-11-12.pdf>.

V. ANEXOS

ANEXO I. Planejamento Estratégico MI (2018)

ANEXOII. Diagnóstico Museológico MI (2018)



museu da imigração
do estado de são paulo

planejamento estratégico

dezembro| 2018

EXPOMUS

SUMÁRIO

I. APRESENTAÇÃO	3
II. O MUSEU DA IMIGRAÇÃO, O CAMPO MUSEAL E TENDÊNCIAS A SUSTENTABILIDADE MUSEOLÓGICA PARA ALÉM DA GESTÃO	4
III. DIAGNÓSTICO CENÁRIO ATUAL	7
1. Acervo Ações de preservação, processamento de acervo e pesquisa	7
2. Exposições De longa duração, temporárias e itinerâncias	8
Exposição de longa duração	8
3. Programa educativo	9
4. Comunicação	10
5. Pessoal e infraestrutura	12
6. Financiamento e fomento	13
1. ANÁLISE SWOT strengths (pontos fortes), <i>weaknesses</i> (pontos fracos), <i>opportunities</i> (oportunidades) e <i>threats</i> (ameaças)	18
2. MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS	23
De posse das informações sobre potencialidades, forças, fragilidades e desafios do museu, estabelecemos em conjunto com a equipe uma nova missão, nova visão e novos objetivos para o MI.	23
2.1. MISSÃO	23
2.2. VISÃO	23
2.3. OBJETIVOS	24
V. AÇÕES ESTRATÉGICAS 2019 – 2021	25
VI. A ÁREA DE CAPTAÇÃO, UM ESPAÇO DE INTEGRAÇÃO	30
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS	3

I. APRESENTAÇÃO

*"Planejamento de longo prazo não lida com
decisões futuras, mas com o futuro das
decisões presentes"*
Peter Drucker

O presente documento sistematiza o processo de desenvolvimento do **Planejamento Estratégico**, aqui compreendido como processo contínuo de planejamento e de gestão. Partindo dessa premissa, ele deve ser revisto e adaptado pela equipe, sempre observando as diretrizes e o norte aqui estabelecidos.

O planejamento está organizado em cinco seções, que têm como objetivo reunir, sistematizar e priorizar ações e metas de curto, médio e longo prazos, bem como trazer uma análise dos principais desafios da área museológica e do museu; a revisão do perfil institucional, por meio do estabelecimento de uma nova missão, nova visão e novos objetivos; o estabelecimento de uma diretriz organizacional e de ações estratégicas; e uma seção dedicada à implementação de uma área de captação e relacionamento institucional, identificada como principal deficiência da instituição.

II. O MUSEU DA IMIGRAÇÃO, O CAMPO MUSEAL E TENDÊNCIAS | A SUSTENTABILIDADE MUSEOLÓGICA PARA ALÉM DA GESTÃO

O Museu da Imigração do Estado de São Paulo é caracterizado em seu Plano Museológico vigente como um museu de história e de sociedade, sediado na antiga Hospedaria de Imigrantes do Brás, objeto-síntese da história da imigração paulista e ícone da cidade, instituição com uma função social e uma vinculação afetiva ímpar com as comunidades que o rodeiam.

O processo de restauro, fechamento e requalificação pelo qual o Museu da Imigração passou entre 2010 e 2014 estabeleceu um novo paradigma para a instituição, que implicou uma mudança drástica de seu posicionamento, seja pelo entendimento da imigração como fato social total, não mais compreendido como um fenômeno restrito a uma temporalidade específica e/ou a certas nacionalidades – posicionamento que optou pela incorporação corajosa do fenômeno migratório contemporâneo de escala mundial, já sinalizado em sua exposição de longa duração e muito ampliado pelos programas que sucederam à sua reabertura –, seja pela ampliação de sua vocação museológica, quando reassume a figura jurídica de Museu da Imigração, incorporando o Memorial do Imigrante.

O novo tempo do Museu da Imigração contou também com o desafio de reestabelecimento da memória institucional, fruto de uma mudança completa de suas equipes, com a reorganização de seus acervos, resultado de um acordo com o Arquivo Público do Estado de São Paulo, que cedeu seus arquivos históricos – patrimônio reconhecido como memória do mundo pela Unesco –, além da construção de novas políticas e programas que dessem conta das temáticas atuais e da expectativa trazida pela reabertura.

Aliado a esses novos contextos, o museu reabriu suas portas em um novo tempo da museologia nacional, no qual as intuições estavam em busca de novos processos de gestão que viessem a apresentar renovadas perceptivas institucionais de sustentabilidade e existência, novas ações de relacionamento com os públicos, novas formas de pensar a curadoria, a participação e o engajamento.

O museu se renovava ao mesmo tempo em que novos atores adentravam a cena museológica com atuações cada vez mais profissionalizadas e instrumentalizadas, fato que vinha se desenhando no cenário museológico desde 2009, quando foi criado o Instituto Brasileiro de Museus. No âmbito da Secretaria de Estado da Cultura, a reabertura do museu significava a consolidação de um equipamento estratégico do Estado para acesso da população.

O Museu da Imigração teve como ponto de partida um contrato de gestão celebrado a partir dos custos necessários para a conclusão da implantação da nova exposição de longa duração e demais programas. Com isso, pôde se beneficiar de um maior recurso para os anos iniciais de sua reabertura, o que lhe deu margem para trabalhar com maior estabilidade durante certo período, criando assim processos mais estáveis e uma comunicação mais intensa ao longo de seus primeiros anos pós-reabertura.

Passados cinco anos da reabertura, é preciso agora olhar para esse tempo vivido, buscando entender as lacunas não preenchidas, avaliar os acertos e equalizar pontos de fragilidade, trazendo aspectos inovadores que possam manter o Museu da Imigração no seu lugar de direito – que é ser um espaço que congrega a pluralidade humana, ética, cultural e racial dos diversos povos que formam o nosso país.

Após os primeiros anos de sua reabertura, o Museu da Imigração tem criado estratégias de

128.822 pessoas visitaram o museu da imigração em 2017. No museu Catavento, no mesmo período, o público foi de 528.112 e no MASP 454.031 pessoas.

fidelização e atração de novos públicos, tendo em 2017 atendido 36.912 pessoas pelo programa educativo, com um total de público de aproximadamente 170.000 visitantes. Realizou 23 eventos e oito exposições, além de ações integradas ao Sisem. Quando comparados aos números dos

demais museus da Secretaria, esses números revelam um grande potencial de ampliação de público ainda não atingido pelo museu, dada sua relevância temática e suas condições de atendimento – jardim, cafeteria e possibilidade de ações paralelas à exposição principal.

As pesquisas recentes de hábitos culturais realizadas pela Consultoria **JLeiva Cultura & Esporte**, que em 2017 analisou como 33 milhões de brasileiros consomem diversão e arte, revelam que 30% da população entrevistada frequentam museus e exposições, e também que a renda tem impacto fundamental nessa escolha. Se olharmos para os museus lembrados pela população

paulistana, constatamos que o Museu da Imigração não aparece entre os mais citados pela pesquisa; ao contrário, o Museu do Ipiranga (instituição que guarda semelhanças tanto temáticas como na configuração de seu espaço físico), apesar de fechado desde 2013, é o mais citado.



Esses dados revelam a potencialidade de ampliação imediata de público, mas também de relevância junto ao público que o Museu da Imigração deve almejar para os próximos anos.

Para isso, é necessário pensar que a sustentabilidade de uma instituição museológica pressupõe, em primeira análise, a percepção do valor da instituição para a sociedade. E esse talvez deva ser o primeiro exercício, o ponto de partida para a estruturação de um Planejamento Estratégico que esteja de fato conectado com sua missão e sobretudo com sua visão de futuro.

Essa visão integradora busca trazer um olhar mais permanente para os processos a serem adotados pelo museu no que tange à sua sustentabilidade, um olhar que despersonalize esse processo da instituição gestora do museu, no caso a OS, ao prever um programa com foco no médio e longo prazos e que seja construído como parte essencial da instituição – que tenha seu rosto, sua voz.

III. DIAGNÓSTICO | CENÁRIO ATUAL

Para estabelecermos as bases do Planejamento Estratégico foi importante uma imersão na condição atual do museu, o que se deu por meio de entrevistas presenciais e virtuais com a direção, a gerência e coordenação, assim como de dois encontros de *workshop* e análise dos materiais institucionais. A partir dessas informações, sistematizamos em sete itens os principais pontos levantados, respeitando, nessa seleção, a vocação e a relevância programática do museu. São eles:

1. Acervo | Ações de preservação, processamento de acervo e pesquisa

- Implantação de gestão integrada das coleções por meio de critérios e procedimentos comuns, mas considerando particularidades de conservação e documentação.
- Elaboração de documentos norteadores: Plano de Conservação, seis Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), Plano de Emergência e Política de Acervo, sendo que os dois últimos foram produzidos de forma colaborativa com outras equipes do museu e com interlocutores externos.
- Aquisição do banco de dados BNWeb para a coleção bibliográfica e de história oral, com migração de dados da antiga base de dados (Winisis), que continha informações parciais do acervo, mas não operava para gestão e consulta.
- O Museu da Imigração compõe, junto com a Pinacoteca do Estado e o Museu da Casa Brasileira, o projeto-piloto para implantação do banco de dados InPatrimonium para cadastramento e gestão da coleção museológica. Uma das etapas dessa implantação consistiu na migração das informações das antigas bases de dados do MI (Acervsys e BDA), que vêm sendo checadas e complementadas com dados presentes na documentação física sobre as peças.
- Realização de curadorias compartilhadas.
- Elaboração de textos para o blog do Centro de Preservação, Pesquisa e Referência (CPPR) e publicações externas e atendimento ao público.

Números:

- Coleção museológica: cerca de 12 mil itens
- Coleção de história oral: 550 entrevistas
- Coleção bibliográfica: 10 mil publicações
- Arquivo institucional: 62 metros lineares

Parcerias com a universidade

- ESPM – Projeto Mídias Migrantes
- Observatórios das Migrações – Ciclo de Palestras
- Educar para o Mundo (USP) – Projeto de extensão
- Centro Paula Souza – Curso Migrações Contemporâneas
- Escola do Parlamento
- UFABC – Grupo de Trabalho Migração da Associação Brasileira de Estudos Populacionais (em desenvolvimento)

Eventos e projetos

- Projeto “Vitrines do Acervo” (até 2016 eram mensais; depois se tornaram trimestrais)
- Publicação “Peça a peça: novos olhares sobre a coleção do Museu da Imigração”
- Projeto “Encontros com o Acervo”
- Publicações no blog do CPPR
- Exposições temporárias a respeito de temas transversais

Desafios

- Ampliar a equipe para fazer a gestão do acervo.
-

2. Exposições | De longa duração, temporárias e itinerâncias

Exposição de longa duração

- Pesquisa de acervo e de conteúdo, além da produção de entrevistas de história oral, que não foram atualizadas na exposição.

Exposições temporárias

- SER Imigrante: o mesmo e o outro (2014)
- A criança e o brinquedo no Museu da Imigração (2014)
- Retratos imigrantes (2015)
- Coleções descobertas: câmeras fotográficas (2015)
- Cartas de chamada de atenção (2015)
- Coleções descobertas: sapatos (2015)
- Imigrantes do Café (2015)
- Todos podem ser Frida (2015)
- Do retalho à trama: costurando memórias migrantes (2016)
- O caminho das coisas (2016)
- Direitos migrantes: nenhum a menos (2016)
- Migrações à mesa (2016)
- Vidas refugiadas (2017)
- Hospedaria 130 (2017)
- Da cabeça aos pés (2017)
- Para frente, para trás (2018)
- Infância refugiada (2018)
- Sinta-se em casa (2018)

Itinerâncias

- SP, 1932: 80 anos do Movimento Constitucionalista (2012)
- Viagem, sonho e destino (2013)
- SER Imigrante: o mesmo e o outro (2013)
- Qhapaq Ñan: O Caminho Inca (2014)
- Imigrantes do Café (2016)
- Migrações à mesa (2017)

3. Programa educativo

Desenvolvimento de programa para o público escolar por meio dos projetos:

- Museu Vai à Escola

- Territórios Educativos
- Encontros de Formação

Programa Museu e Comunidades por meio dos projetos:

- Zonas de Contato
- Museu e Horta

Além dos programas para famílias e público interno.

Para isso, ativou parcerias com

- Horniman Garden Museum de Londres – intercâmbio
- REM – Rede de Educadores de Museu
- Ações com outros núcleos educativos de museus do Estado.

Os números de atendimento e visitação ficam entre 100 e 120 mil em 2017 e 2018.

4. Comunicação

Desde a sua reabertura, o Museu da Imigração desenvolveu um programa de comunicação institucional com ativação das comunidades de imigrantes, mídias sociais e reformulação de seu *website*.

Eventos

Destaque para o **VIVA!** (VIVA! Itália; VIVA! Dança indiana; VIVA! Ritmos nordestinos; entre outros), que já contou com sete edições desde 2017, relacionadas às efemérides e datas celebratórias das diversas nacionalidades e/ou comunidades, que conta com apoio das embaixadas, associações e consulados, e a Festa do Imigrante, maior evento do museu, já em sua 23ª edição. Realizada anualmente, em meados de junho, a celebração atrai cerca de 20 mil pessoas todos os anos.

Em 2018, até outubro, foram realizadas cerca de 85 atividades, entre palestras, oficinas, feiras gastronômicas, atividades educativas, inaugurações, ações temáticas (como Jornada do Patrimônio, Semana de Museus, Primavera dos Museus e Férias) e atrações de datas comemorativas (como Dia das Crianças e Dia da Consciência Negra).

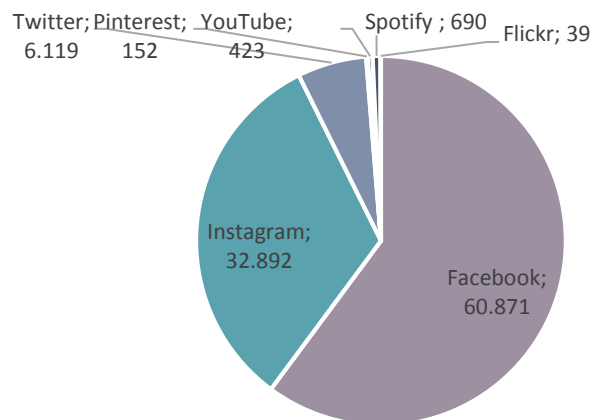
Os eventos mencionados acima podem contar com apoios – institucionais, de divulgação e de estrutura, como fornecimento de ambulância e tendas; parcerias institucionais e realização conjunta, a exemplo das ações com os consulados gerais; e patrocínio, com cotas de apoio e incentivo via Lei Rouanet, no caso da Festa do Imigrante.

Mídias e audiência virtual

Facebook, Instagram, Flickr, Pinterest, Twitter, Spotify e YouTube.

O setor de Comunicação e Desenvolvimento Institucional também é responsável pelo monitoramento das páginas no Foursquare e no TripAdvisor, que são fundamentais para conhecer a opinião dos visitantes.

Até o fim de setembro de 2018, o Museu da Imigração atingiu o total de 98.852 seguidores nas plataformas em que está presente, com 11.289 novos usuários no último trimestre.

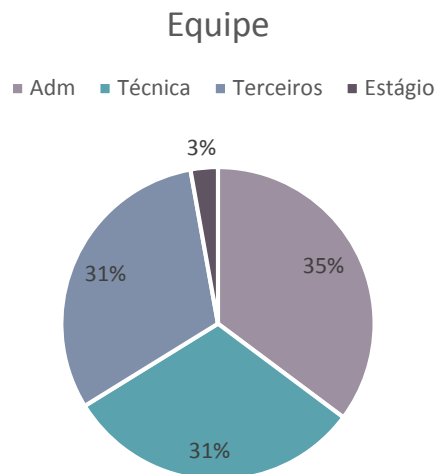


Imprensa

A visibilidade na grande imprensa é monitorada internamente e conta com uma média de duzentas inserções na mídia no primeiro, terceiro e quarto trimestres do ano e, no segundo trimestre, período da Festa do Imigrante, atingiu mais de setecentas inserções em diversos veículos de imprensa.

5. Pessoal e infraestrutura

A equipe conta com 47 colaboradores, sendo 25 da área administrativa e 22 da área técnica, além de 22 terceirizados e 2 estagiários.



Há um plano de carreira, entendido como plano de cargos e salários, que foi elaborado em 2013 e integra o Manual de Recursos Humanos. Em 2019 o museu pretende promover atualizações no documento.

Segurança

O Museu da Imigração conta com uma equipe de segurança 24 horas, composta de 12 colaboradores, sendo 5 seguranças desarmados, 6 controladores de acesso e 1 bombeiro civil.

Entre os principais desafios na área de segurança do MI, destacamos a instalação de sensores IVA no perímetro do museu, interligados ao sistema de alarmes e CFTV (Circuito Fechado de TV), a ampliação do sistema de CFTV, conforme projeto executivo, a implantação de sala de monitoramento 24 horas, a instalação de fechadura biométrica nas reservas técnicas e no CPPR, e a contratação de um bombeiro civil noturno.

Manutenção

Com o término das obras de requalificação e com sua reinauguração, o Museu da Imigração passou a dispor de um moderno e complexo aparato de infraestrutura, além da própria edificação.

A equipe de infraestrutura é bem enxuta devido aos recursos orçamentários, atualmente com capacidade de atendimento dentro do limite aceitável, apesar de possuir instalações muito complexas (conforme Manual de Manutenção anexo).

A equipe é formada por 6 profissionais sendo 2 assistentes de infraestrutura, 1 analista de infraestrutura pleno, 1 analista de TI júnior, 1 analista de TI pleno e 1 analista de infraestrutura sênior.

Desafios

- Funcionamento pleno do sistema do ar condicionado central;
- Melhoria no sistema de drenagem por conta das enchentes;
- Instalação de comporta no portão de serviço;
- Implementação de sistema de captação de água da chuva;
- Qualificação da equipe em cursos voltados para a manutenção de museus e prédios tombados;
- Ampliação da acessibilidade; e
- Ampliação da equipe.

6. Financiamento e fomento

O valor do repasse contratado para os exercícios de 2019 a 2021 é de R\$ 5.610,00. Contudo, dada a defasagem da base (valor) do repasse anual no último chamamento público, o Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração (INCI) vem tentando sensibilizar a Secretaria do Estado da Cultura para a necessidade de readequação orçamentária da ordem de 20% para o repasse de 2019 do Museu da Imigração, chegando a R\$ 6.732.000. Isso evitaria impactos significativos ao tão importante equipamento cultural do Estado de São Paulo, especialmente em um contexto mundial de discussões sobre os fluxos migratórios e seus impactos nas sociedades.

Histórico de captação/Receitas

O museu desenvolveu um **Plano de Mobilização de Recursos**, no qual o Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração (INCI) previu para o Museu da Imigração a potencialização de captação de recursos em cinco frentes ao longo do contrato de gestão 011/2016:

1. Ampliação das cessões onerosas de espaço;
2. Cursos, *workshops*, seminários e programações especiais com cobrança de inscrição/ingresso;
3. Doação de pessoa física – Programa Amigos do Museu da Imigração;
4. Projetos inscritos em leis de incentivo;
5. Pessoas jurídicas – programa Parceiros do Museu da Imigração.

A seguir, planilha com o histórico de captação dos últimos cinco anos:

Receitas

Em R\$ mil					
Principais Dados Anuais	2013	2014	2015	2016	2017
Recursos repassados pelo Estado	9.250	11.226	6.610	5.610	4.925
Recursos captados pela OS	201	344	510	607	1.025
Receita financeira	356	618	630	554	143

Detalhamento dos recursos captados

Em R\$ mil					
Receita	2013	2014	2015	2016	2017
Bilheteria	-	62	157	180	285
Souvenirs	-	19	107	117	84
Cafeteria	-	5	14	15	17
Fotos de época	-	10	18	18	18
Outras cessões onerosas		2	10	23	55
Festa do Imigrante	179	200	199	220	322
Pronac (Lei Rouanet)	-	-	-	-	175
Convênios/doações	-	-	-	21	15
Patrocínios	-	41	-	-	54
Diversas	22	5	5	13	-
Total	201	344	510	607	1.025

Parcerias

Atualmente o MI tem parcerias firmadas com a empresa 3A para cessão gratuita de *software* para o recebimento de doações na bilheteria; com o British Council (R\$ 45 mil) para ação de intercâmbio de museus, cujo contrato está vigente até fevereiro 2019; e com a Associação Brasileira de Preservação Ferroviária (ABPF), responsável pelo

tradicional passeio de Maria Fumaça, passando a receber como remuneração R\$ 1,00 por passageiro agendado.

IV. PERFIL INSTITUCIONAL PARA UM CENÁRIO DE INOVAÇÃO

A partir do conhecimento da situação atual do museu, foi desenvolvido, por meio de um *workshop*, o levantamento da **Análise SWOT** e redefinição da missão e da visão institucional com a participação da equipe (diretoria, gerência e coordenação).

O exercício de Análise SWOT, considerada uma ferramenta clássica da administração, que pode ser usada especialmente como uma ferramenta de autoconhecimento (nesse caso, o conhecimento mais aprofundado a respeito da instituição), análise contextual e guia para a definição de um plano de ação.

Dessa forma, a matriz teve como objetivos:

- Apresentar uma síntese das análises internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) do museu;
- Identificar elementos-chave para a gestão do museu, elencando as ações prioritárias, os riscos e os problemas, bem como prazos e responsáveis.
- Fortalecer os pontos positivos e como eles podem colaborar no desenvolvimento da instituição.

1. ANÁLISE SWOT | strengths (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)

Forças

Edifício Hospedaria / Histórico do Edifício – ícone da cidade
 Espaço físico – jardim – uso diversificado
 Várias alternativas de uso
 Maria Fumaça
 Equipe /Conhecimento técnico dos profissionais / histórico das equipes
 Representativa histórica afetiva temática do Museu
 História institucional desde 1993 – 25 anos
 Museu único
 Acervo
 Relacionamentos Comunidade
 Conseguir se reinventar resiliência
 Diversidade de produtos
 Potencial do CPPR
 Processos técnicos e administrativos bem definidos e integrados
 Banco de dados
 Gestão integrada dos museus
 Festa do Imigrante

Público educativo
 Acervo
 Visibilidade nacional e internacional
 Temática sensibilidade
 Contexto mundial
 Incidente do museu nacional
 Troca na gestão na Secretaria da Cultura
 Interesse do público em história de famílias
 Fundos patrimoniais

Oportunidades

Fraquezas

Tamanho da equipe /falta de equipe / limitação da equipe / RH
 Cultura organizacional de polivalência
 Desmotivação da equipe / desanimo / falta de perspectiva
 Localização e acesso
 Entorno
 Indefinição entre as áreas
 Falta de sinergia entre as áreas
 Falta de comunicação entre as equipes
 Falta de uma visão holística
 Conselho – 11 a 15 membros conselho fiscal
 Consultivo COC -- governança
 Atualização dos manuais
 Redução / limitação orçamentária
 Falta de representatividade política
 Ar condicionado
 Valor limitado de captação / dependência no Governo

Ar condicionado
 Relação com a Secretaria
 Cortes orçamentários
 Localização
 Mudança de gestão
 Instabilidade política da SEC
 Mudanças e conflito OS Gestão Direta
 Ingerência
 Excesso de burocratização
 Tribunal de Contas
 Crises econômicas
 Fim da Lei Rouanet
 Indefinição Arquivo do Estado e Museu
 Perda de representativa do museu da imigração

Ameaças

Num estudo para compreender esse arranjo, temos:

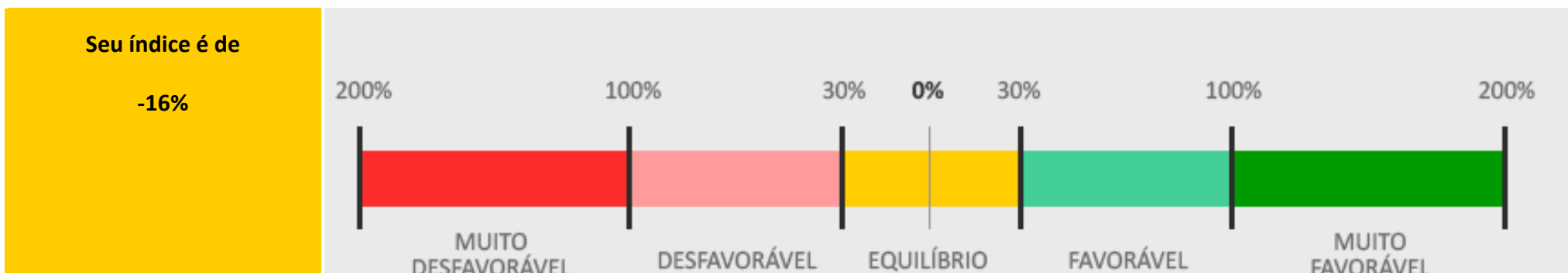
1. Fatores internos

1.1 Top 10 Forças		1.2 Top 10 Fraquezas	
	554		599
Edifício da Hospedaria, um edifício histórico, ícone da cidade	75	O Entorno do Museu	125
Espaço físico com suas características específicas, o jardim e seu uso diversificado	75	Desmotivação da equipe	64
A multifuncionalidade do espaço	64	Redução e ou a limitação orçamentária	64
Importância da temática do museu	64	Indefinição entre as áreas sobre papeis	50
Banco de dados – gestão segura da informação	60	Falta de sinergia entre as áreas	50
Equipe e seu conhecimento	48	Falta de comunicação entre as equipes	50
Longevidade da instituição – 25 anos	48	Relacionamento dos Conselheiros com o Museu e com a SEC	50
Acervo	48	Governança da SEC - mudanças de equipe	50
Passeio de Maria Fumaça	36	Limitação da equipe	48
Relacionamento sólido com a comunidade	36	Localização e acesso	48

2. Fatores externos

2.1 Top 10 Oportunidades	416	2.2 Top 10 Ameaças	484
Incidente do Museu Nacional	80	Crises econômicas	80
Público atendido pelo educativo	48	Ar condicionado	64
Visibilidade nacional e internacional da temática	48	Ingerência	64
Temática sensível a formação histórica do Estado	48	Excesso de burocratização	60
Troca na gestão na Secretária da Cultura – Novo Governo	48	Cortes orçamentários	36
Interesse do público pelas histórias de famílias	48	Localização – com acesso não muito fácil	36
A Importância do acervo	36	Mudança de Gestão – Governo	36
Contexto mundial que vivemos	36	Instabilidade política da SEC, mudança de governo	36
Fundos patrimoniais como nova perspectivas	24	A Gestão da OS, com mudanças diretas	36
		Tribunal de Contas	36

Índice de favorabilidade



Equilíbrio – Com um cenário equilibrado vale a pena investir mais tempo de análise para saber se o seu foco será interno ou externo.

O índice de favorabilidade é calculado subtraindo-se as notas das forças e oportunidades pelas notas das fraquezas e ameaças. Por isso ela aponta para um percentual que varia de -200% a +200%, indicando o equilíbrio do ambiente em que sua empresa atua. Sua fórmula é $IF = \frac{(Forças + Oportunidades) - (Fraquezas + Ameaças)}{((Forças + Oportunidades) + (Fraquezas + Ameaças)) \times 2}$

Seguindo essa metodologia de valoração e análise das potencialidades estratégicas do museu, extraímos a seguinte síntese:

FORÇAS

- Valor histórico e patrimonial da edificação.
- Longevidade do museu – 25 anos.
- O acervo e sua importância.
- Equipe capacitada e seu conhecimento.
- Relacionamento com a comunidade.

FRAQUEZAS

- As limitações da equipe em termos da quantidade de profissionais e sua capacidade de criar relacionamentos entre as áreas.
- Desmotivação geral que contribui para a ausência de comunicação e consequentemente sinergias.
- Papel do Conselho.
- O orçamento da instituição é uma questão de relevância que incide sobre a própria gestão.

OPORTUNIDADES

- O episódio do Museu Nacional revela um novo olhar para os museus.
- Há um amplo interesse pela história das migrações e a intensificação dos fluxos, o que traz novas perspectivas.
- As mudanças ligadas aos gestores – aqui entendidos como a OS e o Estado.
- O papel do museu junto à sociedade – de gerar empatia, sensibilidade e formação para o conhecimento.

AMEAÇAS

- A infraestrutura do museu – dificuldades em resolver questões como ar condicionado.
- As relações do museu com o poder (Estado).
- A burocratização do sistema da OS – com as práticas de regulação do Estado – perda de eficiência.

2. MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS

De posse das informações sobre potencialidades, forças, fragilidades e desafios do museu, estabelecemos em conjunto com a equipe uma nova missão, nova visão e novos objetivos para o MI.

2.1. MISSÃO

A missão deve ser entendida como um conjunto de palavras que sintetiza brevemente o propósito, os valores, metas, estratégia e público-alvo da instituição de maneira **informativa e inspiradora**.

Promover o conhecimento e a reflexão sobre as migrações humanas e sua contribuição para a diversidade da formação social brasileira, numa perspectiva que privilegie a preservação, a pesquisa e a comunicação do patrimônio cultural.

2.2. VISÃO

A declaração de visão deve conter o que se quer para o museu no futuro, quem serão os beneficiários e o âmbito de sua atuação, buscando ao mesmo tempo dar voz aos sonhos sem perder a vinculação com a realidade.

Ser um espaço de conhecimento sobre movimentos migratórios que contribua para a formação de uma sociedade mais justa, generosa e colaborativa.

2.3. OBJETIVOS

- Garantir que os imigrantes entendam o museu como um lugar seguro e acolhedor para suas questões e manifestações culturais.
- Garantir que os recortes – temático, cronológico e geográfico – definidos no projeto curatorial sejam abordados de forma interativa nas ações de comunicação da instituição, com uso de uma linguagem de fácil entendimento por diferentes públicos.
- Apresentar, de forma contextualizada, o acervo museológico representativo para cada temática elencada.
- Proporcionar diferentes visões sobre as temáticas do museu, de modo que o público tenha possibilidade de formar uma opinião crítica sobre os temas.
- Criar canais efetivos de participação das comunidades junto aos programas do museu.

A partir do diagnóstico, da análise SWOT e da redação da nova missão e da nova visão, entendemos que, nos últimos cinco anos, o museu fez uma travessia mais personalizada nos gestores – aqui entendidos como a OS – do que em sua própria missão, o que não colaborou para a criação de uma política de sustentabilidade forte, independente e sobretudo capaz de dialogar com os diversos atores do Estado e do capital – esses atores fundamentais no processo da sustentabilidade financeira e de valor para a instituição. Com base nesse entendimento, a seguir apresentamos as ações estratégicas a serem perseguidas.

V. AÇÕES ESTRATÉGICAS | 2019 – 2021**1. O museu e seu papel histórico no entendimento da nossa sociedade**

O Museu da Imigração é um museu histórico, atrelado a uma edificação histórica e a um marco fundamental da história do Estado de São Paulo, a imigração dos séculos XIX e XX. Ainda que esse dado fique cada vez mais distante da população – com as transições geracionais –, ele é estratégico da natureza do museu.

Meta1.1. : Ampliar esse entendimento e atrair esses públicos ligados à origem do museu para uma aproximação ao fenômeno da imigração contemporânea.

Responsabilidade: Área técnica em parceria com a gerência de comunicação e direção.

Curto prazo

Meta1.2.: Revisão da exposição de longa duração

Responsabilidade: Área técnica em parceria com a gerência de comunicação e direção.

Curto prazo

2. O patrimônio arquitetônico – paisagem da cidade

A antiga Hospedaria de Imigrantes faz parte das edificações históricas da cidade e pode ser explorada na comunicação e aproximação com o público e os patrocinadores.

Meta: Manter a edificação como ação prioritária, dando conta dos problemas de infraestrutura apontados, como o ar condicionado.

Responsabilidade: Infraestrutura, diretoria e SEC.

Constante

3. Integração da equipe

As equipes devem trabalhar em prol do museu, ainda que com ênfase em suas áreas. Esse é um valor que precisa ser disseminado entre todos os funcionários em prol da missão do museu.

Meta 3.1: Revisar o organograma, buscando maior significado, comprometimento integração e colaboração entre os colaboradores.

Responsabilidade: RH e direção.

Curto prazo

Meta 3.2: Criar rotinas de compartilhamento, como rituais permanentes, reuniões gerais semestrais e reuniões mensais entre coordenação, líderes das equipes e direção.

Responsabilidade: RH e direção.

Médio prazo

4. Realinhamento do papel do Conselho da OS

Considerando os desafios presentes e futuros do museu, é preciso que os conselheiros atuem como embaixadores da “causa” da instituição, sendo reconhecidos socialmente como tal, de modo que possam dar apoio ao programa de sustentabilidade.

Meta 4.1: Desenvolver um planejamento estratégico para a OS gestora. É fundamental que o Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração (INCI) compreenda seu papel e que se estabeleçam os limites e as cooperações possíveis entre OS, Museu da Imigração e Museu do Café.

Responsabilidade: OS e direção.

Médio prazo

Meta 4.2: Criação de um comitê curatorial representativo e plenamente conhecedor da área em que o museu atua, que esteja permanentemente aberto a intersecções

transdisciplinares e que possa colaborar na projeção de ações de extroversão para prazos mais estendidos nacional e internacionalmente

Responsabilidade: OS, direção e SEC.

Médio prazo

5. Redes e parcerias institucionais

O MI tem potencial para liderar ações e transformar relacionamento em programas por meio da rede de museus de imigração, memoriais, etc.

Meta: Protagonizar uma rede de museus de imigração com vistas a fomentar pesquisas e o desenvolvimento de exposições internacionais de relevância.

Responsabilidade: Área técnica, captação e direção.

Médio prazo

6. Difusão com conteúdo

Meta: Criar o selo do museu para publicações e estudar licenciamento de produtos com ícones de seu acervo.

Responsabilidade: Área técnica, captação e direção.

Médio prazo

7. Localização e acesso

A questão do acesso ao museu é um ponto crítico de atenção. Localizado numa região afastada dos demais centros culturais da cidade, apesar de próximo do metrô e do centro histórico da cidade, torna-se bem pouco atraente dadas as condições específicas de seu entorno, o que dificulta uma ampliação significativa de público e, por consequência, de investidores e mesmo de receitas.

Meta 7.1: Buscar condições para instalação e divulgação de um estacionamento próximo ao museu.

Meta 7.2: Investir numa ligação direta com a estação de metrô Bresser por meio de uma van com horários predeterminados.

Responsabilidade: SEC, comunicação, captação e direção.

Curto prazo

Meta 7.3: Criar um edital para buscar soluções mais duradouras à questão do acesso, convidando arquitetos e urbanistas a apresentarem projetos com valor e tempo de execução para uma melhor integração do museu com a cidade. Com o vencedor, o museu poderia capitanear uma campanha de captação voltada para isso.

Responsabilidade: Área técnica, captação e direção.

Médio prazo

8. Diversificação de recursos como atividade essencial

Os recursos não podem estar atrelados a uma única fonte. Isso não se sustenta. É preciso haver esse entendimento e uma atuação imediata para buscar novas fontes de recursos em ações diversificadas.

Meta: Criar um programa de diversificação de recursos estabelecido por prazos e metas:

- Plano anual.
- Fundo patrimonial.
- Captação direta com o repasse do Estado OS.
- Serviços e produtos.
- Aluguéis.
- Programa Amigos do Museu.

Responsabilidade: Área técnica, captação e direção.

Médio prazo

Entendendo que o financiamento e o fomento são as principais preocupações da instituição, dedicamos a seção seguinte a explorar melhor que caminhos devem ser seguidos para a estruturação da área.

VI. A ÁREA DE CAPTAÇÃO, UM ESPAÇO DE INTEGRAÇÃO

Pensar a captação de uma instituição como o Museu da Imigração não é apenas saber onde buscar recursos para a sobrevivência anual da instituição. É, sobretudo, colaborar no processo de planejar cada passo da instituição, antevendo projetos, escolhas e parcerias que possam trazer tanto ganhos financeiros, quanto institucionais.

A primeira etapa para organizar a captação de recursos é o entendimento de que a captação não é um evento esporádico e, portanto, quanto mais estruturada, mais êxito poderá ter. Tradicionalmente, os museus mantêm três principais fontes de recursos: recursos governamentais, renda gerada pela venda de serviços, lojas e aluguel de espaço e recursos captados através de doações, com ou sem incentivo, de indivíduos ou instituições.

No entanto, à medida que a captação de recursos se organiza, as fontes de recursos podem ser ampliadas e se ajustar ao cronograma do museu e ao desembolso de projetos especiais. Algumas etapas podem ser observadas no processo de organização da estrutura que vai qualificar a captação

1. O planejamento de captação

O plano de captação precisa refletir não só as necessidades prementes de recursos, como também a capacidade da instituição de atingir metas mais amplas para o fortalecimento institucional.

São perguntas fundamentais para o planejamento: Que recursos precisam ser captados? Onde eles serão alocados, como serão usados? Quais os retornos que eles vão trazer para o museu e que impactos podemos mensurar?

Além disso, é preciso estabelecer um cronograma factível com um mínimo de antecedência de 12 a 18 meses para o uso dos recursos. Por isso, pode ser muito interessante estruturar um plano anual – que funcione não só como uma ferramenta para a captação de recursos incentivados, mas também que seja um norte do trabalho integrado entre as equipes, para a construção de uma nova cultura de antever a necessidade global de recursos. Nessa etapa é fundamental o envolvimento das equipes que vão atuar na captação e das que vão fazer uso dos recursos. Um plano bem estruturado envolve todos num trabalho mais organizado, pautado na clareza, no consenso e no comprometimento com os resultados.

2. A construção da matriz da captação

Esta é uma etapa que deve ser entendida como uma atividade contínua em torno do museu e envolver a pesquisa de doadores organizados por vínculo, interesse, capacidade de doar, formas de abordagens e de acesso. A construção dessa matriz vai ajudar a estabelecer uma base e um banco de dados de doadores, para a formação de uma potente rede de relacionamento.

Uma pequena matriz pode ajudar a organizar essa estrutura da seguinte maneira:

Nome do doador	Vínculo com o museu	Interesse na atuação do museu	Capacidade de doar
Aqui vale explorar uma segmentação de doadores: empresas, pessoas, fundações.	A origem do relacionamento com o museu é um fator de aproximação – ou seja: se já houve relacionamento, se é próximo a alguém da diretoria, etc.	Se tem interesse nas ações do museu, em suas práticas, já fez conexão com atividades ou temas ligados ao museu.	Que tipo de doação já fez, quais os montantes de recursos doados? Incentiva que tipo de instituição?

Para cada item da tabela podemos atribuir um valor de 1 a 4 – que estabelece a força do doador para a instituição. Quanto mais positiva a resposta, maior o número a ser recebido – ao final, soma-se o valor total. Isso vai ajudar a identificar as melhores fontes de doação dentro de grupos de doadores e entre eles, indivíduos doadores e agências financiadoras. Cada doador em potencial pode ser avaliado com base no grau de seu vínculo, interesse e capacidade. Os que obtiverem uma melhor colocação merecem atenção prioritária.

3. Saída a campo e criação de relacionamento

Uma vez definidos a meta de captação e o espectro de potenciais doadores, é hora de fazer a aproximação. Mas não basta ir em busca dos recursos, numa relação de “pedinte”. É fundamental aproximar esses potenciais doadores da “causa” do museu. Por isso toda captação deve estar alinhada a um programa de comunicação forte e vivo, que esteja explicitado na estrutura do museu, nas falas de seus colaboradores e seus diretores.

Um pacote de ações e peças pode ser preparado para dar sustentação ao relacionamento. O museu precisa ser entendido como uma organização essencial para a sociedade.

O pedido

É preciso ter clareza ao fazer o pedido. Talvez esse seja uns dos itens de maior assertividade que surja do planejamento da captação. O que de fato se deseja de um doador? Com que tipo de colaboração se pode contar com esse potencial doador? Essa mesma pergunta precisa ser reformulada com doadores que em outros momentos já estiveram envolvidos no programa de captação. Não é possível ser genérico nos pedidos – é preciso focar e construir toda a base para a negociação a partir de um pedido claro e objetivo.

O fortalecimento dos vínculos

Todo doador é um parceiro do museu, não importa se ele fez uma única e simples doação ou se está sistematicamente presente nas campanhas de captação de recursos. É preciso sempre agradecer, valorizar a relação construída e manter ativos os canais de aproximação com esse doador. Em toda a comunicação do museu. E para isso deverão ser construídos critérios e programas de fortalecimento dessas redes, com peças especiais, comunicados e eventos.

A TEORIA DA PIRÂMIDE

A pirâmide de captação é uma teoria de captação de recursos do Projeto Gets – United Way do Canadá, da agência de cooperação canadense, e é útil para situar várias atividades de captação de recursos que uma organização pode realizar. Um programa de captação de recursos está amadurecido quando há atividades em cada nível da pirâmide, oferecendo uma oportunidade para doadores novos fazerem sua primeira doação e para doadores antigos fazerem doações grandes ou planejadas. Num bom trabalho de relacionamento as pessoas começam pela base e sobem com o passar do tempo. Em alguns casos, é possível atrair doadores que já comecem em um nível mais alto da pirâmide. A pirâmide também é uma boa maneira de ilustrar a regra 80/20, segundo a qual 80% do dinheiro virão de 20% dos doadores. Ou seja, no topo da pirâmide há um menor número de doadores (por isso, ela é mais estreita), mas esses doadores são responsáveis pelo maior volume de recursos doados.



Primeiro contato

A primeira ação deve buscar um envolvimento preliminar e, neste caso, o recurso vem por impulso. Essa primeira contribuição não significa necessariamente que a pessoa ou instituição tem vínculo com a organização ou interesse pela causa; ou seja, ela não pode ser considerada doadora.

Primeira doação

A passagem para este nível da pirâmide ocorre quando a pessoa ou instituição destina recursos pela segunda vez para a organização. Somente então ela é considerada doadora. Aqui o doador começa a estabelecer um vínculo com o museu.

Doações programadas

São as doações regulares, como, por exemplo, doações mensais, trimestrais ou anuais. Neste caso, o doador já tem um vínculo com a organização, e as

ações de cultivo e educação devem buscar a ampliação dos valores doados.

Doações grandes

A definição do valor que deve ser considerado como doação grande é um trabalho da organização. Pesquisas realizadas no Canadá demonstram que 20% das pessoas e instituições localizadas na base da pirâmide chegam a este nível. Aqui as ações envolvem o estabelecimento de relações pessoais entre o doador e os dirigentes da organização, sendo os pedidos de doação feitos em **reuniões presenciais**.

Doações planejadas

Quando o doador chega ao ápice da pirâmide, o vínculo é muito forte e existe a preocupação com a continuidade dos trabalhos da organização. Neste caso, o doador deixa, através de herança ou legado, imóveis e recursos financeiros para a instituição, que deve estar preparada para atender às exigências legais.

AS FONTES DE RECURSOS

Existem fontes de recursos disponíveis que podem colaborar com a atuação do museu. Algumas podem fornecer insumos e investimentos para programas específicos de qualificação e melhoria das estruturas do museu, além daquelas que se voltam para a obtenção de recursos, incentivados ou não. Com sua vocação, o Museu da Imigração pode se beneficiar de diferentes fontes:

Empresas

Empresas internacionais, nacionais e locais são ainda uma das mais importantes fontes de recursos para os museus, sobretudo para projetos incentivados. Por isso, os planos anuais precisam estar estruturados, o que pode facilitar o processo de captação – uma vez que as empresas doam para o plano e os recursos podem ser utilizados com maior mobilidade em sua aplicação. No plano anual, o museu poderá prever todas as ações a serem realizadas no ano, inclusive as ações expositivas e educativas, alocando os

recursos à medida que sejam captados, sem precisar atingir uma meta específica, como é o caso dos projetos incentivados.

Cada vez mais as empresas estão organizadas no sentido de aliar seus investimentos culturais a projetos ligados a causas e com impactos claros para a sociedade. Esse é um mapeamento que precisa ser feito pelo museu no desenho de seu planejamento de captação. Empresas de origem familiar migrante e imigrante, empresas ligadas à causa e à inclusão, empresas com interesse no desenvolvimento educacional – enfim, há milhares de empresas com potencial para aderir a um programa de apoiadores e patronos do Museu da Imigração, seja com a aplicação de recursos incentivados ou investimento direto.

Ainda no relacionamento com as empresas, o Museu da Imigração poderá buscar parceiros que o ajudem a desenvolver uma linha de produtos licenciados com a marca MI, produtos de apelo popular que se conectem à história da instituição e à trajetória de seu objeto.

Fundações de empresas

Boa parte das fundações empresariais financiam instituições que atuam junto às suas comunidades ou mantêm programas de interesse para o desenvolvimento da educação, cultura e cidadania. Com editais específicos e anuais, muitas dessas fundações estão interessadas nos temas do Museu da Imigração e podem se tornar parceiros estratégicos. É interessante manter um canal de diálogo com essas fundações ou por meio do GIFE, grupo que reúne a grande maioria das fundações brasileiras e mantém um grupo de trabalho para a cultura. www.gife.org.br

Fundações familiares

Criadas a partir de *endowments* (fundos patrimoniais), as fundações familiares no Brasil estão crescendo, e já existem associações que as reúnem. Elas podem ser parceiras interessantes para o museu, uma vez que muitas famílias fazem parte das levas imigratórias que ocorreram no começo do século XX. <http://www.fbn-br.org.br>

GOVERNOS

Buscar financiamento governamental não é uma ação considerada “captação de recursos”, mas o financiamento de uma atividade que é de interesse público. No governo há alguns mecanismos de atuação direta para os museus. Além do sistema Rouanet, existem os programas do Ibram, com editais específicos para os museus, além do Edital do Fundo de Direitos Difusos, do Ministério da Justiça, e dos programas do BNDES.

Países do mundo todo, por meio de suas embaixadas e consulados, mantêm programas de apoio a projetos culturais que se alinhem com sua nacionalidade.

DOAÇÃO DE PESSOAS FÍSICA

Ainda pouco explorada no âmbito da cultura, a doação de pessoa física se torna cada vez mais um dos caminhos de maior potencialidade para as instituições. Constituir uma base de doadores permanentes é uma ação de bastante potencial, que precisa ser muito trabalhada para que renda frutos e relacionamento. Manter um monitoramento junto aos visitantes do museu, com a aplicação de pesquisas de público, é um primeiro caminho e vai ajudar a consolidar uma base de doadores, que, quanto mais diversa, mais força trará para o museu. Como ponto de partida para um programa de captação intensivo junto aos Amigos do Museu, o MI poderá experimentar uma campanha específica para determinada benfeitoria, que possa ser acompanhada pelo público. Isso pode ser para a aquisição de algum bem de melhoria da instituição, para um programa de restauro que possa ser apresentado ao público ou mesmo para a realização de uma exposição de grande interesse.

AGÊNCIAS INTERNACIONAIS DE FINANCIAMENTO E INSTITUIÇÕES MULTILATERAIS DE FINANCIAMENTO

A Organização das Nações Unidas (ONU) e suas muitas agências, o Banco Mundial e os bancos regionais de desenvolvimento são todos exemplos de instituições multilaterais interessadas em fortalecimento institucional e financiamento de programas e projetos.

Todos têm critérios e diretrizes para financiamento à disposição do público e valores relativamente grandes para investir. O museu pode se enquadrar em algum programa que traga reforço para a sua causa ligada aos movimentos migratórios, às questões dos refugiados e à inclusão social. Áreas de interesse: educativo, documentação, exposições

ONU – www.un.org

Banco Mundial – www.worldbank.org

Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID – www.iadb.org

AGÊNCIAS FINANCIADORAS BILATERAIS

Alguns países disponibilizam auxílio mútuo com vistas ao desenvolvimento. Alguns dos mecanismos utilizados são acordos de cooperação técnica internacional, intermediados pelos escritórios ou agências de cada governo em outros países. A implementação e a negociação dos programas e projetos são feitas segundo os acordos assinados pelo Brasil em âmbito internacional. O financiamento bilateral pode ser dado diretamente a uma parceira não governamental para a operacionalização de uma determinada atividade, mas isto não é comum. No entanto, vale estar atento a esses movimentos, que podem se articular em programas entre os museus de imigração da América e do mundo.

As agências financiadoras bilaterais operam principalmente por meio de acordos intermediados pela ABC – Agência Brasileira de Cooperação, vinculada ao Ministério das Relações Exteriores. O *Manual de Orientação para Formulação de Projetos de*

Cooperação Técnica Internacional (CTI) e informações sobre a agência podem ser encontrados em sua página na internet:

<http://www.abc.gov.br/cooperacaotecnica/manuais>

A ÉTICA COMO PONTO DE PARTIDA

A busca pela diversificação de recursos pressupõe uma maior organização e transparência institucional. Quanto mais pedimos, mais preparados devemos estar para a prestação de contas sobre o uso e a aplicação dos recursos. Alguns pontos podem ser observados já no planejamento da captação, como a criação de mecanismos de governança e transparência, assim como os relatórios de mensuração de impacto público.

Questões para embasar o programa de captação

SOBRE A EQUIPE

- A equipe do museu sabe o valor do orçamento?
- A equipe do museu entende a missão da instituição?
- A equipe do museu atua em conjunto?
- Todos podem atuar na captação?

SOBRE SEU PÚBLICO

- Você conhece seu público?
- Tem informações sobre o perfil detalhado de cada pessoa que frequenta o museu?
- Os canais de comunicação com seu público funcionam?
- Se o Museu da Imigração precisar de defesa pública terá o respaldo do público?

SOBRE AS EMPRESAS DOADORAS

- Os produtos que a empresa doadora vende comprometem a missão da organização?
- Se a empresa se tornar objeto de questionamentos pelo público, sua organização estará disposta a defendê-la publicamente?
- A organização terá liberdade de trabalhar com os concorrentes da empresa? Em muitos casos, a exclusividade pode significar impossibilidade de se chegar a um acordo.
- Até que ponto a organização terá controle sobre informações contidas em campanhas junto ao público?
- O fato de a marca constar nas publicações da organização vai comprometer a clareza com que ela é percebida?
- O orçamento vai cobrir todas as despesas reais da organização no seu envolvimento na atividade? Como prestar contas do uso dos recursos?
- O trabalho que a empresa está propondo está em consonância com a missão da organização?
- A divulgação que está sendo proposta pela empresa é compatível com o valor da doação?
- Por quais motivos, se houver, a organização recusaria dinheiro de uma empresa?

SOBRE O PAPEL DA DIRETORIA

- Sua diretoria se responsabiliza por questões financeiras?
- Os membros da diretoria fazem contribuições financeiras anuais?
- Sua diretoria tem um papel no planejamento do orçamento?
- Sua diretoria entende a importância da captação de recursos?
- Os membros de sua diretoria estão envolvidos em:
 - Ajudar a identificar possíveis doadores?
 - Organizar atividades de captação de recursos?
 - Agradecer pessoalmente aos grandes doadores?
 - Facilitar o contato com potenciais doadores de valores grandes?

- Incentivar o interesse de grandes doadores?
- Fazer *lobby* junto a governos em relação a apoio financeiro?

MATRIZ DE ATIVOS, UMA FERRAMENTA PARA ORGANIZAR AS REDES DO MUSEU

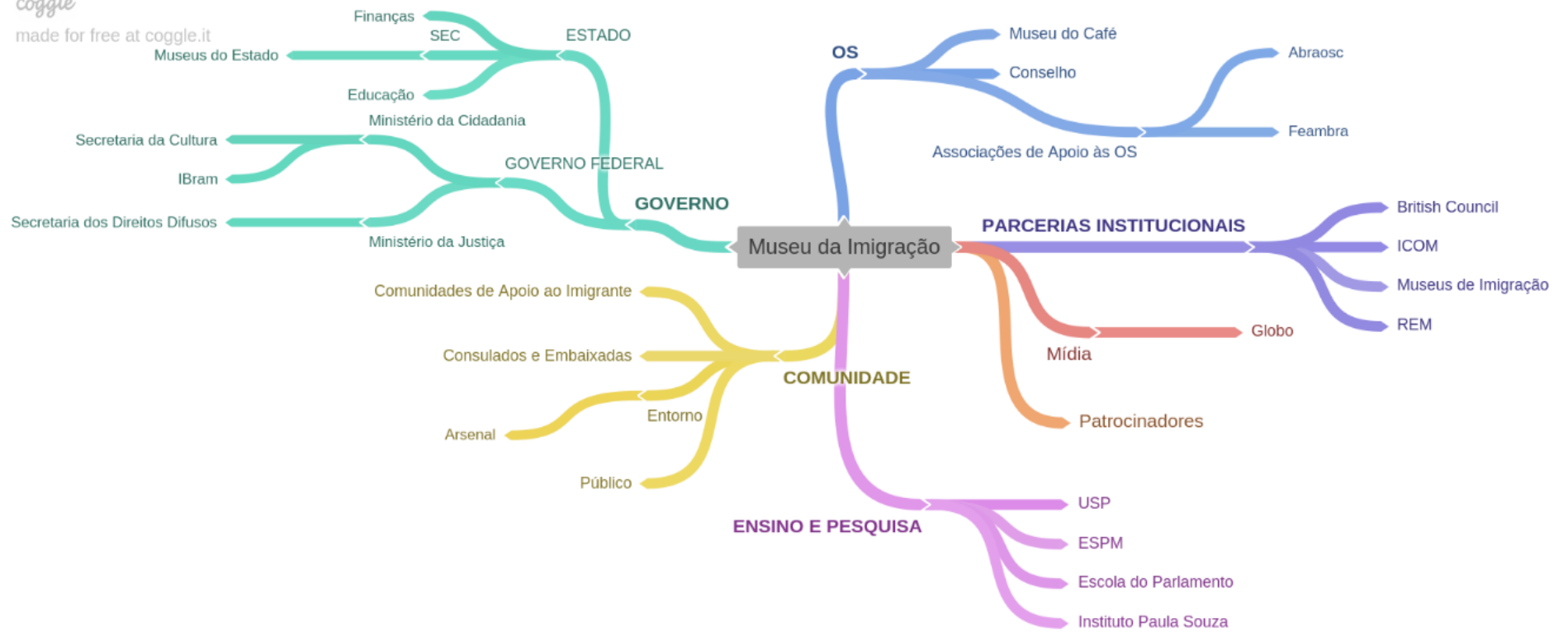
A matriz de ativos do museu é uma ferramenta que permite mapear toda a cadeia de relacionamentos do museu, entendidos como ativos, ou seja, que tenham valor agregado.

A percepção consciente de sua existência dentro da instituição é um importante sinal da sinergia entre as áreas e do seu trânsito entre as redes que envolvem cada processo institucional do museu. A partir da matriz é possível desenhar ações e programas de média e longa duração que possam de fato agregar valor para as ações do museu. Na pesquisa realizada junto aos gestores do museu – identificados para atuar nesse planejamento –, ficou evidente que essa matriz ainda não está consolidada e que há ainda uma certa dificuldade de entender do que de fato é constituída essa matriz, ou seja, o que é uma parceria.

Ativos de relacionamento são a força em potencial para a construção de fazeres que de fato contribuam para atingir as metas preestabelecidas pela instituição. Mas são também a estrutura de proteção da instituição, o grupo que vai se mobilizar em defesa do legado e da permanência da instituição. Num plano geral do que coletamos, podemos pensar na seguinte rede do museu: como ponto de partida para que o grupo gestor amplifique esse estudo, trazendo cada vez mais ativos para a matriz e cada vez mais clareza sobre o que deseja ter de contribuição de cada um desses ativos.

coggle

made for free at coggle.it



VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que vivemos um momento de muita atenção para as instituições culturais, sobretudo para as que, como o Museu da Imigração, lidam com temas sensíveis a sociedade.

Isso faz com que o pensar as instituições e a sua sobrevivência, seja mais do que realizar um plano de trabalho compactuado entre gestores e colaboradores. É preciso antever o tempo e as dinâmicas que estão cotidianamente se transmutando e propor cada vez mais ações que tenham na prática cidadã sua essência.

Planejar é mais do que pensar os próximos passos, é uma questão central para sobrevivência e manutenção de seu valor social.

Coordenação e Redação do Planejamento Estratégico

Expomus – Exposições, Museus e Projetos Culturais

Maria Ignez Mantovani Franco

Renato Musa

Carolina Vilas Boas

Consultora Convidada

Carla Nieto Vidal



museu da imigração
do estado de são paulo

diagnóstico
plano museológico
fevereiro| 2018

EXPOMUS

SUMÁRIO

I.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
II.	MUSEU DA IMIGRAÇÃO: 2011 PARA 2019	4
III.	DIAGNÓSTICO	5
1.	Princípios Norteadores e Perfil Museológico.....	6
2.	Programa de Exposições	8
2.1.	Exposição de longa duração.....	8
2.2.	Exposições temporárias	9
2.3.	Itinerância.....	9
3.	Programa educativo	10
4.	Comunicação.....	10
4.1.	Eventos.....	10
4.3.	Imprensa.....	13
5.	Programa de Acervo.....	13
5.1.	Parcerias com a universidade.....	14
5.2.	Eventos e projetos.....	14
6.	Programa de gestão	15
7.	Programa de Segurança	15
7.1.	Manutenção	16
8.	Programa de Financiamento e fomento	16
8.1.	Histórico de captação/Receitas.....	17
8.2.	Parcerias.....	199
IV.	PRÓXIMOS PASSOS.....	19

I. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente documento apresenta um **Diagnóstico Preliminar** desenvolvido para subsidiar a revisão do Plano Museológico da instituição, redigido em 2011. O Diagnóstico aqui compreendido como uma sistematização - retrato dos programas e das ações desenvolvidas pela instituição, numa perspectiva propositiva e potencial.

II. MUSEU DA IMIGRAÇÃO: 2011 PARA 2019

O Museu da Imigração do Estado de São Paulo é caracterizado em seu Plano Museológico vigente como um museu de história e de sociedade, sediado na antiga Hospedaria de Imigrantes do Brás, objeto-síntese da história da imigração paulista e ícone da cidade, instituição com uma função social e uma vinculação afetiva ímpar com as comunidades que o rodeiam.

O processo de restauro, fechamento e requalificação pelo qual o Museu da Imigração passou entre 2010 e 2014 estabeleceu um novo paradigma para a instituição, que implicou uma mudança drástica de seu posicionamento, seja pelo entendimento da imigração como fato social total, não mais compreendido como um fenômeno restrito a uma temporalidade específica e/ou a certas nacionalidades – posicionamento que optou pela incorporação corajosa do fenômeno imigratório contemporâneo de escala mundial, já sinalizado em sua exposição de longa duração e muito ampliado pelos programas que sucederam à sua reabertura –, seja pela ampliação de sua vocação museológica, quando reassume a figura jurídica de Museu da Imigração, incorporando o Memorial do Imigrante.

Considerando o recente desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Museu, o Diagnóstico para a realização da revisão do Plano Museológico, considerou as informações reunidas pelo documento. A seguir, apresentaremos um resumo desses dados, organizados por programas. Seguindo a ordem estabelecida no Plano Museológico, em vigor.

III. DIAGNÓSTICO

No Plano Museológico de 2011 as ações estão estruturadas em 5 Programas: Programa de Comunicação, que inclui acolhimento, exposições, educativo, mobilização e comunicação, pesquisa, história oral e editorial; Programa de Preservação, que inclui gestão dos acervos, áreas técnicas e museologia; Programa de Avaliação Integrada; Programa de Gestão e Projetos Complementares, que inclui segurança, climatização, sustentabilidade e acessibilidade, vale considerar aqui a finalidade de gerar subsídios para a requalificação e curso naquele momento.

A seguir, apresentamos como um retrato do Museu da Imigração em 2018, como diretriz para revisão do Plano e da divisão dos programas, pensando que a revisão será desenvolvida à luz também das Diretrizes do Ibram de 2013, que estabelece os programas museológicos como “tradução dos objetivos estratégicos de cada área em ações para o funcionamento do museu”, organizados na seguinte estrutura:

Programa instrucional: abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do museu, além dos processos de articulação e cooperação entre a intuição e os diferentes agentes.

Programa de gestão de pessoas: abrange as ações destinadas à valorização, capacitação e bem-estar do conjunto de servidores, empregados, prestadores de serviço e demais colaboradores do museu, o diagnóstico da situação funcional existente e eventuais necessidades de readequação.

Programa de acervos: abrange o processamento técnico e o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos da instituição, incluídos os de origem arquivística e bibliográfica

Programa de exposições: abrange a organização e utilização de todos os espaços e processos de exposição do museu, intra ou extramuros, de longa ou curta duração.

Programa educativo e cultural: abrange os projetos e atividades educativo-culturais desenvolvidos pelo museu, destinados a diferentes públicos e articulados com diferentes instituições.

Programa de pesquisa: abrange o processamento e a disseminação de informações, destacando as linhas de pesquisa institucionais e projetos voltados para estudos de público, patrimônio cultural, museologia, história institucional e outros.

Programa arquitetônico-urbanístico: abrange a identificação, a conservação e a adequação dos espaços livres e construídos, das áreas em torno da instituição, com a descrição dos espaços e instalações adequadas ao cumprimento de suas funções, e ao bem-estar dos usuários, servidores, empregados, prestadores de serviços e demais colaboradores do museu, envolvendo, ainda, a identificação dos aspectos de conforto ambiental, circulação, identidade visual, possibilidades de expansão, acessibilidade física e linguagem expográfica voltadas às pessoas com deficiência;

Programa de segurança: abrange os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos interno e externo, incluídos sistemas, equipamentos e instalações, e a definição de rotinas de segurança e estratégias de emergência.

Programa de financiamento e fomento: abrange o planejamento de estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos.

Programa de comunicação: abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional.

Programa socioambiental: abrange um conjunto de ações articuladas, comprometidas com o meio ambiente e áreas sociais, que promovam o desenvolvimento dos museus e de suas atividades, a partir da incorporação de princípios e critérios de gestão ambiental.

Programa de acessibilidade universal: abrange as ações para a utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, de todas as atividades desenvolvidas e/ou promovidas pelo museu, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

1. Princípios Norteadores e Perfil Museológico

De acordo com trecho extraído do Plano Museológico, o desafio institucional imposto em 2011 foi tratar a imigração como fenômeno de longa duração, que remete à ancestralidade da condição humana.

Na cidade de São Paulo, a temática da imigração está representada em arquivos, centros culturais, casas de cultura, instituições assistenciais e escolas; no entanto, essas iniciativas tratam o tema de forma compartimentada pela representação das nacionalidades. O desafio do comitê curatorial para a exposição de longa duração, portanto, foi tratar a imigração como processo contínuo e contemporâneo, sem com isso prescindir das histórias dos imigrantes e migrantes, que passaram pela Hospedaria e própria história do edifício e seus usos.

Pela permeabilidade do tema na história da formação do Estado e a sua constituição no país, o Museu da Imigração possui relevância histórica e ocupa um lugar privilegiado de fórum e intersecção de temas fundamentais para a compreensão da vida na cidade e de sua singular posição de destaque na Federação.

A partir dessa perspectiva, foram estabelecidas Missão, Visão e objetivos:

Missão

Promover o conhecimento e a reflexão sobre as migrações humanas, numa perspectiva que privilegie a preservação, comunicação e expressão do patrimônio cultural das várias nacionalidades e etnias que contribuem para a diversidade da formação social brasileira.

Visão

Consolidar a posição de referência nacional e internacional como museu e centro de pesquisa e referência sobre movimentos migratórios no Brasil.

Objetivos – 2011

Garantir que os recortes – temático, cronológico e geográfico – definidos no projeto curatorial sejam abordados de forma interativa nas ações de comunicação da instituição, com uso de uma linguagem de fácil entendimento por diferentes públicos;

Apresentar, de forma contextualizada, o acervo museológico representativo para cada temática elencada;

Proporcionar diferentes visões sobre as temáticas do Museu, de modo que o público tenha possibilidade de formar uma opinião crítica sobre os temas;

Criar canais efetivos de participação das comunidades junto aos programas do Museu.

Tendo em vista os nossos desafios e as mudanças contemporâneas em torno da temática da imigração. No âmbito do Planejamento Estratégico, foram revistas missão e visão institucional. Cabe ao Plano Museológico reescrever o Perfil Institucional e os Princípios Norteadores da instituição para os próximos anos, considerando nova missão, visão e objetivos estabelecidos no Planejamento.

MISSÃO

Promover o conhecimento e a reflexão sobre as migrações humanas e sua contribuição para a diversidade da formação social brasileira, numa perspectiva que privilegie a preservação, a pesquisa e a comunicação do patrimônio cultural.

VISÃO

Ser um espaço de conhecimento sobre movimentos migratórios que contribua para a formação de uma sociedade mais justa, generosa e colaborativa.

OBJETIVOS - 2018

- *Garantir que os imigrantes entendam o museu como um lugar seguro e acolhedor para suas questões e manifestações culturais.*
- *Garantir que os recortes – temático, cronológico e geográfico – definidos no projeto curatorial sejam abordados de forma interativa nas ações de comunicação da instituição, com uso de uma linguagem de fácil entendimento por diferentes públicos.*
- *Apresentar, de forma contextualizada, o acervo museológico representativo para cada temática elencada.*
- *Proporcionar diferentes visões sobre as temáticas do museu, de modo que o público tenha possibilidade de formar uma opinião crítica sobre os temas.*
- *Criar canais efetivos de participação das comunidades junto aos programas do museu.*

2. Programa de Exposições

2.1. Exposição de longa duração

- *Pesquisa de acervo e de conteúdo, além da produção de entrevistas de história oral, que não foram atualizadas na exposição.*

2.2. Exposições temporárias

- SER Imigrante: o mesmo e o outro (2014)
- A criança e o brinquedo no Museu da Imigração (2014)
- Retratos imigrantes (2015)
- Coleções descobertas: câmeras fotográficas (2015)
- Cartas de chamada de atenção (2015)
- Coleções descobertas: sapatos (2015)
- Imigrantes do Café (2015)
- Todos podem ser Frida (2015)
- Do retalho à trama: costurando memórias migrantes (2016)
- O caminho das coisas (2016)
- Direitos migrantes: nenhum a menos (2016)
- Migrações à mesa (2016)
- Vidas refugiadas (2017)
- Hospedaria 130 (2017)
- Da cabeça aos pés (2017)
- Para frente, para trás (2018)
- Infância refugiada (2018)
- Sinta-se em casa (2018)

2.3. Itinerância

- SP, 1932: 80 anos do Movimento Constitucionalista (2012)
- Viagem, sonho e destino (2013)
- SER Imigrante: o mesmo e o outro (2013)
- Qhapaq Ñan: O Caminho Inca (2014)
- Imigrantes do Café (2016)
- Migrações à mesa (2017)

3. Programa educativo

Desenvolvimento de programa para o público escolar por meio dos projetos:

- Museu Vai à Escola
- Territórios Educativos
- Encontros de Formação

Programa Museu e Comunidades por meio dos projetos:

- Zonas de Contato
- Museu e Horta

Além dos programas para famílias e público interno.

Para isso, ativou parcerias com

- Horniman Garden Museum de Londres – intercâmbio
- REM – Rede de Educadores de Museu
- Ações com outros núcleos educativos de museus do Estado.

Os números de atendimento e visitação ficam entre 170 e 180 mil em 2017 e 2018.

A equipe está estruturada hoje com 1 educador sênior, 5 educadores plenos e 1 educador júnior.

4. Comunicação

Desde a sua reabertura, o Museu da Imigração desenvolveu um programa de comunicação institucional com ativação das comunidades de imigrantes, mídias sociais e reformulação de seu *website*.

4.1. Eventos

Destaque para o **VIVA!** (VIVA! Itália; VIVA! Dança indiana; VIVA! Ritmos nordestinos; entre outros), que já contou com sete edições desde 2017, relacionadas às efemérides e datas celebratórias das diversas nacionalidades e/ou comunidades, que conta com apoio das embaixadas, associações e consulados, e a Festa do Imigrante, maior evento

do museu, já em sua 23ª edição. Realizada anualmente, em meados de junho, a celebração atrai cerca de 20 mil pessoas todos os anos.

Em 2018, até outubro, foram realizadas cerca de 85 atividades, entre palestras, oficinas, feiras gastronômicas, atividades educativas, inaugurações, ações temáticas (como Jornada do Patrimônio, Semana de Museus, Primavera dos Museus e Férias) e atrações de datas comemorativas (como Dia das Crianças e Dia da Consciência Negra).

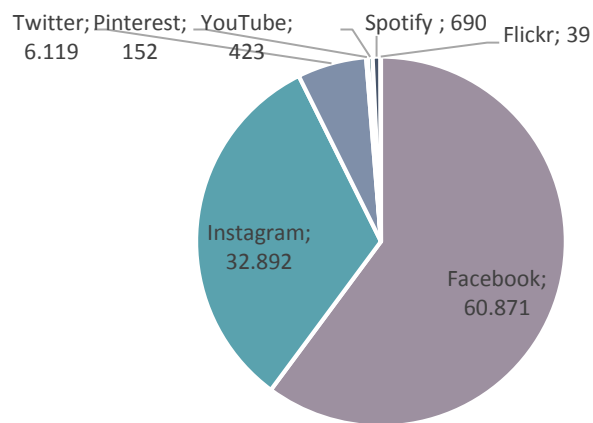
Os eventos mencionados acima podem contar com apoios – institucionais, de divulgação e de estrutura, como fornecimento de ambulância e tendas; parcerias institucionais e realização conjunta, a exemplo das ações com os consulados gerais; e patrocínio, com cotas de apoio e incentivo via Lei Rouanet, no caso da Festa do Imigrante.

4.2. Mídias e audiência virtual

Facebook, Instagram, Flickr, Pinterest, Twitter, Spotify e YouTube.

O setor de Comunicação e Desenvolvimento Institucional também é responsável pelo monitoramento das páginas no Foursquare e no TripAdvisor, que são fundamentais para conhecer a opinião dos visitantes.

Até o fim de setembro de 2018, o Museu da Imigração atingiu o total de 98.852 seguidores nas plataformas em que está presente, com 11.289 novos usuários no último trimestre.



4.3. Imprensa

A visibilidade na grande imprensa é monitorada internamente e conta com uma média de duzentas inserções na mídia no primeiro, terceiro e quarto trimestres do ano e, no segundo trimestre, período da Festa do Imigrante, atingiu mais de setecentas inserções em diversos veículos de imprensa.

5. Programa de Acervo

- Implantação de gestão integrada das coleções por meio de critérios e procedimentos comuns, mas considerando particularidades de conservação e documentação.
- Elaboração de documentos norteadores: Plano de Conservação, seis Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), Plano de Emergência e Política de Acervo, sendo que os dois últimos foram produzidos de forma colaborativa com outras equipes do museu e com interlocutores externos.
- Aquisição do banco de dados BNWeb para a coleção bibliográfica e de história oral, com migração de dados da antiga base de dados (Winisis), que continha informações parciais do acervo, mas não operava para gestão e consulta.
- O Museu da Imigração compõe, junto com a Pinacoteca do Estado e o Museu da Casa Brasileira, o projeto-piloto para implantação do banco de dados InPatrimonium para cadastramento e gestão da coleção museológica. Uma das etapas dessa implantação consistiu na migração das informações das antigas bases de dados do MI (Acervsys e BDA), que vêm sendo checadas e complementadas com dados presentes na documentação física sobre as peças.
- Realização de curadorias compartilhadas.
- Elaboração de textos para o blog do Centro de Preservação, Pesquisa e Referência (CPPR) e publicações externas e atendimento ao público.

A Coleção museológica possui cerca de 12 mil itens, a coleção de história oral conta com 550 entrevistas; a coleção bibliográfica com 10 mil publicações e o arquivo institucional com uma média 62 metros lineares de documentos.

5.1. Parcerias com a universidade

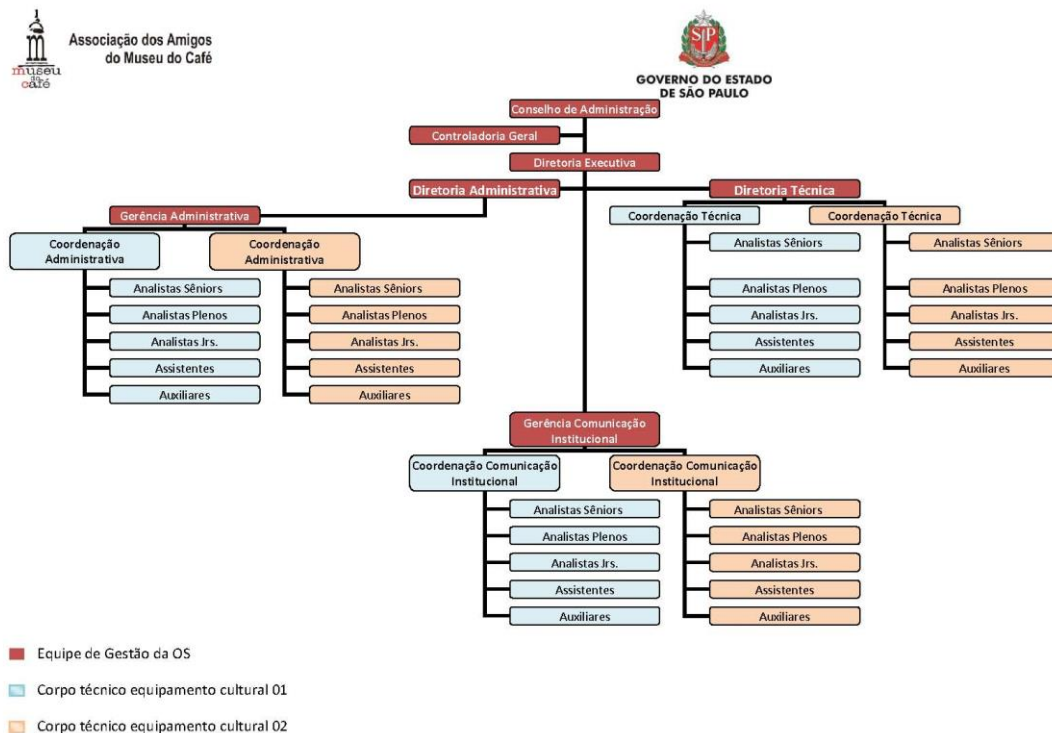
- ESPM – Projeto Mídias Migrantes
- Observatórios das Migrações – Ciclo de Palestras
- Educar para o Mundo (USP) – Projeto de extensão
- Centro Paula Souza – Curso Migrações Contemporâneas
- Escola do Parlamento
- UFABC – Grupo de Trabalho Migração da Associação Brasileira de Estudos Populacionais (em desenvolvimento)

5.2. Eventos e projetos

- Projeto “Vitrines do Acervo” (até 2016 eram mensais; depois se tornaram trimestrais)
- Publicação “Peça a peça: novos olhares sobre a coleção do Museu da Imigração”
- Projeto “Encontros com o Acervo”
- Publicações no blog do CPPR
- Exposições temporárias a respeito de temas transversais

6. Programa de gestão

A equipe conta com 47 colaboradores, sendo 25 da área administrativa e 22 da área técnica, além de 22 terceirizados e 2 estagiários.



Rua XV de Novembro n° 95 Santos/SP Cep: 11010-151 Tel: (13) 3213-1750 Fax: (13) 32195585
museudocafe@museudocafe.com.br



27

Há um plano de carreira, entendido como plano de cargos e salários, que foi elaborado em 2013 e integra o Manual de Recursos Humanos. Em 2019 o museu pretende promover atualizações no documento.

7. Programa de Segurança

O Museu da Imigração conta com uma equipe de segurança 24 horas, composta de 12 colaboradores, sendo 5 seguranças desarmados, 6 controladores de acesso e 1 bombeiro civil.

Entre os principais desafios na área de segurança do MI, destacamos a instalação de sensores IVA no perímetro do museu, interligados ao sistema de alarmes e CFTV (Circuito Fechado de TV), a ampliação do sistema de CFTV, conforme projeto executivo, a implantação de sala de monitoramento 24 horas, a instalação de fechadura biométrica nas reservas técnicas e no CPPR, e a contratação de um bombeiro civil noturno.

7.1. Manutenção

Após a reinauguração em 2014, o Museu da Imigração passou a dispor de um moderno e complexo aparato de infraestrutura, além da própria edificação. A equipe de infraestrutura é bem enxuta devido aos recursos orçamentários, atualmente com capacidade de atendimento dentro do limite aceitável, apesar de possuir instalações muito complexas (conforme Manual de Manutenção anexo).

A equipe é formada por 6 profissionais sendo 2 assistentes de infraestrutura, 1 analista de infraestrutura pleno, 1 analista de TI júnior, 1 analista de TI pleno e 1 analista de infraestrutura sênior.

A manutenção conta com desafios grandes, ainda não plenamente desenvolvidos, desde a entrega do edifício restaurado como o funcionamento pleno do sistema do ar condicionado central; a melhoria no sistema de drenagem por conta das enchentes; a instalação de comporta no portão de serviço; entre outras. Questões essas apontadas como pontos críticos no desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

8. Programa de Financiamento e fomento

O Museu da Imigração é um órgão da Secretária de Cultura o Estado de São Paulo, cuja gestão segue o regime compartilhado público/ privado por meio de chamamento público para organizações civis qualificadas como “organizações sociais”, quando a OS firma com o Estado um contrato que estabelece repasse de recursos para a gestão da instituição.

O INCI – Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração, criado em 1998, como antiga Associação dos Amigos do Museu do Café, faz a gestão do Museu, desde 2011, quando venceu a primeira concorrência.

O principal instrumento de gestão é o próprio contrato e o plano de metas estabelecido do momento da chamada pública. O valor do repasse contratado, em vigor, para os exercícios de 2019 a 2021 é de R\$ 5.610.000,00.

Além da gestão do recurso público, a Organização também é responsável pelas receitas e diversificação de fontes da instituição, desafio crescente nos últimos anos.

8.1. Histórico de captação/Receitas

O museu desenvolveu um **Plano de Mobilização de Recursos**, no qual previu a potencialização de captação de recursos em cinco frentes ao longo do contrato de gestão 011/2016:

- Ampliação das cessões onerosas de espaço;
- Cursos, *workshops*, seminários e programações especiais com cobrança de inscrição/ingresso;
- Doação de pessoa física – Programa Amigos do Museu da Imigração;
- Projetos inscritos em leis de incentivo;
- Pessoas jurídicas – programa Parceiros do Museu da Imigração.

A seguir, planilha com o histórico de captação dos últimos cinco anos:

Receitas

Em R\$ mil					
Principais Dados Anuais	2013	2014	2015	2016	2017
Recursos repassados pelo Estado	9.250	11.226	6.610	5.610	4.925
Recursos captados pela OS	201	344	510	607	1.025
Receita financeira	356	618	630	554	143
<u>Detalhamento dos recursos captados</u>					
Em R\$ mil					
Receita	2013	2014	2015	2016	2017
Bilheteria	-	62	157	180	285
Souvenires	-	19	107	117	84
Cafeteria	-	5	14	15	17
Fotos de época	-	10	18	18	18
Outras cessões onerosas		2	10	23	55
Festa do Imigrante	179	200	199	220	322
Pronac (Lei Rouanet)	-	-	-	-	175
Convênios/doações	-	-	-	21	15
Patrocínios	-	41	-	-	54
Diversas	22	5	5	13	-
Total	201	344	510	607	1.025

8.2. Parcerias

Atualmente o MI tem parcerias firmadas com a empresa 3A para cessão gratuita de *software* para o recebimento de doações na bilheteria; com o British Council (R\$ 45 mil) para ação de intercâmbio de museus, cujo contrato está vigente até fevereiro 2019; e com a Associação Brasileira de Preservação Ferroviária (ABPF), responsável pelo tradicional passeio de Maria Fumaça, passando a receber como remuneração R\$ 1,00 por passageiro agendado.

IV. PRÓXIMOS PASSOS

De acordo com esses levantamentos iniciais, considerando as metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico e pelo Contrato de Gestão, daremos sequência à revisão do Plano Museológico, como documento macro-institucional.

Para essa revisão devemos contar com a participação ativa das equipes técnicas e de gestão, bem como anuência do Conselho da OS, buscando com isso legitimar e salvaguardar a multivocalidade da instituição.

Como diretriz-macro para o realinhamento dos programas, sugerimos a utilização dos eixos da Política de Acervo: **Trânsitos e deslocamentos; Encontros entre culturas e Estado e Direitos**, pensando que um novo posicionamento do Museu frente à emergência da temática da imigração deve considerar – **pessoas, lugares e processos** – como prerrogativas para o diálogo com a sociedade.