

A dark, textured background featuring a fine-line sketch of a human face, rendered in a style reminiscent of a charcoal or pencil drawing. The sketch is centered and occupies most of the frame, with the text overlaid on it.

*Fundação Ema Klabin
Casa Museu
agosto de 2021*

Plano Museológico

casa museu

Ema Klabin

Sumário

Apresentação

Parte I A Fundação Ema Klabin - Casa Museu

1.1 Constituição jurídica
institucional

1.2 Estrutura
organizacional

1.3 A colecionadora

1.4 De casa a casa museu

1.5 Cronologia de
atividades

1.6 Sobre a tipologia
museológica “casa
museu”

1.7 Identidade institucional

1-8 A coleção

1.9 Arquivo

1.10 Biblioteca

Parte II Breve diagnóstico

2.1 A Matriz SWOT

2.2 Análise, cruzamentos

2.3 Estrutura do plano
museológico

Parte III Programas

3.1 Programa institucional

3.2 Programa de gestão de
pessoas

3.3 Programa de acervo

3.4 Programa de exposições

3.5 Programa educativo

3.6 Programa de ação cultural

3.7 Programa de pesquisa

3.8 Programa arquitetônico-
urbanístico

3.9 Programa de segurança

3.10 Programa de
financiamento e fomento

3.11 Programa de comunicação

3.12 Transversalidades
– acessibilidade |
socioambiental | digital

Metas

Apresentação

A Fundação Ema Klabin iniciou suas atividades em 1997, com a catalogação e a realização de trabalhos de conservação de sua coleção e arquivo. A partir de 2007, abriu suas portas ao público como uma casa museu. Em 2015, foi elaborado um primeiro documento contendo diretrizes para um plano museológico, que foi complementado, desenvolvido e atualizado em 2018, sem que se chegasse, no entanto, a uma versão finalizada cujo entendimento fosse compartilhado por toda a instituição. Com isso, não houve, como seria desejável, o desenvolvimento de políticas basilares e estratégias de ação a partir do plano museológico. Em 2020, com o início de um redesenho institucional da Fundação, surgiu a necessidade de retomar esse documento para expandir, aprofundar e traçar vetores para a atuação futura.

A legislação brasileira que rege o plano museológico é a Lei 11.904/2009, em que o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) propõe que seja utilizada metodologia participativa para a sua elaboração, tendo em vista que o próprio exercício do planejamento é uma oportunidade de reflexão útil a todos os colaboradores da instituição. A lei recomenda, também, que o conteúdo seja estruturado em programas que abranjam as atividades relacionadas à gestão do museu e reflitam seu arranjo institucional.

A primeira etapa de um plano museológico é o diagnóstico institucional, apresentado neste trabalho, de forma breve, na parte II. A partir do diagnóstico institucional, resultante das reuniões e pesquisa com a equipe da casa museu, da leitura crítica de documentos anteriores e da análise SWOT, foram sistematizadas recomendações, na parte III, que devem nortear os diversos programas de atuação da Fundação Ema Klabin, também consoantes com a estrutura de plano museológico prevista pela legislação federal brasileira.



parte

*A Fundação Emma
Klabbin - Casa Museu*

1.1

Constituição jurídica institucional

A Fundação Ema Klabin é uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos que, de acordo com seu Estatuto (1978), tem por objeto

...promover e divulgar atividades de caráter cultural, artístico e científico, inclusive pela criação de museus, realização de exposições, concursos, concertos musicais, conferências e cursos de arte, concessão de auxílios e promoções e instituição de bolsas de estudo e prêmios, bem como a prática de quaisquer outros atos de mesmo caráter ou de caráter beneficente ou filantrópico.

Tem, ainda, por finalidades, a criação e manutenção da casa museu na residência da instituidora; o incentivo à pesquisa artística, histórica e científica; a promoção de exposições, concertos, conferências, cursos de arte e concursos, bolsas de estudos e ainda o estabelecimento de intercâmbios com organizações congêneres no país e no estrangeiro.

A Fundação é gerida por um Conselho de Curadores e por uma Diretoria, não remunerados, que deliberam anualmente sobre o seu programa de atividades e seu orçamento. Seu patrimônio é constituído pela casa, coleção, biblioteca e arquivo, além de outros bens, legados por Ema Klabin em testamento, destinados a gerar recursos para a manutenção de suas atividades.

1.2

Estrutura organizacional

A Fundação Ema Klabin conta hoje com uma estrutura funcional enxuta e coesa. Cerca de treze profissionais atuam diretamente na gestão e execução da casa museu, organizando-se em funções que sustentam suas atividades. A seguir reproduzimos o organograma atual de sua equipe e dos principais serviços terceirizados, ressaltando que o redesenho institucional em curso trará algumas alterações em curto e médio prazo.

Conselho	
Diretoria	
	Administração financeira
Curadoria	Superintendencia
Acervo e pesquisa	Assistente administrativo
Ação educativa	Auxiliar administrativo
Cursos e publicações	Manutenção casa
Artes visuais	Manutenção jardim
Espectáculos	Manutenção jardim
Comunicação	Alarme / CFTV
Assessoria de imprensa	TI / Informática

1.3

A colecionadora

Ema Gordon Klabin (Rio de Janeiro, 25 de janeiro de 1907 – São Paulo, 27 de janeiro de 1994) era a filha do meio do casal Hessel e Fanny Klabin, imigrantes vindos de Poselva, Lituânia, para o Brasil na última década do século XIX. Sua infância e juventude foram divididas por longas temporadas de estudo na Europa (Alemanha e Suíça), alternadas por estadias no Brasil, onde Ema e suas irmãs, Eva e Mina, dividiam seu tempo entre estudos com professores particulares e brincadeiras na espaçosa casa familiar no bairro de Santa Cecília.

Com a morte de sua mãe, Fanny, em 1926, e o casamento da irmã, Eva, em 1933, Ema tornou-se cada vez mais ligada ao pai, acompanhando-o em suas viagens e cuidando da casa. Sua irmã caçula Mina viria a falecer prematuramente em 1940, fato que deixaria seu pai, que já tinha saúde frágil, muito debilitado. Em 1946, pouco antes de sua morte, Hessel doou todos os seus bens às duas filhas, nomeando Ema para o seu posto na empresa familiar (Klabin, Irmãos & Cia.). Nas décadas seguintes, Ema deu início à formação de sua coleção de arte, construindo sua nova casa, no Jardim Europa, para abrigá-la. Tornou-se uma das grandes anfitriãs da cidade, e por sua casa passaram personalidades de destaque do mundo da política, dos negócios e das artes.

Grande apreciadora de música e de arte, leitora voraz e frequentadora assídua de concertos e apresentações de teatro, ópera e balé, bem como de exposições em museus e galerias, Ema teve também uma relevante atuação na vida cultural da cidade. Dentre as atividades filantrópicas, sua atuação mais significativa foi a contribuição para a criação do Hospital Israelita Albert Einstein, inaugurado em 1971, do qual se tornaria Presidente de Honra Vitalícia.

Ajudou a criar e cuidou pessoalmente da programação da Orquestra Filarmônica de São Paulo e participou dos conselhos da Fundação Bienal de São Paulo, do Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (Masp) e do Museu de Arte Moderna de São Paulo, além de ter colaborado na criação do Museu Lasar Segall e da Fundação Magda Tagliaferro, entre outros. Grande parte de sua vida foi dedicada também às viagens, um de seus grandes prazeres.

Muito abatida após a morte de sua irmã Eva, em 1991, Ema Klabin veio a falecer, em sua casa, no dia 27 de janeiro de 1994, dois dias após ter completado 87 anos. Sua coleção e os ricos ambientes por ela criados permanecem, entretanto, como um vivo testemunho de uma personalidade ímpar e dos momentos históricos que presenciou ao longo da vida.

1.4

De casa a casa museu

Apesar de ter sido constituída em 1978, a Fundação permaneceu por longo tempo inativa. Após o falecimento de Ema Klabin, sua casa permaneceu fechada até o final de 1996, quando o arquiteto Paulo de Freitas Costa foi convidado a formar a equipe de trabalho e dar início às atividades da instituição.

A equipe inicial foi composta por Izadora Bertussi, responsável pela catalogação da coleção, Ivani di Grazia Costa, responsável pelo inventário da biblioteca e Marcelo Mattos Araujo, que atuou como consultor em museologia e foi responsável pelo início da catalogação do arquivo. Em 1999, se juntaram a esta equipe Maria Lúcia Cidade, responsável pela catalogação do arquivo fotográfico, Maria Emília Barbosa, responsável pela avaliação inicial do estado de conservação da coleção e Ana Maria Odelius, responsável pela manutenção e administração da casa. A gestão financeira e contábil da Fundação ficou a cargo de Rubens Monteoliva Peinado, que já trabalhava para Ema Klabin em vida.

A casa que abriga a Fundação Ema Klabin foi projetada por Alfredo Ernesto Becker em meados dos anos de 1950. Com cerca de 900 m² de área construída em um terreno de quase 4.000 m², na Rua Portugal, no Jardim Europa, a casa fica próxima de outras instituições culturais relevantes, como o MuBE – Museu Brasileiro da Escultura e Ecologia, o MIS – Museu da Imagem e do Som e o MCB – Museu da Casa Brasileira.

Desde o início dos trabalhos, a Fundação promoveu ações de conservação e restauro, bem como empréstimo de obras para exposições, recebendo visitas de curadores, especialistas e profissionais da área museológica, o que teve impacto significativo no processo de musealização da residência de Ema Klabin. A pesquisa aprofundada empreendida pelo curador sobre a coleção e a colecionadora resultou na elaboração do projeto curatorial que permitiu a abertura da casa museu ao público em 2007.

Atualmente, a Fundação está com sua coleção inteiramente catalogada, totalizando 1.660 peças, bem como os 3.554 livros de sua biblioteca, além dos 6.000 documentos e 2.133 fotografias do arquivo pessoal de Ema Klabin. Todos esses conjuntos têm sido continuamente pesquisados pela própria equipe, bem como por instituições educacionais e museológicas brasileiras e estrangeiras, no âmbito de parcerias.

Apesar de se fundamentar no patrimônio legado, a Fundação opera no tempo presente e sua essência reside na interação com o público, possibilitada a partir da abertura à visita e incrementada por uma programação cultural que hoje inclui ações educativas, cursos, palestras, oficinas, espetáculos, publicações, exposições temporárias e intervenções de arte contemporânea.

<p>2011 A Klabin S.A. passa a realizar aportes de recursos com regularidade às Fundações Ema e Eva Klabin, viabilizando a expansão da equipe com o estabelecimento de núcleos funcionais.</p>	<p>2015 São realizadas programações em parceria com o Museu Lasar Segall e o LAPPES – Laboratório de Pesquisa e Práticas em Educação e Sustentabilidade. É realizada pesquisa para traçar o perfil de público da Fundação.</p>	<p>2020 Remodelação da gestão da Fundação Ema Klabin, visando melhor equacionamento das necessidades gerenciais para captação e normatização de procedimentos. Criação do cargo de superintendência, com a contratação de Fernanda Paiva Guimarães.</p>
<p>2012 Desenvolvimento de um projeto de acessibilidade plena, com a participação da empresa Incluir – Consultoria & Serviços em acessibilidade. A parceria entre a Fundação e o Projeto Cultura é encerrada.</p>	<p>2016 Realização de consultoria pelo prof. Dr. Erick Orloski para diagnóstico e reestruturação do núcleo educativo.</p>	<p>Com os impactos impostos pela pandemia de covid-19, a Fundação passa a realizar suas ações culturais online com a programação #CasaMuseuEmCasa.</p>
<p>2013 A programação de cursos e palestras passa a ser organizada pela própria instituição. Primeira edição do projeto Jardim Imaginário, com curadoria de Gilberto Mariotti, que busca contrapor instalações de arte contemporânea à coleção e ao espaço de sua residência e jardim. Início da parceria com o Departamento de História da Arte da Unifesp, contemplando a pesquisa da coleção e realização de palestras gratuitas. Início de atividades realizadas com recursos do ProAC – Programa de Ação Cultural do Governo do Estado de São Paulo.</p>	<p>2017 Lançamento do livro A coleção Ema Klabin, publicado por ocasião dos 10 anos de abertura ao público da Fundação.</p>	
	<p>2018 A Fundação começa a adotar um tema unificador de sua programação anual. O primeiro tema, “Mulher e seus saberes”, resulta na publicação, no ano seguinte, do 1º volume dos Cadernos da Casa Museu Ema Klabin. Parceria com a plataforma Google Arts & Culture amplia a divulgação da coleção.</p>	
<p>2014 Desenvolvimento de nova proposta museológica resulta em nova identidade visual e marca. São realizadas reformas de acessibilidade, com a construção de rampas e novos banheiros públicos.</p>	<p>2019 A temática institucional anual é “Identidades paulistanas”, com intensa programação. A fundação é premiada, em 1º lugar, pelo Edital de Modernização de Museus do Ibram. Os recursos obtidos são utilizados para aquisição de mobiliário para as reservas técnicas, renovação dos computadores de toda a equipe e equipamentos de filmagem e transmissão. Têm início as transmissões online de palestras da série Tramas Culturais.</p>	

1.6

Sobre a tipologia museológica “casa museu”

Casas museus preservam os ambientes, os objetos ou a memória das pessoas que nelas habitaram. Salvaguardam narrativas pessoais ou familiares, ilustrando a história, as mudanças sociais, as dinastias e economias, as coleções e realizações de seus habitantes, e usam uma linguagem que todos entendem – a linguagem do habitar. Estão profundamente enraizadas em seus territórios, ligadas à história, à paisagem e à população do local onde se localizam.

Esta definição tipológica de museu surgiu no século XIX, com denominações variadas em diversos países: casa-museu, casa histórica e até museu-casa histórica, mas desde a criação, em 1997, do Comitê Internacional para os Museus de Casas Históricas (DEMHIST) do Conselho Internacional de Museus (ICOM), a maior parte dos seus integrantes passou a adotar o termo “casa museu”.

Cada casa museu detém particularidades, seu acervo expõe um recorte de uma determinada época, a memória de um personagem, evidencia uma coleção de valor inestimável, retrata a vida doméstica de um determinado grupo ou pessoa, satisfazendo a curiosidade dos visitantes em observar os aspectos particulares da intimidade de quem ali viveu.

Em 2008, a museóloga italiana Rosanna Pavoni apresentou uma proposta de classificação para esta tipologia, que reúne instituições bastante heterogêneas, de grandes palácios a moradias populares. Essa proposta, ainda não adotada oficialmente, foi resultado de uma ampla pesquisa e se baseia no elemento preponderante de cada casa museu. Foram sugeridas nove classificações distintas: casa de personalidade, casa de colecionador, casa de arquitetura destacada, casa de eventos históricos, casa de sociedade local, casa rural ou ancestral, casa de poder, casa de caráter religioso e casa vernacular.

1.7

Identidade institucional

Casa Museu de Colecionador

De acordo com o conceito museológico desenvolvido ao longo da trajetória da Fundação, desde a Proposta Museológica de 1999 até a década de 2010, e nos documentos elaborados em 2015 e 2018, ela se define essencialmente como casa museu de colecionador, sendo a casa, a coleção e a memória de Ema Klabin preservadas de forma indissociável.

Missão

A Casa Museu Ema Klabin tem por missão salvaguardar, estudar e divulgar a coleção, a residência e a memória de Ema Klabin, visando à promoção de atividades de caráter cultural, educacional e social, inspiradas pela sua atuação em vida, de forma a construir, em conjunto com o público mais amplo possível, um ambiente de fruição, diálogo e reflexão.

Valores

Gestão profissional e participativa

Constante atualização e aperfeiçoamento dos padrões técnicos do trabalho

Estímulo à reflexão e à busca pelo conhecimento

Empatia nas relações com equipe, fornecedores, mantenedores, parceiros e visitantes

Conduta ética, inclusão social, acessibilidade e sustentabilidade

Colaboração com instituições culturais, museológicas e educacionais

1.8

A coleção

A coleção reunida por Ema Klabin representa um amplo panorama da história da arte mundial, sob um ponto de vista extremamente pessoal. Suas principais características são a abrangência e a diversidade de tipologias, origens e períodos. É composta por pinturas, esculturas, móveis, louças, livros raros, gravuras, artes decorativas, objetos etnográficos e arqueológicos de diversos países e quase todos os continentes, em um arco temporal que abrange 35 séculos. A Fundação também conserva um amplo arquivo documental e fotográfico que registra a constituição da coleção, o cotidiano da casa e a biografia da colecionadora.

A Coleção Ema Klabin é uma coleção fechada, não havendo planos para sua ampliação. O trabalho em torno dessa coleção pressupõe o seu gerenciamento, sua conservação, a pesquisa e a difusão de informações a ela relacionadas.

Há, como parte das atividades do núcleo de artes visuais, a encomenda de obras de arte contemporânea que dialoguem com a casa, o jardim e a coleção. Essas obras, cuja exposição se dá sempre em períodos limitados, poderão integrar um acervo de projetos, podendo ser refeitas para apresentações futuras ao público.

Núcleos da coleção

No processo inicial de catalogação, as peças da coleção foram classificadas de acordo com o Thesaurus para acervos museológicos (1987, MinC/Sphan/Pró-Memória) e, posteriormente, essa classificação foi atualizada de acordo com o Tesouro de Objetos do Patrimônio Cultural nos Museus Brasileiros, publicado pelo Museu Histórico da Cidade do Rio de Janeiro em 2016. Além disso, para uma melhor compreensão de seu caráter panorâmico, a coleção foi subdividida em núcleos de interesse derivados do universo do colecionismo e do histórico da aquisição da coleção.

Antiguidade Clássica

Este núcleo compreende 17 peças das civilizações grega, etrusca, fenícia e romana. O professor da Unifesp José Geraldo Costa Grillo realizou um primeiro estudo das peças gregas, publicado em 2017, destacando o Espelho com relevo com Eros Raptando Titono e a Cabeça de Zeus.

Arte pré-colombiana

Composto por 17 peças em cerâmica policromada, jade e tecido, este núcleo contém obras das civilizações Nazca, Mochica e Maia, entre outras, provenientes de Peru, México e Bolívia. Essas peças ainda não foram investigadas em profundidade.

Arte europeia até 1900

Este conjunto é formado por 100 peças, entre os quais 65 pinturas, 14 gravuras, 20 esculturas e 1 desenho. É uma das áreas de maior importância da coleção, na qual se destacam, entre outras, obras atribuídas a Jan Brueghel, Philips Wouwerman, David Teniers, Frans Post, Rembrandt van Rijn, Alessandro Allori, Giovanni Battista Gaulli, Raffaellino del Garbo, Pompeo Batoni e Claude Lorrain.

Arte europeia do século XX

Com 19 peças, este núcleo abrange telas de Marc Chagall, Pierre-Auguste Renoir, Maurice de Vlaminck, Chaïm Soutine, além de desenhos e gravuras.

Arte brasileira até 1900

Compreende obras do período colonial brasileiro, dos séculos XVIII e XIX, totalizando 51 peças, entre imaginária sacra de diversas regiões brasileiras e fragmentos de talha de autoria de Mestre Valentim da Fonseca e Silva, provenientes da demolição da Igreja de São Pedro dos Clérigos, no Rio de Janeiro.

Arte brasileira do século XX

Entre as 82 peças deste núcleo estão telas de expoentes do modernismo brasileiro, como Lasar Segall, Candido Portinari, Di Cavalcanti e Tarsila do Amaral, esculturas de Victor Brecheret, Bruno Giorgi e Bella Prado, além de gravuras e desenhos representativos da arte brasileira até a década de 1980.

Arte africana

Este núcleo compreende 16 peças, em madeira, marfim e bronze provenientes de diversos grupos culturais do continente africano: Ashanti, Bambara, Yoruba, Mossi, Dan, Baule, Bakongo e Bakuba.

Arte asiática

Neste núcleo agrupamos os objetos procedentes das várias culturas asiáticas, da Síria às ilhas do Pacífico, com predominância de objetos de origem chinesa. São 317 peças, entre esculturas, pinturas, gravuras, peças de mobiliário, porcelanas e objetos de uso cerimonial e religioso. Os maiores destaques são o conjunto de bronzes arcaicos chineses, figuras funerárias da dinastia Tang e lambris do Império Otomano.

Arte das Américas

Contando com 7 peças, este núcleo reúne esculturas, pinturas e talhas produzidas no Peru e Equador durante o período colonial.

Artes decorativas

Com quase 1.000 peças, este é o núcleo mais extenso da coleção, abrangendo desde peças de coleção a objetos de uso cotidiano da casa. Estão nele reunidos tapetes, tapeçarias, mobiliário europeu e brasileiro, prataria, porcelana, cristais, lustres e diversos outros elementos decorativos da casa.

Moda

Este núcleo, com 42 peças, engloba roupas, casacos e objetos de uso pessoal de Ema Klabin, como bolsas, sombrinhas e malas.

1.9

Arquivo

O arquivo histórico, com quase 6.000 itens, compreende toda a documentação encontrada na casa, incluindo correspondência pessoal, notas fiscais, cadernos de anotação, agendas e roteiros turísticos, entre outros itens. Sua catalogação já permitiu refazer toda a trajetória da aquisição da coleção, além de fornecer subsídios para um conhecimento abrangente da biografia de Ema Klabin. Com catalogação em base de dados própria, o arquivo fotográfico reúne 2.133 imagens da história pessoal, de viagens, de atividades sociais e profissionais de Ema Klabin.

1.10

Biblioteca

Reunida ao longo de toda a sua vida, a biblioteca de Ema Klabin compreende um total de 3.554 volumes. Seu maior destaque é a coleção de livros raros, com 340 volumes, que inclui manuscritos, edições aldinas, incunábulos e brasiliana. Há ainda um conjunto expressivo de edições de luxo ilustradas, com 150 volumes, incluindo as edições da Sociedade dos Cem Bibliófilos do Brasil. Além desses, a biblioteca também reúne livros escolares, periódicos, catálogos de exposições e leilões, livros sobre história da arte e partituras musicais. Ao longo dos anos, a Fundação também formou uma biblioteca de referência, com cerca de 800 volumes.

parte

Breve diagnóstico



2.1

A Matriz SWOT

O presente plano museológico começou a ser reescrito, como trabalho colaborativo da equipe da Casa Museu Ema Klabin, em outubro de 2020. Foram usados como subsídio para sua elaboração os resultados alcançados pelos planos museológicos de 2015 e 2018, documentos produzidos sem o devido engajamento de todos os atores institucionais e que, mesmo representando avanços na consolidação da trajetória e estrutura institucional, ficaram sem uma efetiva aplicação no cotidiano e na gestão da Fundação. Foi preciso, assim, um novo processo de elaboração, com o detalhamento de procedimentos fundamentais para a consecução da estratégia institucional.

Ao proceder à leitura crítica dos documentos já existentes, tornou-se evidente a importância do envolvimento de toda a equipe no entendimento e no desenho da estrutura organizacional, na definição dos procedimentos técnicos ligados à gestão do acervo, no planejamento e produção de exposições e na gestão de riscos. Sobretudo no documento de 2018, a requalificação arquitetônica se mostrou uma das prioridades a serem planejadas, mas os demais programas não acompanhavam o nível de detalhamento dessa ação.

A etapa diagnóstica concentrou-se, assim, em apresentar o plano museológico de 2018 para a equipe da Casa Museu Ema Klabin, bem como resgatar indicadores do plano de 2015 para que o grupo procedesse ao exercício de reescrita do documento. O objetivo principal era qualificar o documento existente, sublinhando as premissas para os programas museológicos, de forma a estruturar um plano que venha a orientar a gestão museológica da casa museu pelos próximos cinco anos. Também se propôs desenhar, junto à equipe, metas de curto, médio e longo prazo a serem cumpridas no período de vigência do plano.

Além dessa dinâmica, a equipe já dera início à construção de uma matriz SWOT, atividade que foi retomada pela consultoria, que então mapeou os principais indicadores dos processos que vinham sendo experimentados em 2020 como pontos de enfrentamento, qualificação e potencialidades para a gestão museológica.

Complementando essa breve etapa diagnóstica, houve a coleta de impressões sobre os fazeres individuais e coletivos da equipe, suas percepções do momento da pandemia de covid-19 e desejos futuros. Essa atividade foi desenvolvida a partir de um breve questionário online submetido a toda equipe da Casa Museu Ema Klabin.

A matriz SWOT, dos termos em inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças), conhecida no Brasil como FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças –, começou a ser utilizada nos anos 1960 a partir do trabalho de pesquisa dos professores da Universidade de Stanford com as 500 maiores empresas dos Estados Unidos. É uma ferramenta bastante popular no contexto dos negócios e, na década de 1980, passou a ser utilizada como base de análise em programas de gestão que começavam a surgir nos principais museus americanos. Hoje a matriz é recomendada como ferramenta para estudos diagnósticos que antecedem a escrita e preparação de planos museológicos.

A matriz SWOT para a reescrita do Plano Museológico da Casa Museu Ema Klabin foi realizada diretamente pelos colaboradores, já no contexto da pandemia de covid-19 e do trabalho remoto. Sua realização foi conduzida pela Superintendência e pela Curadoria, sendo a sistematização finalizada pela consultoria externa contratada. Trouxe como insumos prioritários os seguintes indicadores (coletados entre os dias 3 de setembro e 1 de outubro de 2020):

1) O ambiente interno

Medido pelas forças e fraquezas da instituição, a análise interna aponta para a sustentabilidade do museu e o potencial de suas equipes, pontos que podem ser aferidos em um planejamento de curta e média duração.

Forças

- Nome Klabin (associação com a memória dos fundadores de uma empresa brasileira sólida e exemplar)
- Gestão participativa e colaborativa
- Formação diversificada dos colaboradores
- Conselho e diretoria compostos por pessoas de atuação destacada na área cultural e interessadas na Fundação
- Referência nacional no ramo de museus-casa de colecionador
- Espaço de cultura fundado por uma mulher
- Preservação dos ambientes
- Abrangência e diversidade da coleção
- Coleção e publicações acessíveis online
- Ferramenta Explore de gestão e publicação de acervos e coleções (gratuita e desenvolvida por membro da equipe)
- Arquitetura e paisagismo
- Oásis – refúgio urbano
- Boa localização geográfica (polo cultural)
- Fácil acesso a transporte público (ônibus)
- Programação cultural singular, diversificada e gratuita
- Espaço de reflexão crítica
- Relações intensas com outras instituições de cultura, educação e conhecimento
- O público visitou mais de uma vez a casa e a coleção
- Diferentes públicos visitam a casa museu

Fraquezas

- Falta de um orçamento permanente para a conservação da casa e do jardim
- Falta de dotação orçamentária para conservação e restauração da coleção
- Falta de uma política de cargos e salários que viabilize a manutenção de equipe a longo prazo
- Espaço inadequado e insuficiente para equipe e público (sala de aula, salas de trabalho, ausência de sala de reunião)
- Ausência de um programa pleno de acessibilidade, tanto no espaço expositivo, quanto na programação (espetáculos, cursos, palestras etc.), na infraestrutura da casa e nos conteúdos digitais
- Espaço excessivamente fechado e não convidativo para quem não o conhece (muros que impedem visibilidade da arquitetura)
- Embora a localização seja boa, o acesso é dificultado (metrô, ônibus, ausência de bicicletário e estacionamento, má conservação das calçadas)
- Não diversidade na captação de recursos e falta de política (estratégia) de captação
- Ausência de código de ética
- Nome Klabin (no contexto da captação junto a outros potenciais patrocinadores)

2) O ambiente externo: as oportunidades e ameaças

Voltado para a percepção daquilo que não está no controle exclusivo da instituição, extrapolando as estruturas do cotidiano e das suas ações internas.

Oportunidades

- Divulgação ou programação integrada com os museus do entorno
- Desenvolvimento de programas de acessibilidade comunicacional, minimizando barreiras atitudinais
- Diversificação da programação cultural e educativa, a fim de atingir novos públicos, de perfil mais abrangente
- Ampliação do diálogo com a sociedade considerando o perfil da colecionadora: mulher, filha de imigrante, empresária etc.
- Discutir relações de gênero a partir da trajetória de Ema Klabin
- Discutir imigração e deslocamentos humanos, refletindo sobre a trajetória e a coleção de Ema Klabin
- Aproveitando o reconhecimento da instituição, propor novas discussões ao público, estimulando o retorno, a ampliação e o interesse pelas demais atividades
- Estimular a permanência do público nas áreas externas, criando uma área de convivência com bancos, almofadas, biblioteca aberta, café etc.
- Por conta da coleção diversificada, há múltiplas narrativas para serem trabalhadas, para além do intuito da colecionadora
- Novas fontes de receita, parcerias e permutas com instituições da sociedade civil, com ênfase em acessibilidade e nas áreas afins com as características da casa e da Coleção Ema Klabin
- Consolidação e ampliação do alcance digital

Ameaças

- Falta de adequação necessária para obtenção dos documentos: AVCB, alvará de funcionamento, plano de combate a incêndio, segurança do trabalho
- Fundo patrimonial insuficiente e único patrocinador vinculado a relações pessoais dos conselheiros
- Falta de recursos de manutenção e prevenção de riscos
- Instabilidade em políticas públicas no setor cultural; instabilidade econômica e política
- Falta de protocolo em casos de riscos e emergência enfrentados pela equipe, público e patrimônio

A partir dessa listagem inicial, organizadas nos quadrantes dos aspectos internos e externos, foram revelados os principais eixos que trazem desafios, mas também podem apresentar oportunidades de desenvolvimento, sempre no que diz respeito à gestão museológica da instituição. São eles:

A coleção

A Coleção Ema Klabin, embora siga os padrões do colecionismo praticado no tempo em que foi criada, é singular no contexto das coleções museológicas brasileiras, formada a partir do olhar, do gosto e da personalidade de sua colecionadora. Ela propicia inúmeras composições, construções narrativas e diálogos. Sua preservação e conservação, as leituras e as formas de acesso são pontos que convergem para todos os programas. Políticas e procedimentos de salvaguarda cada vez mais qualificados, transformação digital em equilíbrio com o programa de pesquisa, exposições e comunicação, são pontos a serem considerados no planejamento estratégico.

Acessibilidade total

A acessibilidade é um valor e uma meta qualitativa institucional, que potencializa as leituras da coleção e formação de repertórios para públicos diversificados. Não diz respeito apenas à transposição de barreiras físicas e motoras, mas considera também o acesso cognitivo. Há uma enorme potencialidade para a produção de conteúdos a partir do uso de recursos tecnológicos inovadores e acessíveis que levam o público na direção da coautoria. O espaço e toda sua estrutura devem ser entendidos como parte desse percurso de qualificação do acesso, como garantia de uma acessibilidade de fato, universal e total.

Território expandido

O território da Casa Museu Ema Klabin não se restringe, apenas, à localidade da residência, no Jardim Europa ou na cidade de São Paulo, mas atravessa fronteiras, visíveis ou não, aproximando-nos dos locais de onde se origina a coleção e dos trajetos percorridos pelos objetos até ali chegar. Essa consciência e potência capacita a casa museu a envolver novos atores na composição de seus projetos, oferecendo a possibilidade de construção de novas redes e parcerias que possam ampliar sua relevância. A Casa Museu Eva Klabin, os museus do Jardim Europa, o Museu Lasar Segall e os museus voltados para a cultura judaica seriam algumas das instituições de uma rede com afinidades naturais em relação à origem e ao repertório da casa museu.

Abertura para a experimentação

A experimentação é uma vertente institucional que vem explicitada desde a formação da coleção por Ema Klabin. É, também, um valor contemporâneo identificado pela equipe, e que pauta suas escolhas para os novos projetos. A experimentação está presente nos modos de ler e transitar pelo acervo e pode também beneficiar o modelo de gestão e desenvolvimento institucional.

O legado Klabin – Ema e sua família

A história da família Klabin é sem dúvida valorosa para a formação econômica, cultural e social do Brasil, sendo a casa museu um dos vieses narrativos possíveis para a compreensão dessa memória. Pode se converter em plataforma de comunicação diferenciada para o universo empresarial, que potencialize o legado da família e sua contribuição ao país, ampliando o acesso à trajetória de Ema Klabin: mulher, mecenas, articuladora criativa de seu tempo.

Ema Klabin também teve uma importante atuação nas instituições criadas pela comunidade judaica em São Paulo, como o Hospital Israelita Albert Einstein, a Organização Feminina Israelita de Assistência Social – Ofidas, a União Brasileiro-Israelita do Bem-Estar Social – Unibes, entre outras, além de ter colaborado para o pleno estabelecimento de muitos imigrantes judeus que aqui aportaram em decorrência da Segunda Guerra Mundial.

Novas fontes de receita

A captação numa instituição cultural é um desafio que envolve todos os profissionais, mesmo sendo responsabilidade direta de um setor. Uma boa estrutura de captação de recursos considera o debate das prioridades e o compromisso de todos: só assim é possível construir uma captação mista e diversificada para a obtenção de fontes de recursos. Há enorme potencialidade para isso na casa museu, com o estímulo a parcerias estratégicas, e à estruturação de novos serviços, como loja, café e outras iniciativas.

Gestão e governança

A introdução de processos de gestão e governança são fundamentais para um maior amadurecimento institucional da Fundação Ema Klabin, com a formulação de suas políticas, ainda inexistentes ou não formalizadas. Esses processos fazem parte da nova matriz de identidade, que valoriza a percepção da Fundação como uma casa museu, alinhado às prerrogativas patrimoniais de museus similares e à orientação dos órgãos setoriais – como o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), o Sistema Estadual de Museus (SISEM) e o Conselho Internacional de Museus (ICOM). Nesse sentido, o Conselho da instituição ganha relevância e deve ser convocado a uma maior participação e contribuição nos novos processos.

Políticas como prioridade

A casa museu tem, diante de si, como desafio principal, a elaboração e validação de suas políticas, que sustentem as práticas e processos de todos os programas museológicos: política de acervo, de comunicação, de captação, compliance, política de recursos humanos e de acessibilidade universal.

2.2

Análise, cruzamentos

A pesquisa junto à equipe

A pesquisa com as equipes foi estruturada a partir de um questionário que possibilitou mapear as trajetórias dos profissionais, o tempo de atuação na Fundação, as rotinas e equipes, com os objetivos de entender as estruturas de trabalho, identificar os procedimentos, roteiros e políticas utilizadas e, assim, entender também a colaboração que cada um poderia dar para a revisão do plano museológico.

Ao todo, foram treze os respondentes. No decorrer do trabalho, duas pessoas se desligaram da equipe e uma foi contratada.

Com base nas respostas, observa-se que não há uma organização rígida nas rotinas de trabalho, predominando a autonomia das equipes, e tampouco há procedimentos fixos para as áreas, como políticas, guias e outros fluxos de trabalho. Um espírito de cooperação prevalece, o que acaba por amenizar essas lacunas.

Mesmo sem a organização formal de suas políticas, são seguidos os protocolos, políticas e orientações museológicas dos órgãos de gestão museal nacional (IBRAM) e estadual (SISEM), bem como dos comitês internacionais ligados ao ICOM, sobretudo o DEMHIST.

A partir dos retornos, foram montados grupos de trabalho para a reescrita do plano, com os quais a consultoria da Gengibre Criativo promoveu reuniões para pontuar diretrizes gerais dos programas, refletir sobre processos já existentes e pensar novas ações a serem consolidadas no plano de metas. As conversas renderam ótimas reflexões e um aprofundamento para a percepção da cultura institucional que prevalece na Fundação Ema Klabin. O resultado desses encontros e trabalhos cooperativos está consolidado nos diversos programas deste plano museológico.

O aumento da presença digital ocasionado pela pandemia de covid-19 é entendido pela equipe como algo que veio para ficar e que se deseja ampliar, porém intensificou a carga de trabalho, bem como os desafios de formulação em termos conceituais e de formatos de ação. Isso foi sentido no âmbito das ações educativas e na área de programação cultural, manifesto na vontade de criar condições e estratégias para avaliar as ações no meio digital e mensurar o que foi alcançado.

Muito do “tom” de uma instituição se dá pela forma como suas equipes estão construindo, no cotidiano de suas práticas, seus questionamentos e reflexões sobre o tempo presente. É certo que a pandemia trouxe inúmeras inquietações e processos de aprendizagem, mas o contexto político, econômico e social do país é um fator de preocupação quase unânime na equipe.

Em meio a essas preocupações, há também a construção de um futuro possível, que envolve novas formas de trabalho e visões de processos mais híbridos, que possam estar a serviço da missão do museu, que pressupõe proximidade do seu público e se constituir como espaço de mediação para a construção de um novo tempo.

Missão e valores

A equipe foi convidada a repensar, como parte do percurso de escrita colaborativa do plano, a relevância da missão, buscando atualizá-la à luz dos desafios presentes, mas também da avaliação das ações realizadas nos últimos anos e projetos futuros.

Embora a missão existente tenha sido mantida, a reflexão foi fundamental para apontar que, numa próxima revisão do plano, poderemos dar uma maior ênfase na participação do público na construção das ações institucionais, em sintonia com questões contemporâneas relevantes para a sociedade.

A Casa Museu Ema Klabin tem por missão salvaguardar, estudar e divulgar a coleção, a residência e a memória de Ema Klabin, visando à promoção de atividades de caráter cultural, educacional e social, inspiradas pela sua atuação em vida, de forma a construir, em conjunto com o público mais amplo possível, um ambiente de fruição, diálogo e reflexão.

A equipe foi convidada a pensar os principais valores que identifica com a casa museu. Os valores expressos até então:

- Constante atualização e aperfeiçoamento dos padrões técnicos do trabalho de nossa equipe
- Promoção de ações educativas, culturais e sociais que estimulem a reflexão, a busca pelo conhecimento e o aprimoramento do público e da sociedade
- Respeito aos princípios de conduta ética, inclusão social, acessibilidade e sustentabilidade
- Estabelecimento de um ambiente de trabalho solidário, participativo e estimulante
- Compartilhamento de ações e experiências com outras instituições museológicas e educacionais.

Foram reformulados da seguinte forma:

- Gestão profissional e participativa
- Constante atualização e aperfeiçoamento dos padrões técnicos do trabalho
- Estímulo à reflexão e à busca pelo conhecimento
- Empatia nas relações com equipe, fornecedores, mantenedores, parceiros e visitantes
- Conduta ética, inclusão social, acessibilidade e sustentabilidade

Colaboração com instituições culturais, museológicas e educacionais.

Missão e valores devem ser considerados como norteadores para a execução das ações estratégicas da casa museu e seus programas museológicos.

2.3

Estrutura do plano museológico

Seguindo a recomendação da consultoria, os programas passaram a ser agrupados em eixos conectores para acompanhamento por times de monitoramento, estruturados pelas mesmas equipes que se organizaram na revisão dos programas. Os eixos sugeridos:

Ação e pensamento

envolve os programas vocacionados às áreas-fim da casa museu, com ênfase no acervo, educativo, exposição e pesquisa.

Estratégia e movimento

são as áreas-meio, que colaboram com a estrutura, realização e visibilidade das áreas-fim, abarcando comunicação, ação cultural e captação de recursos.

Gestão integrada

envolve o programa institucional, a gestão de pessoas, a edificação e sua segurança.

Transversais

compreende a acessibilidade universal, os programas socioambiental e digital.

Assim, o novo documento deve ter uma estrutura baseada na legislação do campo de museus, mas a organização de suas ações e planejamento por eixos conectores permite otimizar recursos humanos e materiais para a execução das metas futuras.

Fazem parte do plano museológico

Eixos conectores

Programas

Ação e pensamento

Programa de Acervo
Programa de Pesquisa
Programa de Exposições
Programa Educativo

Estratégia e movimento

Programa de Comunicação
Programa Cultural
Programa de Captação de Recursos

Gestão integrada

Programa Institucional
Programa de Gestão de Pessoas
Programa Arquitetônico-Urbanístico
Programa de Segurança

Transversais

Programa de Acessibilidade Universal
Programa Digital
Programa Socioambiental

Considerando o impacto da pandemia nas atividades presenciais, sugerimos ainda a criação de um Grupo de Trabalho interdisciplinar em inovação para o desenho de atividades de impacto, a partir da tecnologia e acesso ao acervo. Formado por membros da equipe de forma mista, esporadicamente esse GT poderá contar com convidados externos, como estudantes universitários, curadores externos, profissionais das áreas de pesquisa e inovação das Indústrias Klabin e públicos de interesse. Esse núcleo, no futuro, poderá dar subsídios a um novo programa museológico.

parte

Programas



3.1

Programa institucional

Abrange o posicionamento estratégico da instituição e seus processos de articulação e cooperação com os diferentes agentes, além da gestão técnica e administrativa do museu.

Identidade Institucional e Modelo de Gestão

Como entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, a casa museu desfruta de autonomia nas suas relações administrativas, institucionais e de gestão de pessoas. O Programa Institucional estabelece as ações ligadas à consecução da missão institucional junto à sociedade e nas práticas da casa museu, em trabalho contínuo, integrado com a estrutura organizacional e alinhado aos demais programas museológicos.

Governança e estrutura organizacional

Conselho

Composto por 5 membros, o conselho tem papel deliberativo nas tomadas de decisão estratégicas da instituição, na aprovação de contas e no acompanhamento dos projetos e atividades institucionais, incluindo a colaboração com as frentes de captação de recursos que garantam a sustentabilidade da Fundação. Em eleições futuras, seria interessante buscar uma maior diversidade de gênero, perfil e atuação profissional entre seus integrantes, além de aumentar o número de integrantes para 7 ou 9.

Diretoria

A diretoria estatutária é voluntária e acompanha o dia a dia da instituição por meio reuniões periódicas com superintendência e curadoria, que vêm buscando maior aproximação entre diretoria e equipes técnicas, de forma a contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional. A médio prazo, essa ação interna de desenvolvimento institucional tende a promover maior integração entre as áreas-meio e fim do museu, contribuindo para uma compreensão plena do propósito institucional e estreitando laços também com outras instituições. Uma revisão do estatuto da Fundação que considerasse uma diretoria executiva profissionalizada e remunerada seria importante nesse contexto.

Equipes

O museu mantém uma equipe interna enxuta, que se organiza no desenvolvimento das atividades meio e fim e conta com serviços terceirizados para as atividades de manutenção, segurança, limpeza, TI e assessoria de imprensa, todos subordinados a superintendência e curadoria. A revisão do organograma e o complemento à descrição dos cargos hoje existentes são ferramentas prioritárias a serem trabalhadas no Programa de Gestão.

As relações institucionais

A Casa Museu Ema Klabin colabora sistematicamente com as políticas de museus estabelecidas pela esfera pública. Atualmente, está ligada ao ICOM – Conselho Internacional de Museus e seu comitê DEMHIST; IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus e CEM/SP – Cadastro Estadual de Museus.

A casa museu tem buscado consolidar um eixo de atuação com as instituições culturais vizinhas ou que abordem temáticas semelhantes, para o fomento de programações integradas e advocacy cultural, em especial com a Casa Museu Eva Klabin.

Da mesma forma, vem ampliando suas relações institucionais com o público frequentador, artistas, patrocinadores, organizações públicas e privadas, pesquisadores, bem como outras casas museus de colecionadores e museus ligados às tipologias da coleção. O fortalecimento desse território de relações deve privilegiar uma governança baseada na transparência e na cooperação e gerida por instrumentos e ferramentas de comunicação ágeis e acessíveis.

Documentos e políticas

A produção de documentos e políticas é um dos pressupostos essenciais para a boa fluidez do programa institucional, que assegura o alinhamento das atividades do museu com a missão e valores institucionais. Nesse sentido, a Casa Museu Ema Klabin precisa trabalhar prioritariamente os seguintes documentos:

- Revisão do Estatuto e do Organograma
- Código de Ética e Conduta
- Política de Recursos Humanos
- Política de Sustentabilidade
- Criação do Comitê Gestor do Fundo Patrimonial
- Política de Acervo
- Política de Exposições
- Política dos setores Educativo e Cultural
- Política de Comunicação
- Plano de Segurança e de Gestão de Riscos

Deve-se ampliar as práticas de planejamento e avaliação de desempenho das atividades-fim do museu, zelando sobretudo pelos indicadores apontados como essenciais na cadeia operatória museológica, como pesquisas direcionadas ao público frequentador.

3.2

Programa de gestão de pessoas

Abrange a estruturação dos recursos humanos da instituição e sua abrangência perpassa por ações de valorização, capacitação, bem-estar e relacionamento de todos os profissionais do museu, ou seja, funcionários, prestadores de serviço, voluntários, estagiários e demais colaboradores. Deve refletir sobre o quadro de pessoal da instituição, permanente e temporário, e também sobre a sua definição e desenvolvimento.

Recursos Humanos na Casa Museu

O processo de revisão e atualização do Plano Museológico de 2018 foi orientado pelo conjunto de ações que visam a ampliação do programa com orientações para a valorização, capacitação e motivação dos colaboradores e o desenho de procedimentos para a execução plena de suas atividades, seu aperfeiçoamento profissional e humano.

É no coração de sua equipe que a casa museu dá vida a sua missão. O Programa de Gestão de Pessoas deve se apoiar nessa força, em conexão com a missão institucional, de forma que suas práticas de gestão reverberem seus valores junto aos públicos diversos, fornecedores e demais parceiros:

Ética, respeito, responsabilidade, comprometimento, curiosidade, espírito colaborativo, inclusão, responsabilidade social, generosidade, solidariedade, relações intergeracionais, equidade e diversidade são alguns desses valores.

Ao Programa de Gestão de Pessoas caberá a institucionalização de práticas já presentes na rotina da instituição, tais como a valorização, a motivação e a capacitação do corpo de colaboradores. De forma a sedimentar tais práticas, deverá converter o manual de normas de recursos humanos em política, explicitando esses conceitos e seus protocolos e ferramentas para transformá-la em cultura institucional de gestão de pessoas.

A Casa Museu Ema Klabin é regida pelo princípio colaborativo, em relações pautadas pelo diálogo e respeitadas às hierarquias. Tem ainda, como diferencial, uma gestão horizontalizada, na qual a autonomia dos colaboradores está associada à confiança e parceria depositada pelos gestores.

A instituição sempre estimulou o desenvolvimento à formação de seus profissionais, já que a evolução do colaborador se traduz em maior especialização e aprimoramento para a sua atuação na casa museu. Esse princípio deve estar presente na política de gestão de pessoas.

Um programa interno de gestão de pessoas, gerido dentro da casa museu, consolidará a cultura organizacional e absorverá as características específicas da instituição.

Estrutura atual e descritivo de atividades

Curadoria e Pesquisa

- Pesquisa e interpretação da coleção e do arquivo, visando à criação de roteiros expositivos, exposições temporárias, material didático e publicações
- Elaboração, em conjunto com toda a equipe, do Plano Anual e do Relatório Anual de Atividades
- Coordenação e avaliação do trabalho de todos os setores subordinados;
 - Representação da Fundação junto à diretoria e conselho, a outras instituições museológicas, educacionais e governamentais
- Elaboração de projetos para captação de recursos.

Superintendência

- Elaboração de planos anuais, relatórios e planejamento estratégico
- Implantação e atualização periódica de políticas e instrumentos de gestão
- Elaboração, captação de recursos, implantação e prestação de contas de projetos
- Contratações e aquisições para o funcionamento cotidiano da Fundação
- Prospecção e formalização de parcerias
- Gestão de recursos financeiros e recursos humanos; • Gestão da manutenção da casa, do jardim e dos equipamentos de trabalho
- Representação da Fundação junto a diretoria, conselho, parceiros e público
- Fomento, formalização e acompanhamento de cessões de espaço para eventos e gravações de terceiros.

Acervo e museologia

- Gerenciamento de coleção e arquivo, abrangendo a sua salvaguarda, documentação e catalogação
- Conservação e segurança das obras e do espaço museológico
- Coordenação da higienização e da conservação preventiva da coleção e do espaço expositivo
- Atualização do banco de dados da coleção; • Pesquisa sobre conteúdos relacionados a coleção e arquivo
- Acompanhamento de pesquisadores externos
- Auxílio à elaboração de conteúdos e textos para exposições, publicações e material educativo
- Organização e manutenção da biblioteca de referência
- Apoio à produção de exposições temporárias e acompanhamento de empréstimos de obras para exposições externas
- Treinamento da equipe para o manuseio e conservação preventiva da coleção.

Ação Educativa

- Promoção da experiência do público e suas habilidades de percepção, interpretação e compreensão da coleção e de suas atividades por meio da educação não-formal, criando estímulos ao diálogo, ao pensamento crítico e à construção de novos significados
- Elaboração de roteiros e material didático para a visitação (visitas livres, mediadas, escolares, temáticas e para públicos com deficiência), buscando incentivar a visitação de público não-frequentador
- Mediação e atendimento ao público
- Formação permanente de toda a equipe para o atendimento ao público.

Cursos e Parcerias institucionais

- Elaboração e gestão da programação de cursos livres e palestras sobre temáticas relacionadas à coleção, à biografia de Ema Klabin e ao trabalho da Fundação, nas áreas de história, história da arte, estética, arquitetura, urbanismo, gastronomia, enologia, paisagismo, museologia, ecologia e sustentabilidade
- Elaboração e gestão de convênios com outras instituições museológicas e de ensino, visando a incentivar a pesquisa e difusão de coleção e arquivo
- Elaboração e gestão das ações de sustentabilidade da Fundação
- Apoio à equipe em seu aprimoramento profissional, colaborando na obtenção de bolsas e descontos junto a instituições educacionais e museológicas.

Artes Visuais

- Elaboração e gestão da programação de oficinas de criação artística, encontros e palestras de artes visuais, visando a uma aproximação com as questões da arte contemporânea
- Elaboração e gestão de projetos de intervenção artística no espaço da Fundação
- Elaboração e gestão de concursos, bolsas de estudo e programas de residência para artistas.

Espetáculos

- Elaboração e gestão da programação de palestras e espetáculos de música, teatro e dança, inspirados na biografia de Ema Klabin e na sua atuação como mecenas
- Elaboração e gestão de concursos, bolsas de estudo e programas de residência para artistas.

Comunicação

- Divulgação dos projetos e atividades da Fundação, além da disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional junto ao público e à imprensa
- Criação e manutenção da Identidade Visual da Fundação, a ser aplicada em toda a sinalização interna e externa, peças gráficas, publicações e material educativo
- Criação e manutenção do site, mailing e postagens em redes sociais
- Coordenação e acompanhamento do trabalho de assessoria de imprensa terceirizada.

Tecnologia da Informação

- Manutenção da estrutura física de acesso à internet e plataformas de tecnologia na Fundação
- Suporte para todos os usuários
- Backup periódico do conteúdo armazenado em nuvem e no servidor
- Manutenção de mecanismos de segurança da informação
- Manutenção e atualização dos equipamentos.

Rede e telefonia

- Manutenção da estrutura física de rede, telefonia e câmeras de vigilância
- Suporte para todos os usuários
- Manutenção e atualização dos equipamentos.

Em todas as equipes finalísticas, pressupõe-se um estreito diálogo com a curadoria, a pesquisa sobre temas ligados a Ema Klabin, sua trajetória e o patrimônio por ela construído e oferecido ao público, a serem desenvolvidos na programação. As ações de acessibilidade também estão permanentemente em discussão, com vistas à sua consolidação e ampliação.

Ações prioritárias

Política de Recursos Humanos

Não há uma política de recursos humanos e sim o Manual Normas de Recursos Humanos, que foi criado de forma processual, ao longo dos anos, partindo das necessidades que foram surgindo e baseado nas leis trabalhistas vigentes. A ampliação desse material para uma política deve contemplar formas de qualificação e valorização da equipe de colaboradores e é documento fundador do Programa de Gestão de Pessoas.

Plano de carreira e política salarial

O plano de carreira deve considerar como item primeiro o tempo de atuação na casa museu e a trajetória percorrida pelo colaborador na instituição, com critérios equiparados às titulações, sempre transparentes. Na cultura organizacional da casa museu, o aprendizado e crescimento do colaborador e, conseqüentemente, o comprometimento, são estimulados e construídos a partir da própria prática cotidiana, algo que é considerado um valor institucional.

Essa dinâmica tem como propósito o reconhecimento e valorização das trajetórias profissionais, a retenção de talentos e a gestão do conhecimento da própria instituição.

Critérios para o plano de carreira:

- Estabelecer categorias, como júnior, pleno, sênior e máster, e respectivos pisos salariais para cada categoria/ cargo.
- Na contratação dos colaboradores, considerar os aspectos de formação e experiência, de forma a enquadrá-los na categoria condizente, com o salário-base correspondente. De acordo com o tempo de permanência na função e com uma apreciação dos gestores sobre seu envolvimento e desempenho, o colaborador tem a possibilidade de ascender de categoria.

Ações de valorização:

Visam ao reconhecimento dos colaboradores ou equipe, através de um plano de carreira e política salarial condizente com a responsabilidade, conhecimento e grau de criatividade necessários ao desempenho de sua função.

Ações de motivação:

Visam ao conhecimento do indivíduo como ser humano para além da instituição, fortalecendo as relações humanas e identificando suas competências. Promove a integração e parceria entre os núcleos, estimulando ideias e a troca de informações que motivam novos projetos.

A motivação pode ser trabalhada por meio de relações interpessoais (promoção de momentos de experiências artísticas e criativas em grupo; descontração em reuniões de equipe; espaços para relaxamento físico e emocional; visitas, passeios e vivência de atividades culturais em outras instituições; criação de grupos de estudos) e também pela apreciação interna e devolutivas (reconhecimento do bom trabalho executado pelo colaborador; orientações, quando o desempenho não alcance o objetivo esperado, priorizando o diálogo).

Por meio de reconhecimentos e orientações, o colaborador tem a oportunidade de se desenvolver e amadurecer profissionalmente, se sentir acolhido e motivado a se aperfeiçoar. Dessa forma, corrobora-se o caráter educacional da instituição, com uma atenção à equipe que se refletirá na excelência da programação e em sua atuação junto à sociedade.

Ações de capacitação:

Visam ao desenvolvimento do profissional através da criação de uma política de formação continuada, que mantenha o colaborador motivado e disposto a novos desafios. Devem ser proporcionadas opções para aprimoramento e qualificação profissional, pessoal e intelectual através de convênios com outras instituições de arte e ensino, estabelecendo bolsas, descontos, permutas e possíveis trocas de conhecimento entre a equipe.

Podem ser buscadas parcerias para cursos de idiomas, informática, edição de áudio e vídeo, capacitação em Libras, entre outras qualificações, além de práticas envolvendo técnicas manuais e atividades físicas, que possam surgir da expectativa e do interesse do próprio corpo de colaboradores. A participação em congressos, palestras e cursos realizados por outras instituições culturais, nacionais ou internacionais, e a representação em redes de museus de nível regional, nacional ou internacional também são formas de incentivar a capacitação.

As diretrizes para participação do colaborador podem ser estabelecidas, definindo os procedimentos para atividades que tenham conexão direta com o trabalho desenvolvido na instituição ou não. A autorização para a participação do colaborador nas ações de capacitação em horário de trabalho deverá ser feita em avaliação conjunta entre o colaborador interessado, seu núcleo e a gestão.

Projetos

- Consolidação da Política de Recursos Humanos
- Criação de um Plano de Carreira e Política Salarial
- Código de Ética e Conduta
- Criação do Programa de Bem-estar, com o estabelecimento de práticas anuais de motivação e capacitação

Ações transversais

O Programa de Gestão de Pessoas está associado a um programa de acessibilidade. O avanço nas ações de acessibilidade universal incide sobre todos os colaboradores, independentemente de atuarem diretamente com o público. Dessa forma, os valores, ações e conhecimentos específicos quanto à acessibilidade devem alcançar primeiramente a equipe de colaboradores, sensibilizando a equipe e fortalecendo esses valores na instituição.

A contratação dos colaboradores, fornecedores e relações de parcerias também passam por uma valorização da diversidade, adotando uma postura inclusiva.

A inclusão digital, campo transversal e vasto para a experimentação, que pautará cada vez mais as ações da Casa Museu Ema Klabin, também está presente neste programa. Valores e informações acerca dos meios digitais devem estar presentes nas discussões da equipe como um todo.

3.3

Programa de acervo

Estabelece as diretrizes, normas e políticas para o gerenciamento da coleção, da casa e seu jardim, do arquivo histórico e fotográfico, e da biblioteca em ações de exposição, pesquisa, movimentação/manuseio e conservação/restauração. O desenvolvimento das práticas de manuseio, higienização e preservação geram uma expertise que enriquece a instituição e pode reverberar no campo mais amplo da preservação patrimonial, contribuindo para o enriquecimento do setor.

O caráter heterogêneo e panorâmico da coleção e a biografia ímpar de Ema Klabin são características fundamentais da vitalidade da instituição, gerando temas transversais que atualizam o museu e fomentam sua relevância na sociedade.

Aspectos de salvaguarda

As rotinas de salvaguarda incluem procedimentos de conservação preventiva, valendo-se de equipamentos para o controle climático e ambiental – como data loggers, desumidificadores e filtros para controle de incidência de iluminação – e higienização mecânica periódica da coleção. As rotinas de limpeza da casa são fundamentais para a manutenção dos espaços e da coleção.

É necessária a requalificação do espaço das reservas técnicas, adequando-o para receber, com maior segurança e controle, a parcela não exposta da coleção e ampliar sua capacidade. Também é necessário contemplar a provisão de acondicionamento adequado a coleção, em especial os tapetes, roupas e objetos arqueológicos frágeis. Pode ser avaliada, ainda, a possibilidade de tornar as reservas técnicas visitáveis pelo público.

A inclusão de um espaço específico para a implementação do laboratório de conservação e a aquisição de materiais para a preservação do acervo são de grande importância para que os devidos tratamentos sejam realizados nas peças da coleção.

Aspectos de comunicação

Uma característica distintiva da Fundação, em seu histórico, é a atenção dada à pesquisa, que alimenta as ações junto ao público, como exposições, publicações e comunicação em meio digital. O programa de pesquisa e o programa de exposições deste plano museológico retomam esse aspecto da coleção.

Políticas

A Fundação dispõe de políticas formuladas para os seguintes aspectos relacionados à gestão do acervo: empréstimo, uso de imagens, conservação e higienização, e documentação. A partir deste plano, todas elas deverão ser revisadas e atualizadas.

As políticas de restauro, de manuseio e transporte e de vocabulário controlado ainda precisam ser formalizadas pelo setor. Identifica-se, portanto, como medida prioritária, a elaboração de uma Política de Acervo global, incluindo toda a cadeia de atividades ligadas à coleção. Seu detalhamento deverá ser alvo de um Manual de políticas e diretrizes museológicas, que defina as rotinas de documentação e conservação.

Digitalização

As bases de dados da coleção e arquivo fotográfico contêm imagens de todos os seus itens em baixa resolução. Nos tempos atuais e para a melhor preservação desses itens, é fundamental a realização de um programa de digitalização em alta definição da coleção, arquivo e biblioteca.

Em 2020, com o escâner adquirido com recursos do Prêmio Ibram de Modernização de Museus, teve início a digitalização de todo o arquivo documental. Além disso, foi elaborado um projeto de digitalização da coleção de artes visuais, contemplado com recursos de financiamento coletivo do edital Matchfunding BNDES+ 2020. Essa primeira etapa será realizada ao longo de 2021, e a continuidade desse processo, com novos projetos, é fundamental.

Planejamento

É necessário articular as áreas de curadoria, superintendência, captação e acervo, para elaborar prioridades, estratégias, meios de viabilização financeira de atividades e projetos especiais relacionados à coleção, tais como restauros ou readequação de espaço de reserva, levando em conta, ainda, as necessidades da equipe e sua capacitação.

3.4

Programa de exposições

Apresentar e difundir conteúdos relevantes e apropriados para os diferentes públicos visitantes da casa museu, baseados em temas relacionados à coleção e biografia de Ema Klabin, bem como temas relacionados a manifestações artísticas e culturais contemporâneas.

Linhas de exposições

Tanto a exposição de longa duração quanto as temporárias explicitam a missão e os objetivos da instituição e constituem um importante recurso de fortalecimento de vínculo com o público. Buscam, ainda, abordar temas e leituras pouco explorados por outras instituições museológicas, decorrentes das especificidades da coleção.

A exposição de longa duração da Casa Museu Ema Klabin

Ocupa uma área de 350m², que corresponde aos ambientes sociais e íntimos da casa, preservados em sua integralidade. Nesse percurso estão expostas cerca de 600 peças da coleção. Cada ambiente conta com um totem com texto informativo e há um folheto de visitação distribuído gratuitamente ao público.

Já na área externa, com a preservação do jardim, a exposição de longa duração busca um aspecto importante na integralidade do espaço, considerando toda a área do terreno construído por Ema Klabin como um espaço museal.

As exposições temporárias

Explorando os espaços disponíveis, a Casa Museu Ema Klabin promove várias ações expositivas, como intervenções de artistas contemporâneas no jardim (série Jardim Imaginário), intervenções nos ambientes internos (séries Intervalo Contemporâneo e Hóspede) e pinturas para o fundo do palco (série Backdrop Grafite). Essas exposições possibilitam desconstruir padrões e criar conexões entre a arte produzida na atualidade e a coleção, atualizando os discursos do museu em uma perspectiva contemporânea.

Desde a abertura ao público, a casa museu também já realizou 24 exposições temporárias com destaques da coleção, biblioteca e arquivo, trazendo ao público itens que ficam salvaguardados nas reservas técnicas, (exposição Porcelana Europeia, por exemplo) ou documentos e fotografias do arquivo (exposições Vida Doméstica e A Casa da Rua Portugal).

Exposições de maior porte, bem como o recebimento de exposições de outras instituições, serão possíveis quando houver um espaço expositivo dedicado, já previsto no projeto de requalificação arquitetônica.

Exposições itinerantes

Exposições temáticas do acervo em outras instituições também contribuem para fortalecer parcerias, o que pode ser iniciado com instituições como a Casa Museu Eva Klabin, o Museu Lasar Segall e o Museu de Arte Brasileira da FAAP, parceiros da Fundação, mas também a Coleção Ivani e Jorge Yunes, o Museu Judaico e a Fundação Maria Luiza e Oscar Americano.

Estratégias de participação e avaliação

A Casa Museu Ema Klabin deve desenvolver processos criativos com o público, conectar-se com o seu entorno e expandir suas fronteiras. Na elaboração do planejamento das exposições e ações culturais, é interessante adotar mecanismos de consulta à comunidade, mapeando as expectativas e reações face às exposições realizadas, além de promover um permanente trabalho de avaliação dos resultados obtidos, com o objetivo de aprimorar sua atuação.

O desafio do meio digital

Os recursos digitais permitiram atingir públicos antes não imaginados, levando a divulgação da casa museu para todo o território nacional e além. Estreitar relações com o público através das plataformas virtuais tem sido um imperativo e um desafio para os museus, e as ações transversais com a comunicação possibilitam um campo de experimentação e aprendizado.

Os recursos digitais podem ser acionados também no circuito de visitação presencial da casa, na forma de intervenções que utilizem tecnologias para abordar de formas inovadoras determinados itens do acervo, por meio de estímulos sensoriais que ofereçam novas possibilidades de histórias e interpretações.

3.5

Políticas

Política de exposições temporárias

É de fundamental importância a formalização de uma política com as diretrizes de exposições temporárias, a periodicidade das exposições e de projetos continuados e detalhando o processo de desenvolvimento, produção e avaliação, além de recomendações de acessibilidade e desenho universal.

Levantamentos cadastrais e modelos de documentos

Deve-se manter organizadas as plantas e mapeamentos de luminotécnica, elétrica e demais aspectos de infraestrutura, bem como os documentos próprios dos setores de exposição e acervo, tais como facility report, formulário de empréstimo, loan condition e laudo de conservação.

Programa educativo

O Educativo da Casa Museu Ema Klabin se mantém em consonância com o perfil da instituição e seus valores, ampliando as possibilidades de extroversão de sua coleção e temas correlatos à casa museu, ao mesmo tempo em que desenvolve uma reflexão crítica, visando torná-la um organismo vivo e em conexão com seu tempo.

Premissas

O programa educativo adota o compromisso com a mediação, buscando adensar camadas de percepção e propor novos pontos de vista. Atua junto a todos os perfis de público, adotando uma postura aberta e ativa para adequar linguagens, abordagens e estratégias educacionais. Busca compartilhar conhecimentos e contribuir para que todos se sintam bem-vindos nesse espaço de convivência e reflexão.

Histórico

O Educativo foi um dos primeiros núcleos a surgir na casa museu, com a equipe preparada para a abertura ao público em 2007. O foco inicial era receber o público em visitas agendadas nos dias de semana. A equipe foi ampliada à medida que foram se firmando parcerias, como a estabelecida com a Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE, quando teve início a visita de grupos escolares. Com o passar dos anos, o Educativo passou também a promover uma programação dedicada a recortes específicos, com os projetos “Encontros com o Público” e “Visitas Temáticas”.

Em 2016, foi realizada uma consultoria com o pesquisador e professor Erick Orloski visando à reestruturação do núcleo, refletindo sobre o papel do educador dentro de um espaço de configuração tão singular como uma casa museu de colecionador. Desde então, o educativo vem consolidando seu projeto, com a definição de sua programação, premissas conceituais, gestão e planejamento organizacional do núcleo, resultando no atendimento crescente do público.

Linhas programáticas

O Programa Educativo da Casa Museu Ema Klabin é pautado por três eixos que se comunicam e entrecruzam: ações de mediação com os públicos, formação da equipe e fortalecimento do papel educacional do museu. Busca, ainda, o diálogo e a atuação em rede com outros museus, centros culturais e demais instituições da sociedade – culturais, educacionais ou de outros perfis.

As especificidades do espaço, da curadoria, da tipologia do museu e da configuração de seus cômodos levam o Educativo a uma ação transversal e interdisciplinar, atuando no desenvolvimento de estratégias e abordagens que buscam dar autonomia ao visitante, estimulando a construção de sentidos e significados e desenvolvendo ações propositivas que valorizem a contribuição dos visitantes. O Educativo também contribui para a fidelização do público, ao estimulá-lo a visitar o museu em diferentes contextos, com uma programação diversificada, resultado de pesquisa e de experimentações constantes. A pesquisa leva ao aprofundamento dos conteúdos do museu e dá suporte para a mediação. Por sua vez, a mediação gera novos olhares e camadas de percepção acerca do museu e sua coleção, criando-se assim um círculo virtuoso que permeia o cotidiano do trabalho.

A formação da equipe passa tanto pela pesquisa e estudo acerca da coleção quanto por todos os temas relativos ao museu, e se expande para temas transversais e interdisciplinares, contemplando os estudos sobre educação em museus, mediação cultural, abordagens pedagógicas e estudos sobre públicos.

O programa educativo dispõe de um programa de estágio, reforçando o papel educacional do museu e o papel formador da área. Os educadores estagiários passam pela formação e realizam as atividades de forma integrada com a equipe, participando das discussões e proposições, assumindo a condução das visitas e projetos, de acordo com seu processo de desenvolvimento.

Valores, gestão e organização

- Construção coletiva dos projetos educativos
- Comprometimento e responsabilidade
- Metas primordialmente qualitativas
- Equipe atuante na produção de seus programas
- Avaliação contínua de resultados
- Registro das ações, garantindo a preservação da memória da área

Visitas regulares para público espontâneo

Ação prioritária, as visitas para o público espontâneo são realizadas com o acompanhamento e mediação dos educadores. Público espontâneo é uma designação na qual cabem todas as pessoas que visitam o museu, sem qualquer agendamento prévio, nos horários regulares de abertura. Nos dias de semana, são formados grupos de até 20 pessoas para cada educador e a visita dura em torno de uma hora. Não há a possibilidade de os visitantes circularem desassistidos nos ambientes internos. Aos finais de semana, a visita pode ocorrer de forma livre, mas a equipe de educadores e o controlador de acesso permanecem nos ambientes para realizar atendimentos ao público.

Visitas regulares para público agendado

O educativo desenvolve visitas mediadas para instituições escolares, desde o ensino infantil até o ensino superior, ONGs, pessoas com deficiências e vulnerabilidade social. São atendidos grupos de até 44 pessoas, subdivididas entre três educadores, para visitas que duram até uma hora e meia. No agendamento, é fornecido um formulário

solicitando informações sobre o grupo para fins de planejamento dos conteúdos e organização, e as abordagens são decididas com base nos interesses e perfil do grupo. No caso de grupos escolares, é solicitada a presença de pelo menos dois professores responsáveis.

Atividades educativas

Nos finais de semana à tarde são oferecidas atividades a grupos de no máximo 25 pessoas. O público deve se inscrever previamente por meio das plataformas digitais, com confirmação por e-mail ou telefone. A duração da atividade pode chegar a duas horas e é desejável a presença de dois educadores, sendo um deles responsável por desenvolver a dinâmica com o grupo e o outro por assisti-lo com materiais e auxiliar na mediação com o público.

Visitas temáticas

Experimentando o Museu, De olho na coleção e Diálogos com a coleção são as três visitas temáticas que buscam aprofundar aspectos concernentes às diversas temáticas que o museu propõe para um público heterogêneo. A primeira é uma visita seguida de oficina prática, a segunda aborda um recorte temático específico da coleção, e a terceira gira em torno de uma exposição montada nas vitrines da recepção.

Ainda é férias

O projeto “Ainda é férias” acontece nos meses de janeiro e julho, períodos de férias escolares. O público é convidado a participar de oficinas que propõem uma experiência participativa no museu.

Quinzena do livro

Realiza uma exposição de recortes temáticos da biblioteca de Ema Klabin. Os livros são expostos com suas “vozes”: instalações sonoras que trazem trechos dos livros interpretados pelos profissionais que atuam no museu. Há, também, uma programação paralela de oficinas e contação de histórias com convidados.

Museu em família

O projeto “Museu em família” prevê oficinas, atividades sensoriais e estéticas voltadas para o público heterogêneo e intergeracional, além de jogos e outras propostas poéticas e vivências que partem da coleção e da área externa (jardim e entorno do museu).

Derivas: Caminhadas pelo bairro

Desde 2014, a Casa Museu Ema Klabin realiza programações que convidam o público a percorrer e investigar o bairro e seu entorno. A partir da exposição A Casa da Rua Portugal, essa experiência tem explorado as caminhadas como forma de (re) descobrir a história do Jardim Europa, dentro do contexto de desenvolvimento urbano da cidade de São Paulo. A atividade extramuros fortalece o papel social do museu, rompendo as barreiras de sua localização, e tem sido realizada principalmente no feriado do aniversário da cidade de São Paulo e na Jornada do Patrimônio.

Outras Atividades

Ações para funcionários

Promovem a integração e a troca de experiências, de forma a conhecer aspectos da equipe, fortalecer laços e gerar empatia, em uma ação completamente horizontal. Há forte adesão e interesse de toda a equipe, gerando uma formação contínua e integrada que impacta positivamente no cotidiano do trabalho.

Produção de conteúdo impresso

O educativo sistematiza seus conteúdos com o registro dos projetos, roteiros, pesquisas e demais ações educativas, criando uma memória do setor. Além disso, o educativo se dedica a produzir conteúdo para ampliar o diálogo com o público, possibilitando maior autonomia dos visitantes, como a reformulação do folder institucional, que contém informações sobre itens do acervo, sobre a colecionadora e a casa museu.

Produção de material de apoio e jogos

O educativo vem se dedicando a construir um acervo de recursos pedagógicos, desenvolvido a partir dos materiais de apoio utilizados nos projetos e visitas, formado por imagens, textos, vídeos, músicas, jogos, propostas poéticas, cartas, cartões, entre outros. Esses recursos são usados em visitas e estimulam a reflexão e o diálogo acerca de diferentes pontos de vista, ajudam a aprofundar as discussões, ilustram e contribuem na compreensão sobre os assuntos, criam pontes com os temas transversais que permeiam as visitas e promovem diferentes formas de participação.

Parcerias externas

São fundamentais para difundir a atuação da Casa Museu Ema Klabin, ampliar as linhas de pesquisa, capacitar profissionais, criar diálogos entre instituições e contribuir para a reflexão de temas variados. Entre as que se relacionam mais diretamente com o educativo, podemos mencionar:

- ADUS – Instituto de Reintegração do Refugiado Brasil (desde 2016)
- MAB-FAAP – Museu de Arte Brasileira da Fundação Armando Álvares Penteado
- Centro Paula Souza da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo do Estado de São Paulo
- LAPPES Laboratório de Pesquisa e Práticas em Educação e Sustentabilidade / USP
- Projeto Guri

3.6

Programa de ação cultural

O programa de ação cultural tem a vocação da transversalidade, fomentando o conhecimento e a reflexão internamente entre as áreas do museu e externamente para a sociedade. As ações culturais fomentam uma produção de conhecimento gerada a partir do acervo, da biografia da colecionadora e sua atuação na vida cultural e social da cidade e dos temas que permeiam o museu.

É por meio dessas ações culturais que a coleção e a casa museu como um todo se colocam em diálogo com pesquisadores e artistas que contribuem para trazer novos olhares, gerar novos conhecimentos e aprofundar outros já existentes, de forma estratégica para criar conexões transversais com pesquisas e trabalhos de arte inseridos na contemporaneidade.

Ao longo de sua trajetória, a atuação da casa museu teve seu trabalho reconhecido por meio do recebimento de prêmios, como o Edital de Modernização de Museus do IBRAM 2018, e de editais, como o Matchfunding BNDES+ 2020. A proposição de projetos em editais públicos é estratégia importante para a manutenção das atividades da casa museu.

As temáticas institucionais anuais

Ao completar dez anos de abertura, em 2017, observou-se que a programação seria fortalecida com a escolha de uma temática anual centralizadora que criasse vínculos e novas possibilidades de diálogo e reflexão entre as diversas ações realizadas. Assim, a partir de 2018, a Casa Museu Ema Klabin passou a implementar temáticas institucionais anuais, que orientam toda a programação. Desde então, foram escolhidas as temáticas “Mulher e seus saberes”, “Identidades Paulistanas” e “Outras Narrativas”.

Uma linha conceitual que vem se delineando nos últimos anos é a proposição de temas e ações que atuem no questionamento de visões hegemônicas, quer seja sobre a história da arte ou a história social, e na multiplicação das narrativas, buscando enfatizar a conexão com problemáticas contemporâneas.

Política

Uma política de implantação da linha temática anual pode contribuir para a sua implementação, para a aferição dos resultados e para uma análise quanto às formas como esses resultados foram obtidos. A implementação de uma política de ação cultural ajuda a reforçar a visão sistêmica a respeito da atuação da Casa Museu Ema Klabin, partindo daquilo que é produzido e compartilhado com públicos e parceiros.

3.7

Programa de pesquisa

A abordagem das pesquisas em uma casa museu de colecionador tem suas especificidades. Não se trata apenas de compreender cada objeto exclusivamente do ponto de vista do momento de sua criação, mas também de buscar todos os significados que a ele foram atribuídos ao longo do tempo, ou seja, inseri-lo na história do colecionismo. A coleção, como conjunto fechado, porta inúmeros signos, materiais e imateriais, possibilitando a construção de diversas narrativas, em uma abordagem multidisciplinar.

Desde o início de suas atividades de catalogação, a Fundação vem se tornando um lugar onde a pesquisa significa também colaboração. O processo de catalogar a coleção foi feito a muitas mãos, incluindo colaborações de pesquisadores nacionais e estrangeiros e a pesquisa orquestrada pelo curador junto à equipe.

Além disso, a casa museu tem como perspectiva a expansão do conhecimento sobre coleção, colecionadora e casa a partir da reflexão de pesquisadores/as externos/as, possibilitando o diálogo com saberes transversais de cunho social, histórico, artístico e cultural. Nesse sentido, a Casa Museu Ema Klabin tem o compromisso de estabelecer frentes diversas de investigação, estimulando a criatividade e as potencialidades da instituição para a contínua construção de saberes, evidenciando o seu caráter dinâmico, fluido e de relevância social.

Políticas

O estabelecimento de políticas de pesquisa depende da necessidade prévia de uma reestruturação do setor de Acervo e pesquisa. Uma Política de Pesquisa da Fundação Ema Klabin poderá reunir e organizar as linhas temáticas e as formas para sua efetivação. O programa de pesquisa tem o potencial de intensificar ainda mais os fluxos de cooperação com exposições e acervo através de projetos que tragam curadores, pesquisadores e artistas (convidados ou em residências). Deve contemplar também as publicações, que podem progressivamente fortalecer a atuação mais dedicada ao acervo e ao educativo que já as distinguem.

Projetos

Explore!

Uma das principais ferramentas que pode ser utilizada para pesquisa hoje é a plataforma “Explore!”. Idealizada pelo coordenador de comunicação da casa museu, a plataforma funciona como uma base de dados virtual, contendo todas as peças registradas da coleção, ampliando as possibilidades de pesquisa e de acesso.

Convênio com Unifesp

Um fator que muito contribuiu para a pesquisa na casa museu foi o convênio com o Departamento de História da Arte da Escola de Filosofia, Letras e Ciências da Unifesp, iniciado em 2013. Esse programa visa levar ao público o conhecimento da Coleção e das temáticas que a envolvem, por meio de palestras gratuitas ministradas por professores e alunos da Unifesp.

Publicações

Desde a abertura ao público, a casa museu tem buscado registrar suas pesquisas e exposições mais relevantes em publicações impressas e digitais. Além do livro Sinfonia de Objetos, foram publicados os catálogos A Casa da Rua Portugal (2014) e Porcelana Europeia na Coleção Ema Klabin (2018), além do Caderno de Receitas de Ema Klabin (2013) e do livro A Coleção Ema Klabin (2017), que apresenta de forma abrangente os principais núcleos da coleção, histórico da casa e biografia de Ema Klabin, com versão dos textos para o inglês. Todas essas publicações foram disponibilizadas para download em 2020.

A partir da adoção de temáticas anuais, a casa museu decidiu criar uma publicação anual, em formato digital, que registrasse os principais conteúdos abordados ao longo de cada ano. Cada edição contém três seções: o Dossiê relacionado ao tema anual, a seção Rizomas, que abre espaço a outras realizações dos diversos núcleos de trabalho da equipe, e uma seção destinada a promover uma reflexão sobre livros da biblioteca. Já foram publicadas duas edições dos Cadernos da Casa Museu Ema Klabin: Mulher e seus saberes (2019) e Identidades Paulistanas (2020).

3.8

Programa arquitetônico-urbanístico

Trata especificamente do prédio do museu, em termos de suas necessidades sociais e funcionais: áreas internas e externas (jardins e pátios), adequação dos espaços, distribuição das áreas para distintos usos, questões de acessibilidade, circulação e iluminação.

Histórico

Desde o início das atividades da casa museu, em 1997, era sabido que haveria uma grande necessidade de adaptação de espaços para a transformação da casa em casa museu. Na proposta museológica inicial, apresentada em 1999, definiu-se que os espaços sociais e íntimos da casa, onde está disposta a coleção (salas, quartos, hall e galeria), seriam preservados em sua integridade e musealizados, bem como o jardim principal e o lago. Partindo dessa premissa, as antigas áreas de serviço (copa, cozinha, rouparia, lavanderia e quartos de empregados) foram adaptadas para o funcionamento do museu e transformadas em áreas de recepção, salas de trabalho e reservas técnicas.

Após a abertura à visitação pública, em 2007, outras áreas de serviço fora da edificação principal (pátio externo, estufa de plantas, edícula, garagem, sala de máquinas) foram sendo gradativamente ocupadas e transformadas em espaço para apresentações culturais, sala de aula e mais salas de trabalho.

Considerando o crescimento das atividades e de público da Fundação, percebeu-se que esses espaços seriam insuficientes para atender às novas necessidades e tornou-se imperativo rever todo o programa arquitetônico, buscando alternativa de requalificação dos espaços, processo que resultou na elaboração, pelo arquiteto Pedro Mendes da Rocha, de projeto de reforma e ampliação, datado de 2016.

O projeto de reforma e ampliação

O projeto, em fase final de aprovação pelos órgãos competentes, prevê sua construção em etapas e cria áreas complementares ao núcleo original (mantido intacto, como documento de uma época) tais como: áreas de acolhimento de público, com os serviços necessários à visitação (sanitários, recepção, guarda-volumes, cafeteria), bem como sala de exposições temporárias, abrindo novas oportunidades de apresentação de conteúdos, em sintonia com instituições museológicas avançadas do Brasil e do mundo.

O projeto permitirá:

- ampliar as áreas funcionais, com novos espaços de trabalho;
- incrementar a infraestrutura técnica e os espaços programáticos;
- atender às exigências de acessibilidade e segurança;
- ampliar as possibilidades de exposições temporárias;
- criar anexo para cursos e oficinas;
- criar espaços de cafeteria e loja.

Políticas

O programa arquitetônico consolida a vontade de Ema Klabin de transformar sua casa em museu e democratizar o acesso à rica e significativa coleção que reuniu, ao mesmo tempo em que atende às necessidades presentes da instituição.

Entre as políticas e os procedimentos ligados ao programa arquitetônico a serem desenvolvidos, revistos ou aprimorados, de acordo com as metas definidas neste plano museológico, estão:

- Definições de sinalização interna e externa (considerando as regras e os elementos sinalizadores vigentes atualmente, analisando aprimoramentos necessários);
- Procedimentos, controles e rotinas relacionados à segurança e manutenção do edifício e do jardim;
- Plano de ação voltado à acessibilidade do espaço museológico;
- Organização dos levantamentos cadastrais, plantas, rede elétrica, lógica etc.;

3.9

Programa de segurança

- Obtenção e/ou atualização da documentação necessária, incluindo habite-se, alvará de funcionamento e AVCB – Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
- Estabelecimento de um plano de sustentabilidade ambiental e reciclagem.

Muitos destes elementos estão em processamento, como parte do movimento iniciado em 2020, do qual a própria revisão do Plano Museológico da Casa Museu Ema Klabin faz parte, que busca dar mais sustentabilidade para a instituição e consolidar sua governança.

Abrange todos os aspectos relacionados à segurança do museu, da edificação, do acervo e dos públicos internos e externos, incluindo, além de sistemas, equipamentos e instalações, a definição da rotina de segurança e as estratégias de emergência. Objetiva pensar nas principais medidas de mitigação para o acervo, público, prédio e funcionários da instituição.

Políticas

É prioritária a implementação de um plano de segurança global, que inclua a edificação, o acervo e as pessoas, definindo aspectos preventivos e de contingência. Atualmente, o Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauração dos Bens Culturais – ICCROM e o Programa de Cooperação para os Museus da Ibero-América – Ibermuseus recomendam a elaboração de um plano de gestão de riscos. Esse trabalho foi iniciado no final de 2020, incluindo a assessoria jurídica da Casa Museu Ema Klabin e uma consultoria especializada para diagnóstico inicial, devendo se estender para a implantação de uma política de segurança e gestão de riscos, com o treinamento das equipes.

Essa política se desdobrará no registro dos princípios e procedimentos adotados em um documento formal da política de segurança patrimonial, com a função de orientar as equipes, bem como fornecer argumentos e proteção no caso de eventuais sinistros e acidentes. Cabe ainda definir uma estratégia formal de comunicação dos procedimentos de segurança, o que pode ser realizado cooperativamente com as equipes, estudando os métodos mais pertinentes para o contexto da Fundação (comunicação escrita, treinamentos etc.).

Visando à segurança do público, acervo e funcionários, a Casa Museu Ema Klabin conta com dispositivos como alarme com sensor de emergência, câmeras de segurança, extintores de incêndio, rotas de fuga demarcadas, sinalização de emergência e iluminação de emergência. Há, também, seguranças particulares trabalhando 24 horas, 7 dias por semana. Quanto aos funcionários, anualmente acontece a formação de um integrante da equipe para atuação na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que envia os comunicados de segurança via e-mail e/ou os transmite oralmente ao restante da equipe.

Hoje a Casa Museu Ema Klabin conta com os seguintes itens:

- Segurança dos funcionários
- Treinamento de primeiros socorros e Brigada de incêndio;
- Linha de vida;
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais realizado anualmente;
- Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional realizado anualmente;
- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, com a realização do curso por um funcionário a cada ano;
- Equipamentos de Proteção Individual para trabalhos em altura e de manutenção.
- Segurança do público
- Lâmpadas de emergência;
- Placas de rota de fuga.

Segurança da casa

- Alvará de funcionamento, em fase de liberação;
- Alvará de Vistoria do Corpo de Bombeiros, em fase de obtenção;
- Extintores recarregados anualmente;
- Câmeras nas áreas expositivas, monitoradas pela gestão e pelos seguranças;
- Sistema de alarme e sensor de presença;
- Equipe de segurança 24 horas;
- Definição da capacidade de público por espaço aferida por engenheiro de segurança com ART correspondente.
- Segurança ambiental
- Poda das árvores realizada bianualmente;
- Limpeza do lago realizada mensalmente;
- Desinsetização e desratização a cada 6 meses.

Para um melhor desempenho do programa de segurança, deve-se estabelecer a equipe que irá integrá-lo, sendo importante a pluralidade de agentes por setor, conhecimento das funcionalidades da casa museu e desempenho dos trabalhos desenvolvidos.

Faz-se necessária a elaboração pormenorizada de normas e regulamentações de segurança patrimonial, com a devida análise e classificação de ameaças, vulnerabilidades e riscos, medidas de proteção ativa, sistemas de controle de acesso e medidas de controle operacional. É importante a definição de um comitê de crises, com os controles de danos e procedimentos operacionais em caso de sinistros, bem como o estabelecimento dos procedimentos de manutenção do museu, da coleção e do jardim. A criação de um calendário dos prazos de vigência de documentos e manutenções também é importante para a boa consecução do programa de segurança.

3.10

Programa de financiamento e fomento

Historicamente, a Casa Museu Ema Klabin não contou com um programa definido de fomento e financiamento. As primeiras práticas de financiamento da instituição se deram a partir de recursos próprios legados pela colecionadora e outras doações.

Quando da abertura da casa museu, a manutenção do espaço e de suas atividades dependia em grande medida das doações e locações do espaço para eventos. A partir de 2012, foi firmado um acordo de cooperação mútua junto à Klabin S.A. que passou a representar mais de 80% das receitas que garantiram o funcionamento da casa museu.

Com a profissionalização da equipe, aumento do quadro funcional e das ações realizadas pela instituição, a casa museu passou a integrar em suas práticas a inscrição de projetos junto a leis de incentivo e editais de cultura. Desde 2012 passou a inscrever e aprovar planos anuais pelo ProAC ICMS do Governo do Estado de São Paulo, ampliando suas possibilidades de atuação.

Em 2018, a Fundação teve um projeto aprovado pelo Edital de Modernização de Museus do Ibram, o que permitiu a reforma e revitalização de suas reservas técnicas, bem como a aquisição de equipamentos necessários para a digitalização de seu acervo arquivístico e de equipamentos de informática para melhoria das condições de trabalho da equipe.

Em meados de 2020, com a criação da superintendência, teve início um processo de qualificação e elaboração da política de captação de recursos. Uma consultoria especializada, a Everest fundraising, integrou um primeiro esforço de mapeamento de potenciais patrocinadores e desenho de novas estratégias. Paralelamente, com a contratação de um designer reconhecido para a estruturação de uma identidade visual para a Casa Museu Ema Klabin, foram lançadas as bases para a construção de materiais de captação que contribuam para o fortalecimento da imagem institucional diante de novos possíveis patrocinadores, parceiros e apoiadores da instituição.

Ainda em 2020, a equipe obteve a aprovação de um projeto de digitalização do acervo pelo edital Matchfunding BNDES+ 2020, o que representou uma primeira experiência da casa museu com o financiamento colaborativo, algo que pode ser aproveitado para um futuro programa de amigos e contribui para o reposicionamento institucional que o novo momento demanda.

Outra ação iniciada em 2020 foi a adoção da sugestão de contribuição voluntária para todas as atividades gratuitas promovidas pela casa museu.

Políticas

É preciso formalizar as políticas de financiamento e fomento, criando um calendário de elaboração de projetos e, a médio prazo, contar com a consultoria de uma equipe especializada para constante acompanhamento das legislações vigentes nas esferas municipal, estadual e federal, aproveitando oportunidades e profissionalizando a equipe à frente dos projetos.

Estão em elaboração os primeiros materiais de captação, prevendo contrapartidas e cotas adequadas a diferentes tipos de aporte. Os instrumentos que formalizam a cessão do espaço estão em fase final de revisão, e o regulamento de compras e contratações está em elaboração. Todos esses instrumentos devem ser considerados em conjunto, já que demandam o pleno entendimento das possibilidades de atuação institucional e das boas práticas associadas ao funcionamento de uma fundação privada sem fins lucrativos, em geral, e à execução de projetos culturais, em particular.

3.11

Programa de comunicação

Resumidamente, os documentos a serem formalizados no que diz respeito ao plano de sustentabilidade e execução de projetos são:

- Apresentações institucionais, incluindo projetos incentivados e possibilidade de patrocínio direto;
- Programa de Amigos da Casa Museu, a depender da contratação de equipe especializada;
- Estruturação de campanha de doação de IR de pessoas físicas;
- Elaboração de um regulamento de compras e contratações;
- Revisão dos instrumentos que formalizam a cessão de espaços para eventos e gravações.

Com a readequação arquitetônica da Casa Museu Ema Klabin, serão buscadas também parcerias para o desenvolvimento de produtos especialmente elaborados para a loja da casa museu. Além de uma nova fonte de receitas, essa ação representará novas formas de consolidação da marca e do posicionamento institucional, já que os produtos refletirão a personalidade e os valores institucionais.

Abrange as ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional, atuação que tem influência direta na percepção pública e na relevância da casa museu.

O programa de comunicação pode ser dividido em diferentes subprogramas, como editorial, de intercâmbio institucional, de comunicação social e de comunicação visual, entre outros. A comunicação é encarada como ação estratégica voltada para a interação do museu com seus públicos e para o fluxo de informação sobre temas de interesse da sociedade.

A partir desse programa se estruturam os princípios de comunicação interna e institucional, relacionamento institucional e divulgação, mediado pelos veículos – site, redes sociais e publicações, e demais projetos de difusão da casa museu.

Considerando a escala reduzida da equipe, a área responsável pela comunicação reúne, a partir de uma coordenadoria, as atribuições de fomento a parcerias, desenvolvimento da marca e comunicação interna e institucional. Atua ainda em parceria com fornecedores externos, a maioria em regime de colaboração pro bono.

É também uma área prestadora de serviços para todas as áreas da instituição, promovendo a aproximação de cada uma com seus públicos de interesse.

Para um bom desempenho da comunicação, é essencial sua autonomia enquanto área, de forma que sua atividade possa partir de um planejamento feito com toda a instituição – de forma colaborativa, mas com liberdade na condução dos processos, identificação de parceiros e contando com dotação orçamentária prevista no plano anual. Um programa de comunicação eficiente deve partir de uma política consolidada, alicerçada na missão institucional e com clareza no posicionamento da marca e em seus códigos de conduta.

É fundamental a definição de uma Política de Comunicação da Casa Museu Ema Klabin, desenvolvida a partir de premissas que sejam também alimentadas pelos programas Institucional e de Financiamento e fomento. A partir da política de comunicação, poderão ser desenhados os planos de comunicação específicos de projetos e de atividades institucionais anuais.

Como ponto de partida para o desenho da política de comunicação, deve ser elaborado um mapa que organize os processos de comunicação para cada programa, os melhores veículos e linguagens a serem adotados.

Comunicação interna

A comunicação interna se alicerça nas bases da comunicação institucional em diálogo direto com as políticas de recursos humanos, e deve ser prevista como uma das atribuições do plano de comunicação, mantendo a comunicação viva e atualizada entre colaboradores.

Comunicação social

É através dos veículos de comunicação que a sociedade mais acessa os conteúdos, valores e atributos da marca da casa museu, sobretudo no momento de restrições impostas pela pandemia de covid-19. Os principais canais de comunicação da casa museu são: as redes sociais, o conjunto de publicações e periódicos e o site, que devem estar sempre atualizados em seus conteúdos e tecnologia. É importante reforçar que a comunicação cotidiana não deve estar restrita apenas às redes sociais, devendo ser disseminada em outros veículos, com e-mails, blog, informativo, podcast e outras ferramentas inovadoras. A qualidade do conteúdo produzido na casa museu é diversificada, rica e elaborada, e a linguagem acessível para todos os públicos deve ser um ponto constantemente buscado.

Site

Principal canal de comunicação da casa museu, foi lançado em junho de 2017.

Blog

Lançado em 2018, o blog cumpre alguns papéis importantes como veículo de comunicação e engajamento da equipe. Todos os colaboradores podem colaborar nesse espaço, que permite uma aproximação com o público, permitindo aprofundamento e reflexão sobre temas diversos. Desde a sua criação, já foram produzidas 31 publicações trazendo relatos, poemas, reflexões e entrevistas.

Explore! (Elucidário.art)

A plataforma digital de consulta à Coleção Ema Klabin, Explore!, foi desenvolvida em 2019 pelo coordenador de comunicação, Henrique Godinho, como resultado de seu Trabalho de Conclusão de Curso na especialização em Comunicação e Design Digital pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

O Elucidário.art, base do Explore!, consiste em um plugin e um tema de WordPress personalizado. O plugin é responsável por fazer a gestão do banco de dados e o tema por apresentar ao público.

O Elucidário.art tem como objetivo o desenvolvimento contínuo e baseado na metodologia do design iterativo, ou seja, a elaboração de produtos digitais em um processo cíclico: ideação, prototipação, testes, análise e refinamento. Pretende-se que, com o tempo, o Elucidário.art se torne uma opção para gestão e divulgação de acervos e coleções para instituições museológicas.

Mailing

Duas vezes ao mês, a Casa Museu Ema Klabin se comunica com uma base de 15.282 contatos ativos, apresentando um resumo da programação e, caso haja algum informe ou atividade institucional que demande destaque, trazendo uma edição exclusiva sobre um assunto.

A plataforma E-goi usada pela comunicação oferece 50% de desconto na assinatura anual, por se tratar a casa museu de fundação sem fins lucrativos, em parceria viabilizada pela TechSoup Brasil.

Redes Sociais

A Casa Museu Ema Klabin está presente nas redes Facebook, Instagram, Facebook ads, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google Meu Negócio e Google Ads. São utilizadas também plataformas de gestão de redes sociais, como o Mlabs, que oferece os serviços sem custos por se tratar de fornecimento para fundação sem fins lucrativos.

Imagem e marca

Em 2021, deverá ser implantada uma identidade visual da casa museu, com a elaboração de um manual de marca, recuperando os históricos e as evoluções da marca, e considerando seus aspectos e atributos, a normatização de fontes, os tons e formas discursivas da comunicação, o uso de cores e as formas de aplicação.

Publicações

As publicações já fazem parte da programação de algumas das exposições realizadas na casa museu e podem ser ampliadas para uma frequência que se converta em uma linha sobre suas coleções, em trabalho integrado com os programas de Pesquisa e de Acervo. Um selo Casa Museu Ema Klabin pode ser trabalhado em conjunto com a Casa Museu Eva Klabin, promovendo diálogos entre as coleções, a partir de roteiros de leituras dos acervos e outras informações relevantes. Essa ampliação poderá ser realizada em parceria com pesquisadores e grupos de estudos, sempre com vistas à valorização e acesso ao acervo e ao fortalecimento da imagem institucional, uma vez que dará origem uma nova coleção, perpetuando a vocação da colecionadora.

Publicações editadas pela casa museu incluem livros, como A Coleção Ema Klabin, que apresentou resultados da parceria com o Departamento de História da Arte da Unifesp; catálogos de exposição, como A Casa da Rua Portugal, Porcelana Europeia na Coleção Ema Klabin e Universos Sensíveis – As Coleções de Eva e Ema Klabin, exposição realizada no Rio de Janeiro e São Paulo; o periódico anual Cadernos da Casa Museu Ema Klabin, publicado em formato digital desde 2019; e publicações especiais, como Cadernos de Receitas de Ema Klabin, Livreto de Cordel – Ema Klabin em versos de cordel e Livro de arte: Solar, projeto do ateliê de gravura e criação literária do Museu Lasar Segall em parceria com a casa museu e o Instituto Acaia.

Relações institucionais

Integram as ações do programa de comunicação as relações institucionais. Mesmo que essas ações sejam realizadas por outras áreas, como curadoria e superintendência, essas ações devem estar alinhadas com linguagens, conceitos e ferramentas do programa de comunicação institucional. As relações institucionais da casa museu acontecem em diversas instâncias e se traduzem em convênios, parcerias, projetos integrados e outras atividades a serviço da missão institucional.

Parceiros e fornecedores

Buscando maior eficiência em sua atuação, a Fundação estabelece parcerias estratégicas para garantir soluções adequadas às necessidades. Estas parcerias resultam em serviços gratuitos ou com custos reduzidos, garantindo, em alguns casos, a atualização tecnológica dos serviços. Pode-se citar as seguintes parcerias já firmadas:

TechSoup Brasil

A partir das parcerias da TechSoup com Google, E-goi e Microsoft, a Fundação pôde obter softwares de forma gratuita e contar com o crédito mensal de R\$ 10.000,00 para utilização em anúncios no Google. Também foi possível obter a gratuidade de servidor a partir da utilização do Google Gsuite. Essas parcerias ainda resultaram na redução dos custos (cerca de 75%) da plataforma de e-mail marketing, isenção total nas taxas por usuário para uso do Google Workspace, desconto nas taxas de aquisição de DocuSign, Zoom e Adobe.

Google Arts & Culture

Foi lançada em junho de 2019 com a exposição virtual “Portinari na Coleção Ema Klabin”. O Google foi responsável por digitalizar em alta resolução mais de 50 obras de artes da coleção, além de ter realizado o Street View do museu e disponibilizado esse material na plataforma Google Arts & Culture.

MLABS

A partir da parceria com a MLABS, a Fundação obteve gratuidade na utilização da plataforma de gerenciamento e centralização de redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter e Youtube).

Inti

Esta parceria permite à Fundação ter um serviço mais eficiente para inscrições, distribuição de certificados e pagamento com gratuidade para eventos não pagos.

Imprensa

As relações com a imprensa e com influenciadores da área cultural podem se estabelecer com ações periódicas de aproximação, com o fornecimento de informações sobre o acervo e as pesquisas realizadas na casa museu.

Divulgação e publicidade

Além de contar com o impulsionamento de anúncios e conteúdos institucionais, é importante o estabelecimento, a médio prazo, de parcerias de mídia que garantam espaço e visibilidade para as ações da casa museu em veículos afeitos à sua atuação.

Outra ação que congrega os esforços em torno do fortalecimento da identidade visual e das ações de sustentabilidade é o desenvolvimento de produtos exclusivos da Casa Museu Ema Klabin, tanto pela própria comunicação, quanto em parcerias que traduzam a missão e os valores institucionais.

Ações prioritárias

- Manual de identidade visual e marca da Casa Museu Ema Klabin;
- Adequação à Lei Geral de Proteção Dados de todos os canais de comunicação da casa museu;
- Política de uso do site, dispendo sobre cookies, localização, LGPD etc.;
- Elaboração de diretrizes para realização de permutas e parcerias de comunicação;
- Elaboração de diretrizes de relacionamento com o público.

Ações transversais

A área de comunicação deve estar preparada para colaborar com a produção da comunicação de outras áreas da casa museu, buscando sempre preservar os conceitos de comunicação da instituição.

A comunicação acompanha e colabora com a elaboração de materiais gráficos produzidos para a exposição de longa duração (identidade visual, textos de parede, legendas das obras, banner), folders de comunicação de projetos (Jardim Imaginário, Intervalo Contemporâneo) e comunicação das exposições temporárias.

3.12

Transversalidades – acessibilidade | socio-ambiental | digital

A dinâmica programática museológica pretendida pela Casa Museu Ema Klabin buscou traçar um plano museológico o mais funcional possível e conectado a uma prática de atuação real, com diretrizes incorporadas no dia a dia da instituição. Nesse sentido, foram elencados três programas para serem trabalhados transversalmente em todos os programas, por serem relevantes no contexto contemporâneo dos museus, da sociedade e da própria instituição.

Programa de acessibilidade

Entendida como um conjunto de ações que permite o acesso em todos os sentidos ao fazer e propósito da instituição, a acessibilidade se estrutura a partir das dimensões arquitetônica (acesso físico), comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal. A acessibilidade deve permear as exposições, os espaços de convivência, os serviços de informação, programas de formação, e todos os demais serviços básicos e especiais, estando ao alcance de todos os indivíduos, perceptíveis a todas as formas de comunicação, de forma clara e utilização autônoma por parte dos usuários.

O programa de acessibilidade prevê equacionar, com grande atenção, a acessibilidade arquitetônica, por meio da eliminação ou diminuição de barreiras à circulação e ao acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida, favorecendo, para as atividades, o uso de espaços totalmente acessíveis; a acessibilidade metodológica, por meio do desenvolvimento contínuo dos métodos de ensino e participação, aplicados a quaisquer tipos de pessoas, minimizando ou eliminando

barreiras no campo do lazer, ensino, trabalho e fruição, ao mesmo tempo potencializando a participação de todos os visitantes sem distinção; a acessibilidade atitudinal, promovendo um permanente debate a respeito de atitudes preconceituosas, discriminatórias e que geram estigmas e estereótipos, e a valorização de atitudes de abertura, acolhimento e respeito a toda e qualquer individualidade; e a acessibilidade comunicacional, que pressupõe a atenção e adequação contínua aos vários tipos de linguagem, minimizando barreiras comunicacionais por meio de ações de caráter interpessoal, por meio da linguagem gestual e corporal e da adoção da Língua Brasileira de Sinais, ou, na forma escrita, prevendo texto em braille, ou ainda adaptado ao público com baixa visão, fazendo uso de tecnologias assistivas e comunicação virtual, no campo da acessibilidade digital.

Programa socioambiental

Tem como objetivo a construção de ações estratégicas voltadas para a preservação cultural e ambiental e visa integrar esforços, tanto do museu, quanto das comunidades, para minimizar os impactos ambientais e melhorar a qualidade de vida do público interno e externo. Nesse sentido, a casa museu torna-se um agente de conscientização, moldando uma cultura de consciência ambiental. O conceito de um bom programa socioambiental deve ser gradativamente ampliado para compor uma estrutura que abarque também os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Para que essa dinâmica possa ter bons resultados, é essencial que seja ela vivenciada de dentro para fora da instituição, com a adoção de procedimentos que sejam aplicados a partir de um minucioso diagnóstico que identifique todos os aspectos necessários à definição de estratégias e ações relativas à temática socioambiental.

As ações previstas devem levar em consideração a missão institucional e dialogar com outras áreas, como a de comunicação, educação e fomento em seu preparo, para que se efetive sua transversalidade. Podem ser necessários recursos específicos para implantação parcial ou total do programa.

Em linhas gerais, o programa deve consolidar a política integral socioambiental e se orientar em alguns eixos que prevejam aspectos como:

Concepção, planejamento e produção das exposições

- Planejamento estratégico para a projeção de projetos anuais, com o olhar voltado para a otimização de recursos;
- Redução das demandas expográficas com a reutilização de materiais.

Acervo

- Ampliação da presença digital, como vem ocorrendo;
- Acompanhamento constante da conservação e do controle ambiental – uso de sistemas com certificados verdes.

Comunicação e Tecnologia

- Adoção de publicações online e criação de novos formatos de acesso virtual;
- Uso constante de materiais reciclados no âmbito das atividades do educativo e dos programas de formação;
- Criação de estrutura de TI para o fluxo de informação, com diminuição do volume de papel.

Recursos Humanos

- Equidade na contratação de profissionais, com a inserção de minorias nas frentes de trabalho;
- Contração de mão de obra em estado de vulnerabilidade para eventos especiais;
- Adoção de políticas de diversidade sexual;
- Criação de programas especiais com jovens aprendizes para formação de mão de obra qualificada e geração de renda.

Institucional

- Revisão de critérios para compras e contratação de serviços, com a exigência de certificações;
- Redução na utilização de papel, sempre que possível;
- Análise de patrocínios e doações, levando em consideração aspectos éticos e o perfil socioambiental.

Infraestrutura

- Criação de um ponto de reciclagem no entorno da casa museu, com proposições curatoriais para a produção artística;
- Política de descarte de resíduos;
- Coleta seletiva permanente e incentivo à sua realização;
- Ampliação de acesso e experiências nas áreas externas da casa;
- Desenvolvimento de parcerias com empresas, associações e cooperativas de reciclagem;
- Preservação do jardim histórico e suas espécies;
- Utilização de lixo orgânico como adubo;
- Reaproveitamento de materiais e resíduos;
- Uso consciente e reaproveitamento de água;
- Uso consciente da energia elétrica, evitando desperdícios;

- Manutenção periódica nas instalações elétricas e hidráulicas, que garantam maior eficiência;
- Projeto para instalação de sistema de captação de energia solar;
- Participação em eventos, seminários e palestras sobre o tema.

Ações já implementadas

Entre as ações socioambientais já implementadas, merece destaque a atuação do Educativo, que vem desenvolvendo ações que se relacionam ao jardim e seu entorno, trazendo um olhar crítico sobre o meio urbano, a importância da preservação dos espaços verdes da cidade e o impacto desses espaços na qualidade de vida das pessoas. Cabe registrar também a captação de água da chuva em uma cisterna, com sua utilização na irrigação do jardim.

Programa digital e de tecnologia

A Casa Museu Ema Klabin não mantém um programa de tecnologia, apesar de manter uma presença digital relevante. Da mesma forma, não há uma área específica que organize o fluxo tecnológico da instituição.

Um programa digital com a força transversal deverá integrar a presença digital e o suporte tecnológico, enquanto estrutura de dados, de forma a abranger os aspectos conceituais da ação digital e ações relacionadas à manutenção, aquisição, atualização e operação dos ativos tecnológicos que apoiam o seu funcionamento, incluindo também toda a tecnologia empregada nas exposições, nas ações de extroversão e no fluxo das informações e processo entre equipes. Essa integração conceitual vai otimizar recursos e saberes.

Museus digitais

As expectativas de que os museus promovam engajamento com o público por meio de seu ambiente digital, que já eram crescentes nas últimas décadas, intensificaram-se com a situação acarretada pela pandemia de covid-19. Nesse contexto, torna-se prioridade pensar, idealizar, experimentar e implementar ações digitais em todos os programas da casa museu.

O desenvolvimento de uma estratégia digital contribui para ampliar o acesso à coleção, bem como propicia experiências ao público, alinhadas à missão e à identidade da casa museu. Deve-se explorar possibilidades de aprendizagem, participação e engajamento com a arte, as coleções e o museu através das plataformas digitais, a exemplo do que aconteceu a partir da pandemia de covid-19, quando toda a programação de cursos e palestras migrou para plataforma digital, bem como as exposições e demais ações da programação cultural.

Deve-se também elaborar e monitorar a aplicação de normas e diretrizes para o uso dos ativos tecnológicos pelos colaboradores, de forma a garantir segurança e efetividade.

Metas

Metas operacionais: são aquelas que fazem parte da estrutura do programa, são atividades essenciais que precisam acontecer para que o programa cumpra sua vocação.

Metas estratégicas: são aquelas que podem fortalecer o programa e ampliar sua força, suas redes, perspectivas e resultados.

curto prazo: até 6 meses
médio prazo: 1 a 2 anos
longo prazo: 2 a 3 anos

Programa	Meta	tipo de meta	curto prazo	médio prazo	longo prazo
Institucional	Revisão do Estatuto	operacional		●	
	Revisão do Organograma	operacional		●	
	Elaboração de Código de Ética e Conduta	operacional		●	
	Criação do Comitê Gestor do Fundo Patrimonial	estratégica			●
	Revisão da composição do Conselho e Governança	estratégica			●
	Criação da Agenda de Relações Institucionais (nacional e internacional)	estratégica	●		
Gestão de Pessoas	Elaboração da Política de Gestão de Pessoas	operacional	●		
	Implantação de Procedimentos da Gestão de Pessoas	estratégica	●		●
	Elaboração do Plano de Carreira e Política Salarial	operacional		●	
	Criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	operacional	●		
	Revisão de Equipamentos de Proteção Individual e Uniformes	operacional	●		
	Implantação de Práticas Anuais de Motivação	estratégica			●
	Implantação de Práticas de Capacitação	estratégica			●
	Acervo	Elaboração de Política de Acervo	operacional	●	
Elaboração de Política de Uso de Imagem		estratégica	●		
Revisão de Política de Empréstimo		operacional	●		
Elaboração de Política de Conservação		operacional	●		
Elaboração de Vocabulário Controlado		operacional		●	
Elaboração de Política de Manuseio e Transporte		operacional		●	
Elaboração de Normas e Diretrizes de Catalogação		operacional		●	
Migração da Base de Dados (Filemaker) para Elucidário		operacional		●	
Desenvolvimento de Política de Aquisição e Descarte		operacional			●
Desenvolvimento de Política de Restauro		operacional			●
Digitalização total da Coleção Ema Klabin		estratégica			●
Criação de Comitê de Preservação Digital		operacional			●
Elaboração de Projeto de Acessibilidade para a Coleção		operacional			●

Programa	Meta	tipo de meta	curto prazo	médio prazo	longo prazo
Exposições	Elaboração da Política de Exposições	operacional		●	
	Continuidade das exposições virtuais	estratégica	●		
	Criação de um espaço expositivo permanente e autônomo	estratégica			●
	Vídeo das exposições temporárias	estratégica	●		
	Vídeo da exposição permanente	estratégica		●	
Educativo	Elaboração da Política do Educativo	operacional		●	
	Formação de um grupo de estudos sobre acessibilidade no Educativo	estratégica	●		
	Manutenção e atualização de parcerias	estratégica	●		
	Estruturação da rotina de trabalho e logística para programação virtual	operacional	●		
	Publicação de material de apoio para professores e educadores	estratégica		●	
	Publicação sobre mediação na Casa Museu Ema Klabin	estratégica			●
Ação Cultural	Elaboração de Política de Ação Cultural (linha temática anual)	estratégica		●	
	Manutenção e atualização de parcerias	estratégica	●		
	Continuidade de periódico virtual para registro das ações culturais	estratégica	●		
Pesquisa	Criação de um repositório de pesquisas	operacional	●		
	Criação de organograma para o setor de pesquisa	operacional	●		
	Estruturação da área de Acervo e Pesquisa (contratação de assistente)	operacional		●	
	Elaboração de Política e Diretrizes de Pesquisa	operacional		●	
	Manutenção e atualização de parcerias	operacional		●	
	Desenvolvimento de pesquisa de público (ação transversal)	estratégica	●		
	Incentivo a pesquisas em nichos da coleção ainda não pesquisados	estratégica			●
	Elaboração de projeto de memória institucional e História Oral	estratégica		●	
Arquitetura	Aprovação de projeto de reforma e ampliação	estratégica	●		
	Revisão das instalações elétricas, hidráulicas, telhado e captação de águas	operacional	●		
	Complementar a acessibilidade do espaço museológico	operacional	●		
	Reforma da casa	estratégica			●
	Revisão do programa arquitetônico e demais programas (pós-reforma)	estratégica			●
	Criação de setor de Preservação Arquitetônica	estratégica		●	
	Obter e/ou atualizar a documentação relativa ao espaço e funcionamento	operacional	●		

Programa	Meta	tipo de meta	curto prazo	médio prazo	longo prazo
“Segurança Infraestrutura”	Elaboração de Política de Segurança	operacional	●		
	Elaboração de Normas e Procedimentos de Segurança e Gestão de Riscos	operacional		●	
	Implantação de Sistema de Proteção e Combate a Incêndio	operacional		●	
	Curso e formação de Brigada de Incêndio	operacional	●		
	Elaboração de Plano de Emergência	operacional	●		
	Criação de Comitê de Crise e Controle de Danos	operacional		●	
	Implementação de livro para registro de ocorrências	operacional	●		
	Elaboração de Manual de Procedimentos de Manutenção	operacional		●	
	Revisão e reorganização do quadro de chaves	operacional	●		
	Revisão dos sistemas de fechaduras, trincos e dobradiças	operacional	●		
Financiamento e fomento	Elaboração de Política de Captação de Recursos	operacional	●		
	Captação de recursos para projeto Pronac 170158 (arquitetura)	operacional	●		
	Elaboração de planos anuais e projetos	estratégica	●		
	Desenvolvimento de apresentação institucional	estratégica	●		
	Definição de plano de cotas e contrapartidas	estratégica	●		
	Elaboração de Programa de Amigos da Casa Museu Ema Klabin	estratégica	●		
	Desenvolvimento de ações para arrecadação de recursos, como jantares	estratégica		●	
	Implementação de loja para comercialização de produtos institucionais	estratégica			●
	Avaliação de viabilidade de criação de endowment	estratégica		●	
	Criação da Política de Comunicação	operacional	●		
Comunicacação	Elaboração do Manual de Marca e Identidade Visual	operacional		●	
	Migração da Base de Dados (Filemaker) para Elucidário	operacional		●	
	Desenvolvimento continuado da Base Elucidário	estratégica			●
	Consolidação e ampliação do alcance digital	estratégica	●		
	Implantação de ferramentas de acessibilidade	estratégica	●		
	Correção dos problemas de acessibilidade do site	operacional	●		
	Consolidação das editorias de conteúdo (socioambiental, educativo etc.)	estratégica	●		
	Elaboração de Manual de Uso das Plataformas Digitais (uso interno)	operacional	●		
	Redesenho do site institucional	estratégica		●	
	Elaboração de Política de Acessibilidade Transversal	operacional	●		
Transversais Acessibilidade, Sustentabilidade e Digital	Elaboração de Política de Sustentabilidade Transversal	operacional	●		
	Mapeamento e fluxograma de TI	operacional	●		
	Buscar parcerias para o desenvolvimento de tecnologia assistiva	estratégica		●	
	Criação de programa permanente de inovação digital	estratégica		●	