Plano Museológico

Museu Judaico de São Paulo

2024

Ficha Técnica

MUSEU JUDAICO DE SÃO PAULO

Conselho Deliberativo
Daniel Reichstul
Dora Lucia Brenner
Salo Davi Seibel
Sergio Daniel Simon
Sergio Gusmão Suchodolski
Sergio Napchan
Moshe Sendacz
William Kern

Conselho Consultivo
Daniel Feffer | Presidente Honra
Henri Philippe Reichstul | Presidente
Celso Lafer | Vice-Presidente

Adriana Feffer Skaf
Claudia Maria Costin
Claudio Luiz Lottenberg
Daniel Leon Bialski
David Cytrynowicz
David Safra
Denis Benchimol Minev
Eduardo Saron Nunes
Elena Landau
Esther Hamburger
Fábio Alperowitch
Flávia Terpins
Inês Bogéa
José Luiz Goldfarb
José Roberto Marinho
Joyce Pascowitch
Lia Diskin
Luciana Temer
Luis Cláudio Garcia De Souza
Luiz Kignel
Marcelo Mattos Araujo
Marcelo Nudelman
Marcos Kisil
Maria Luiza Tucci Carneiro
Mário Arthur Adler
Milton Seligman
Nancy Rozenchan
Pedro Machado Mastrobuono
Renata Bittencourt
Renata Motta
Rosaly (Dodi) Chansky
Rosane Borges
Ruth Tarasantchi

Conselho Fiscal
Eduardo Groisman
Gilson Finkelsztain
Roberto Luiz Leme Klabin
Fábio Zaclis | Suplente
Michael Edgar Perlman | Suplente
Octávio José Aronis | Suplente

Equipe MUJ

Diretor Executivo
Felipe Arruda

Assistente de Diretoria | Museólogo
Leonardo Moreira
(COREM 407 II IV Região)

Curadoria e Participação
Mariana Lorenzi
Lucas Fabrizzio
Débora Setton

Educação e Participação
Malu Frizzo
Patrícia Gonçalves
Jo Chilman
Marcellus Beghelle
Maya Levcovitz
Saulo de Araujo

Acervo e Memória
Roberta Alexandr Sundfeld (Diretora)
Ruth Sprung Tarasantchi
Linda Derviche Blaj
Shayene Borges
Ana Laura Brait
Leonardo Vitulli
Giovana Rodrigues
Arthur Schmitz
Mero Huck

Desenvolvimento Institucional
Piatã Kignel (Diretor)
Evandro Camargo
Mariana Pereira
Thainara Sabrine

Comunicação
Marilia Neustein (Diretora)
Isadora Vitti
Larissa da Cruz
Maria Julia Silva

Administração e Finanças
Marianna Bomfim (Diretora)
Erika Curci Romano
Ana Paula Ferraz
Duane Avila
Isabelle Lima
Caique Alves
Jussara Teixeira

Gestão Predial
Laura de Stefani Bacicurinski
Melissa Teixeira Gomes
José Pereira dos Santos
Michel Francisco Ferreira
José Messias Ribeiro Santos

Segurança
Adrian Benedykt
Michele Maria dos Santos Ferreira
André Santos
Carmelita Novais dos Santos
Claudia Elias de Oliveira
Eli Tavares
Geane Mendes
Jose Amirton Araujo de Paula
Victor Giovanni Estevans da Silva
Wilson Ambrosio de Sousa

Recepção
Daniel Porto Santos Darienzo
Thais Albuquerque
Deise Lopes

PLANO MUSEOLÓGICO DO MUSEU JUDAICO DE SÃO PAULO

2024

Concepção e desenvolvimento
EXPOMUS - Exposições, Museus e Projetos Culturais

Direção Geral e Museóloga responsável
Maria Ignez Mantovani Franco (COREM 018 IV Região)

Direção Administrativa
Claudia Ciarrocchi

Núcleo de Museologia
Julia Picchioni
Camila Djurovic
Luiza Giandalia
Mariana Esteves Martins

Coordenação de projeto e redação
Mariana Esteves Martins

Apoio equipe Museu Judaico de São Paulo
Felipe Arruda
Leonardo Moreira
Roberta Alexandr Sundfeld

Revisão
Leonardo Moreira
Norma Goldstein

Projeto Gráfico
Isadora Vitti
Larissa da Cruz
Maria Julia

Diagramação
Maria Clara Stoqui

Sumário

Apresentação: Museu Judaico de São Paulo - da criação à co-criação, por Maria Ignez Mantovani Franco 6

1. Sobre o Museu Judaico de São Paulo 9
1.1. Conceito-gerador 10
1.2. A metáfora que inspira 11
1.3. Eixos de atuação 12
1.4. Verbos e diretrizes para cada ano 13

2. Um (novo) Plano Museológico para o Museu Judaico de São Paulo 15
2.1. Diagnóstico institucional 16
2.1.1. Acervo 16
2.1.2. Edifício 22
2.1.3. Exposições 26
2.1.4. Cultura de planejamento e modelo de Holacracia 27
2.2. Entrevistas 30
2.3. Análise SWOT 31
2.4. Benchmarking 36

3. Os 7 programas museológicos 45
3.1 Programa Institucional 46
3.2 Programa de Acervo e Pesquisa 54
3.3 Programa de Exposições e Programação Cultural 60
3.4 Programa Educativo e de Acessibilidade Universal 69
3.5 Programa Arquitetônico-Urbanístico 74
3.6 Programa de Comunicação 77
3.7 Programa de Financiamento e Fomento 82

Considerações finais: Um museu (sempre) em processo, por equipe Expomus 89

Referências 91

Apresentação

Museu Judaico de São Paulo – da criação à co-criação

por Maria Ignez Mantovani Franco

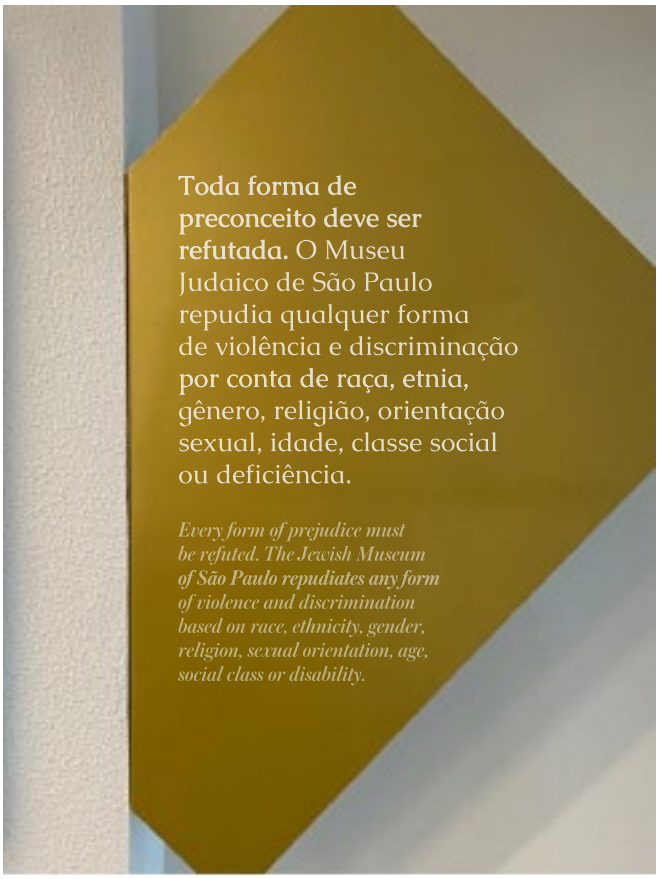

Figura 1 - Placa instalada na entrada do Museu Judaico de São Paulo

Toda forma de preconceito deve ser refutada.
O Museu Judaico de São Paulo repudia qualquer forma de violência e discriminação por conta de raça, etnia, gênero, religião, orientação sexual, idade, classe social ou deficiência.

Estes dizeres gravados à entrada do Museu Judaico de São Paulo dizem a que ele veio. Trata-se de um posicionamento claro e transparente, orientador do papel social que o Museu assume institucionalmente.

Implantado em edifício icônico, em um dos múltiplos centros de uma das megacidades mais emblemáticas do planeta, o MUJ veio para estabelecer pontes, reconhecer e celebrar diferenças, promover encontros e, acima de tudo, ser uma ágora de memórias e reflexões, vivenciando intensamente o contexto presente, com o olhar voltado à percepção das potencialidades e desafios futuros da humanidade.

Participar da criação e implantação do Museu Judaico de São Paulo, por quase duas décadas, foi sem dúvida uma experiência sensível e um maravilhoso aprendizado para a Expomus. O aporte museológico que trouxemos ao projeto lutou contra a morosidade do tempo e as dificuldades impostas pela longa caminhada. Foi um grande aprendizado e uma imensa emoção conviver, sentir e assistir uma comunidade na construção de um sonho e realizá-lo com tamanha determinação e coragem. A participação nesta epopeia é, sem dúvida, motivo de alegria e de nossa gratidão a todas as pessoas que souberam garantir um clima de cooperação, transparência profissional e respeito humano.

A abertura do MUJ ao público, em 2021, significou a conclusão de uma importante etapa e a perspectiva de abertura de outra, esta banhada na institucionalidade, na inovação e no encontro definitivo com seus públicos. Nascia um Museu carregado de experiências a serem honradas e celebradas, consciente de seu papel social presente e determinado a construir um futuro equânime, para todas as pessoas.

Este Museu, ainda embrionário, logo alicerçou-se sobre pilares sólidos: planejamento institucional, engajamento comunitário, educação sem fronteiras e adoção de sistemas inovadores de mensuração de desempenho. Importante assinalar que, a par da parceria permanente com a Expomus, - que se estendeu nestes dois anos iniciais - é imperativo reconhecer que a instituição soube rapidamente estruturar uma equipe própria sólida, profissional e competente, adepta da co-criação, que ousou nas esferas de gestão e operação museais, sendo os maiores exemplos a adoção do sistema Veevart e a adesão à Holacracia.

No âmbito da consultoria museológica da Expomus, foi possível avançar com coerência e legitimidade no estabelecimento de uma sólida Política de Acervo, assim como na revisão dos demais programas previstos no Plano Museológico, em interação contínua com as equipes do Museu. Uma revisão arquitetada por várias mentes, com ricas experiências e *insights* inovadores. Acreditando que a construção do futuro depende essencialmente da capacidade de assumir riscos no presente, o MUJ ousou expandir seu papel de museu neodigital, elaborando um inovador

Programa Digital, voltado às interações no mundo híbrido. Encontros internos e rodas de conversa colaborativas, contando com consultores especialistas, foram organizados para dar solidez conceitual a estes dois programas, culminando num amplo Seminário aberto, na sede do Museu, que atraiu a participação espontânea de uma centena de profissionais do campo museológico.

Por fim, destaco a atuação em rede, sendo a trança, tomada como metáfora inspiradora do Museu, a própria expressão dos resultados percebidos nas discussões com outros grupos sociais, entre diferentes gerações e no âmbito do território do MUJ, que é plural, complexo, mas repleto de potencialidades. A interlocução que o MUJ estabelece com seus pares, vizinhos, parceiros, colaboradores e atores sociais diversos já é fonte de inspiração no campo museal e evidencia que alargar fronteiras é um ato de coragem e coerência, similar às ações regenerativas das próprias trajetórias judaicas.

Já se foi ¼ do século XXI e não nos acostumamos ainda a considerá-lo como o século das incertezas, que desafiam os museus a se recriarem continuamente. Poucos meses separam o Museu Judaico de sua dinâmica pulsante de "jovem museu" para, de repente, torná-lo uma instituição focal de crises políticas e bélicas internacionais, e testemunha do antissemitismo crescente no mundo. Novos desafios se impõem, e a instituição é instada a refletir e se posicionar a respeito de uma série de fatos, conceitos e ocorrências.

Além de marcado pelas incertezas, este é o século das mutações, sendo os museus a expressão de seu tempo. São hoje *players* globais, pelo alto teor de credibilidade, representatividade e confiabilidade que representam. Devem, portanto, defender sua reputação, agindo com seriedade, segurança e coragem em situações adversas. É, portanto, imperativo que se posicionem, se manifestem em defesa de causas que protejam os direitos humanos e ambientais e combatam todo tipo de preconceito, racismo e xenofobia.

Enfim, estamos na era do Museu Mundo, em que as esferas locais, territoriais e nacionais se expandem, se confundem e se entrecruzam, exigindo esforços de inteligência, de maturidade, de sensibilidade, de transparência e de interação globais.

1 Sobre o Museu Judaico de São Paulo

Fruto de uma iniciativa da sociedade civil acalentada por quase duas décadas, o Museu Judaico de São Paulo (MUJ) visa a cultivar as diversas expressões, histórias, memórias, tradições e valores da cultura judaica, em diálogo com o contexto brasileiro, com o tempo presente e com as aspirações de seus diferentes públicos.

Amparado por um programa cultural participativo que entrelaça a experiência judaica à cultura brasileira e à arte contemporânea, o MUJ nasce comprometido com a coexistência entre os variados grupos sociais e identidades, com o combate à intolerância, ao antissemitismo e ao preconceito, com a educação e a transmissão intergeracional, valores a um só tempo universais e judaicos.

Instalado no Templo Beth-El, edifício tombado pelo patrimônio municipal e estadual, é o guardião do maior acervo judaico da América Latina, constituído até aqui integralmente por doações, o MUJ considera a memória como fenômeno vivo, fonte de resistência e sobrevivência, em permanente transformação.

Desde sua inauguração, em 5 de dezembro de 2021, o MUJ almeja ser templo de inspiração e fórum de debate, lugar de encontro entre identidade e alteridade, espaço que conecta histórias e cria tranças entre um passado, um presente e um futuro partilhados coletivamente.

Assim, a instituição se firma em torno dos seguintes pressupostos:

Missão: O Museu Judaico de São Paulo cultiva e mantém vivas as diversas expressões, histórias, memórias, tradições e valores da cultura judaica, em diálogo com o contexto brasileiro, com o tempo presente e com as aspirações de seus diferentes públicos.

Visão: Conectar o público brasileiro à cultura judaica para a construção de uma sociedade justa e plural.

Valores:

1. Alteridade: Valorizamos a relação com o outro, o diferente de nós.
2. Ética: Nossas práticas são corretas, justas e transparentes.
3. Educação: Nossas ações buscam contribuir para o desenvolvimento integral das pessoas.

4. Justiça Social: Nossa forma de construir um mundo mais digno para todos.

5. Ousadia: Arrojo e coragem orientam nossos sonhos.

6. Pluralidade: Acreditamos na diversidade de corpos, identidades e visões.

7. Tempo: Nossa cultura valoriza a transmissão de histórias do passado e sua relação com o presente para pensar o futuro.

ps.: **8.** Humor: Porque a vida sem graça é uma baita chatice.

O MUJ vem sendo estruturado com base nas diretrizes acima apontadas, que são de comum conhecimento entre Conselho, diretorias e equipes e, em diversas oportunidades, são comunicadas a seus públicos, visitantes e parceiros. Entendem-se, então, tais premissas como basilares, ou seja, como um farol da instituição, que ilumina e orienta as práticas de suas diversas áreas.

1.1. Conceito-gerador

A proposta conceitual que sustenta e a partir da qual o MUJ estrutura suas ações é a relação complementar entre Judaísmo e Judeidade no contexto brasileiro. Esses dois conceitos, compreendidos como dimensões da experiência judaica, na prática se entrelaçam e se confundem, sendo por vezes difícil discernir um do outro.

A noção de Judaísmo diz respeito ao *caráter tradicional, religioso e universal* dessa experiência e, por estar menos sujeito às mudanças temporais e de espaço, suas expressões – rituais, objetos de culto, textos sagrados – podem ser reconhecidas com mesmo formato em contextos diferentes e distantes entre si.

Já a ideia de Judeidade é *contextual e individual*, fazendo parte da *expressão subjetiva* de quem vive a experiência judaica, ou seja, no modo como uma pessoa se sente judia e como expressa sua relação com essa ancestralidade, pertencimento e visão de mundo.

De acordo com Daniel Douek (2022),

> Talvez a gente possa dizer que Judaísmo está associado a um tempo imemorial, eterno, a-histórico; enquanto a Judeidade é sempre historicizada, contextual, presente. O Judaísmo independe do local - se a gente fosse imaginar um museu judaico baseado no Judaísmo, talvez ele pudesse ser o mesmo em qualquer lugar do mundo; já a Judeidade é sempre contextual, é sempre local. O Judaísmo é normativo; a Judeidade é subversiva. O Judaísmo é estanque; a Judeidade é dinâmica. O Judaísmo é cânone; a Judeidade é marginal. O Judaísmo é sagrado; a Judeidade é profana. Se a gente quiser, Judaísmo é tradição; Judeidade é traição. Judaísmo é dogma; Judeidade é heresia.

O entrelaçamento sutil e constante dessas duas dimensões está, portanto, na base da atuação do MUJ. A própria arquitetura do Museu pode ser tomada como sua síntese, na medida em que, a uma sinagoga histórica, testemunho de memórias e tradições e hoje consagrada como patrimônio cultural, foi integrada uma nova edificação, com *design* moderno e fachada envidraçada, que se abre para a cidade e se coloca em relação com o tempo presente.

1.2. A metáfora que inspira

Partindo da premissa acima, o MUJ compreende desde sua criação que o Judaísmo e a Judeidade não são elementos identitários alheios aos contextos dos quais participam, e sim sempre estão *em relação* a uma diversidade de identidades e culturas ao seu redor.

Assim, o Museu estabeleceu para si mesmo uma metáfora orientadora de sua atuação: a trança.

A trança é um elemento presente na cultura judaica em diversos objetos, como *chalá* (pão trançado) e *tefilin* (filactério). O MUJ entende a trança como um signo de diálogo, de conexão e de construção conjunta e a assume como símbolo principal de sua atuação. Nesta trança, pode-se entender um dos fios como a cultura judaica e os demais, como a diversidade cultural brasileira; ou ainda, como representação do entrelaçamento de temporalidades distintas: presente, passado e futuro; entre línguas; entre tradições ou mesmo entre Judaísmo e Judeidade, como já colocado.

Trazendo a trança como signo de sua identidade e de suas práticas, o MUJ se afirma como instituição comprometida não apenas com a cultura judaica, mas sobretudo, com a cultura judaica na confluência de relações, sejam elas identitárias, temporais, territoriais ou de experiências de vida.

1.3. Eixos de atuação

De modo a desenvolver essa relação complementar entre Judaísmo e Judeidade no contexto brasileiro, por meio da ideia de trança, o MUJ estruturou 7 eixos da missão e 7 eixos de ação:

7 Eixos da missão:

1. Preservar, produzir e apresentar as diversas expressões, histórias, memórias, tradições e valores da cultura judaica, em diálogo com o contexto brasileiro, com o tempo presente e com os interesses de seus diferentes públicos.

2. Conservar, exibir e tornar público o acervo na perspectiva de uma ação que mantém viva a memória e a insere nas reflexões pertinentes ao contemporâneo.

3. Materializar as atuações acima por meio de programas presenciais e digitais de excelência e alcance voltados à pesquisa, educação, fomento, participação, experimentação e apresentação da cultura judaica e seus diálogos com outras culturas.

4. Por meio de tais programas, articular temporalidades, territórios, valores e saberes da cultura judaica com os de outros indivíduos, grupos e comunidades, buscando ampliar o debate público frente aos desafios do presente e a construção de uma cultura de paz, de uma sociedade mais desenvolvida em sua humanidade, mais criativa, mais justa e menos desigual.

5. Tais programas devem se dedicar não só à comunidade judaica, mas a todos os públicos em sua ampla diversidade: de faixa etária, gênero, raça/etnia, religião, classe socioeconômica, residência, deficiência, orientação sexual e política.

6. Devem, também, ser realizadas a partir do diálogo e da colaboração com as pessoas, grupos e agentes da cultura, da educação, da ação social e empresarial, na perspectiva de um "fazer junto", que amplia sua potência e produz sentido compartilhando pertencimento e parceria.

7. A instituição deve adotar postura acolhedora, acessível e transparente, comprometida em estar a serviço das pessoas e suas comunidades, cumprindo sua finalidade pública e seu interesse em constituir um espaço de cultura verdadeiramente livre e democrático, relevante para a cidade, o país, e também internacionalmente.

7 Eixos de ação:

1. Apresentar as tradições, festas, crenças e valores da cultura judaica.

2. Apresentar as histórias da presença judaica no Brasil e suas contribuições para o desenvolvimento do país, conectando histórias e experiências entre a cultura judaica e a cultura brasileira.

3. Apresentar as histórias das diásporas judaicas, da Inquisição, da Shoah e de outros eventos que marcam a trajetória do povo judeu.

4. Coletar, catalogar, preservar, tornar acessível, colocar em movimento e difundir a memória de pessoas, famílias, grupos e instituições judaicas no Brasil.

5. Apresentar a produção de artistas, intelectuais e personalidades do campo cultural e social, judeus e judias, sobretudo brasileiros, mas também estrangeiros.

6. Atuar como espaço de reflexão acerca do judaísmo contemporâneo, abordando as identidades judaicas atuais, as questões relativas a Israel e o diálogo intercultural, entre outras temáticas relevantes para a comunidade judaica e públicos interessados.

7. Atuar como plataforma de produção cultural e debate em torno de características intrínsecas à experiência judaica, tais como a relação com o texto e a palavra, o apreço pelo diálogo e

por distintos pontos de vista, a valorização da pergunta, a pluralidade, o humor etc., e também de temáticas centrais para nosso tempo, a exemplo das questões da imigração, do exílio, da terra, do pertencimento, da coexistência, da tolerância, da cultura de paz, do combate ao racismo e demais formas de discriminação.

Com tais eixos de atuação, o MUJ visa a cumprir, mas também extrapolar, a noção de instituição de preservação - a que tradicionalmente os museus são associados -, confirmando-se então como plataforma de projetos, discussões e experimentações em torno de memórias, experiências e questões pungentes relacionadas ao seu conceito gerador.

Por fim, é importante ressaltar o alinhamento dessas expressões institucionais com a recente redefinição de museu pelo *International Council of Museums (ICOM),* aprovada em agosto de 2022 na conferência geral em Praga, que reforça sua função social em relação aos territórios, públicos e comunidades, por meio dessa gama alargada de funções:

> Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, abertos aos públicos, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos.[1]

1.4. Verbos e diretrizes para cada ano

Como parte do planejamento estratégico periódico do MUJ, a cada ano são elencados três ou mais verbos que devem inspirar todas as áreas institucionais, conferindo a elas objetivos comuns que se coadunam com cada momento, considerando os ambientes interno e externo.

Em 2022, os verbos escolhidos foram: atrair, estruturar e inventar. Eles diziam respeito ao momento de abertura que o MUJ vivia: era preciso atrair públicos, parcerias e visibilidade; estruturar programas, projetos, ações e rotinas; assim como inventar novas formas de atuar e de idealizar outros caminhos.

Já para 2023, os verbos são: cocriar, ampliar e aprimorar, que indicam o amadurecimento dos passos já dados pelas equipes: construir junto com todos aqueles que já compõem o rol de relações do MUJ; ampliar essa rede, as estruturas e os programas institucionais; além de aprimorar as práticas e as propostas futuras para o museu.

.1

Disponível em: https://www.icom.org.br/?page_id=2776. Acesso em 30.11.2023.

A cada ano também são elencadas diretrizes, sendo as de 2023 as seguintes:

1. Entregar a programação acordada com excelência, impacto e visibilidade e preparar o programa para 2024;
2. Ampliar o número de visitantes;
3. Reestruturar o Educativo;
4. Ampliar o alcance da comunicação, sobretudo fora da comunidade judaica;
5. Ampliar a atuação, a visibilidade e o alcance do CDM;
6. Fortalecer a capacidade de formular, propor e responder às temáticas judaicas em seus programas e comunicação;
7. Captar recursos para o cenário ideal de 2024, constituindo um fundo de reserva sustentável;
8. Consolidar práticas administrativas;
9. Regularizar as pendências prediais;
10. Aprimorar o funcionamento da Loja e do Café.

Cada uma dessas diretrizes é acompanhada de ações que devem ser realizadas para o seu cumprimento, prevendo-se metas qualitativas e quantitativas e parâmetros que possam auxiliar na avaliação posterior dos resultados alcançados.

A proposta é que esses verbos e essas diretrizes sejam não só escolhidos de forma colaborativa pelas equipes, mas também amplamente conhecidos e divulgados por toda a estrutura funcional. Para tanto, devem ser comunicados internamente, por meio de informes e de impressos dispostos pelos ambientes de trabalho.

No momento em que se estrutura como instituição aberta ao público, o MUJ entende que ter premissas claras e norteadoras, bem como uma relação dialógica e franca com seus diversos interlocutores - sejam eles visitantes, comunidades, parceiros, patrocinadores, conselheiros, equipes ou corpo diretivo – devam ser pressupostos a serem cumpridos e sempre atualizados.

O Plano Museológico se apresenta, portanto, como documento de gestão privilegiado, uma vez que se configura como uma ferramenta política, técnica e administrativa que fundamenta e sistematiza a atuação do Museu na sociedade. Assim, colocar a elaboração deste documento no rol de ações desenvolvidas no primeiro ano de funcionamento do MUJ expressa e reforça tais premissas institucionais inegociáveis.

2 Um (novo) Plano Museológico para o Museu Judaico de São Paulo

Como qualquer exercício de planejamento e gestão, este documento visa a melhor responder às cinco perguntas – O que fazer? Quando fazer? Para quem fazer? Como fazer? Com que meios fazer? – de modo a estruturar os pressupostos, a missão e os programas da instituição, que, de tempos em tempos, devem ser avaliados, atualizados e revistos.

Para que reflita os anseios e expectativas de forma ampla, recomenda-se que o Plano Museológico resulte de um processo dialógico e participativo entre equipes e especialistas convidados. Desse modo, torna-se exercício potente no sentido de valorizar e fortalecer a dimensão da gestão para todo o Museu e de construir noções comuns, mesmo com os embates e as negociações inerentes a processos dessa natureza, garantindo que as ações propostas tenham estabilidade política e integração entre suas diversas áreas.

Apreende-se então que para a elaboração deste documento, os profissionais do MUJ têm uma oportunidade privilegiada de consolidar premissas e práticas que já venham sendo estabelecidas e de se conformar como equipe em âmbito institucional, considerando principalmente o fato de que, em grande parte, passaram a integrá-la recentemente e de que muitos não tenham tido experiências prévias em instituições, mas em projetos ou em ações de temporalidade mais curta, realidade comum na área cultural.

Para além das finalidades e vantagens aqui expostas, o Plano Museológico é também um instrumento de gestão obrigatório, conforme estabelecem o Estatuto de Museus (Lei 11.904 de 14 de janeiro de 2009) e a Política Nacional de Museus (PNM), documentos estruturadores da política pública para o setor museal no Brasil.

Importante ressaltar que o MUJ já contava com um Programa Museológico desde 2006. Elaborado a partir da assessoria museológica da Expomus – Exposições, Museus e Projetos Culturais, este primeiro documento reunia os principais pressupostos e propostas daquele momento já amadurecidos para a futura instituição. Por longo período, este foi o único registro oficial que estava acessível às equipes de voluntários, parceiros e empresas contratadas para as etapas de conceituação, planejamento e execução da exposição de longa duração e dos demais projetos museológicos.

Assim, devido ao distanciamento temporal e ao fato de o documento de 2006 focar nos programas essenciais para a implantação e futura abertura do MUJ, consideramos esta uma nova versão do Plano Museológico, não se tratando de uma mera atualização do que foi elaborado à época. No entanto, partindo da premissa de que museus são processos e estão em desenvolvimento contínuo, não poderíamos deixar de tê-lo como ponto de partida e de referência constante, quer seja como histórico da construção do MUJ ou como diagnóstico do que dali foi possível concretizar e/ou avançar em termos de conceito e prática.

Como metodologia, a Expomus realizou um diagnóstico institucional, entrevistas, dinâmicas e um benchmarking, que serão a seguir apresentados.

2.1. Diagnóstico institucional

2.1.1. Acervo

A formação do acervo do MUJ está na base da sua própria idealização como museu dedicado às memórias judaicas no Brasil:

> Nosso acervo começou a ser coletado antes mesmo da abertura da exposição. Tão logo circulou pela comunidade a notícia da abertura, começamos a ser procurados por várias famílias que gostariam de contribuir para nosso acervo. Estas famílias entendem que objetos, documentos e histórias importantes podem se perder nas próximas gerações e, por isso, devem ser guardados de maneira cuidadosa e profissional para que, no futuro, continuem como testemunho vivo de nossa história. (BLAY apud BIALSKI, 2021, p. 91)

Nesse processo, é notória a atuação das pesquisadoras Ruth Tarasantchi e Clara Kochen, que desde 2002 vinham identificando itens e sensibilizando as comunidades judaicas para a formação do acervo do futuro museu. Além desses contatos mais próximos e pessoais, ações de difusão também foram utilizadas como estratégia para aquisição de objetos, como as exposições E assim começa o Museu Judaico..., realizada em 2006 na Galeria de Arte do Clube, "A Hebraica" e "Nossa bagagem, nossa história", ambas com curadoria de Roberta Sundfeld, ocupando o mesmo espaço no ano seguinte. Ao longo dos anos, itens foram sendo colecionados e/ou mapeados para futuras aquisições, já compondo um repositório plural de experiências, contextos e temáticas.

Em janeiro de 2017, o MUJ realizou uma importante fusão: o Arquivo Histórico Judaico Brasileiro (AHJB), cujas origens remetem a 1976, quando foi criado por um grupo de pesquisadores universitários, sob a coordenação do Professor Nachman Falbel. Com a missão

de “reunir e preservar documentos relativos à imigração, inserção e presença dos judeus no Brasil [...] que dizem respeito à diversidade da imigração e da formação social, cultural e étnica do país” (CHERMONT, 2014, p.1), assim como à

> história das comunidades, de suas instituições, de personalidades de destaque e de pessoas comuns, [...] por meio de doações institucionais e privadas [...] [era] composto por documentos textuais, hemeroteca, biblioteca, fotografias, audiovisuais e objetos [bem como] dois importantes núcleos - o de Genealogia e o de História Oral[2].

A integração deste acervo, realizado por Roberta Sundfeld, que passou a ser denominado Centro de Memória do Museu Judaico de São Paulo (CDM), é expressão das expectativas depositadas por acadêmicos e pela comunidade em relação à vocação do MUJ, voltada à preservação, pesquisa e difusão da história e de seus repertórios documentais. Já no âmbito interno, essa transferência possibilitou à instituição ampliar as temáticas abordadas e construir conexões com contextos comuns àqueles evocados pelos objetos que já vinham sendo colecionados.

Assim, tanto o acervo de objetos do MUJ como o AHJB representam iniciativas da sociedade civil preocupadas e comprometidas com o registro, preservação e difusão de sua própria história. O fato de desde sempre visarem ao compartilhamento de seus resultados com o grande público, a exemplo da intenção de construir o MUJ como destino de visitação não segmentado ou mesmo da abertura sistemática do arquivo para consulta de pesquisadores em geral, demonstra sua intenção de não fomentar narrativas encerradas em si, mas sim de integrar a história judaica à própria história do Brasil, a partir de múltiplas vozes.

Essas iniciativas também revelam o forte vínculo constituído com as comunidades e o potencial que os acervos podem desempenhar, ao fortalecer coletividades em prol de sua formação, ampliação e ressignificação, a partir do reconhecimento da importância do passado e da preservação de seus vestígios materiais e narrativas. “Cuidar das histórias” e “fazer a diferença na vida das pessoas” são expressões usadas pela área de Acervo e Memória do MUJ, cujas relações com a etimologia da palavra curadoria (que vem da raiz grega curare, isto é, curar, no sentido de cuidar de) e com a função social dos museus, expressa na atual definição pelo ICOM, merecem ser lembradas e colocadas em relevo.

Atualmente, o acervo do MUJ é composto pelo Arquivo, Coleção Museológica e Coleção Bibliográfica. É um acervo diverso, multifacetado e que pode ter diferentes formas de interpretação, porém representa um patrimônio cultural único e integrado, a ser preservado e difundido a partir dos pressupostos institucionais:

.2

Disponível em: https://bv.fapesp.br/pt/auxilios/35163/infra-estrutura-para-a-preservacao-do-acervo-historico-do-arquivo-historico-judaico-brasileiro/. Acesso em 15.03.2023.

- O Arquivo é composto por documentos textuais, audiovisuais, fotográficos, periódicos e entrevistas de história oral que contam, organicamente, memórias e a história de instituições e de pessoas que tiveram atuação na comunidade judaica no Brasil, desde os grandes fluxos migratórios até a contemporaneidade. O Núcleo de História Oral conta com aproximadamente 600 depoimentos. Isso inclui os movimentos de chegada ao Brasil no fim do século XIX e, depois, em várias levas até a década de 50 do século XX, assim como as organizações que se estabeleceram em seguida.

- A Coleção Bibliográfica é composta por mais de 11 mil volumes, entre livros, periódicos e coleções especiais como a Coleção Anita Novinsky, a Coleção Rifka Berezin, *yzkor* books (livros de lembranças), brasiliana (livros em iídiche editados no Brasil) e de hagadot (livros utilizados na festividade de Pessach). Os títulos contemplam temas como a imigração judaica no Brasil, história e biografias de personalidades da comunidade judaica, inquisição, Holocausto, literatura judaica, filosofia, história, psicologia, biografias, artes (fotografia, arquitetura, artes plásticas, teatro, cinema, música, literatura), entre outros.

- A Coleção Museológica é composta por mais de 2.500 itens tridimensionais como objetos de culto, indumentária, objetos trazidos na imigração, objetos de interior, objetos de uso pessoal, objetos de trabalho, objetos comemorativos, objetos pecuniários, obras de arte, entre outros. Estes conjuntos representam a cultura material da comunidade judaica no Brasil e no mundo, contando a história de instituições e famílias.

A forte presença das dimensões ritual e cotidiana[3] no acervo do MUJ decorre em parte do seu histórico de formação. Tendo sido doados pelas gerações que ainda mantinham próximas de si as experiências migratórias de suas famílias (o que explica também a recorrência de bagagens e itens trazidos nos deslocamentos até o Brasil), representam a necessidade de manter suas tradições religiosas e culturais, entendidas como elos fundamentais com os lugares de origem, mas sobretudo, entre seus próprios membros. Assim, no que se refere aos objetos religiosos, representam não só o caráter ritual do judaísmo, entremeado aos diferentes momentos de vida de seus praticantes e orientado por um calendário de datas celebrativas, mas se revelam no Museu também como testemunhos de histórias familiares e comunitárias, que encontram no Brasil um ponto de reinício comum.

Assim, as dimensões – ritual e cotidiana – não se distanciam nem se contrapõem, marcando uma pretensa cisão entre religião e vida mundana; pelo contrário: uma reforça a outra e se interconectam. Somente a partir delas, entremeadas, é possível se aproximar do conceito-gerador do

.3

O elenco dessas duas dimensões aparece na primeira versão da "Política de Acervo e Manual de Procedimentos do Museu Judaico de São Paulo" (MUSEU JUDAICO, 2022, p.7), quando descreve os grupos de itens que o compõe e fala em "acervo de objetos rituais e do cotidiano". Objetos cotidianos fazem parte dos acervos de diversos museus judaicos e vem sendo adquiridos principalmente por suas relações com histórias pessoais, familiares ou institucionais que desejam integrar às suas narrativas. Nesse sentido, tem destaque o conteúdo divulgado pelo site do museu de Frankfurt e o chamamento para ampliar a coleção: https://www.juedischesmuseum.de/en/collection/alltagsgegenstaende/detail/collection-of-everyday-objects-1/. Acesso em 15.03.2023.

MUJ – a relação complementar entre Judaísmo e Judeidade – e de uma resposta à pergunta que anima a exposição de longa duração, que está expressa em seu espaço de introdução: o que é ser judeu (no Brasil)?, pois, de forma isolada, não se poderia fazê-lo.

Essa questão, inclusive, impõe a necessidade de ampliar o recorte temporal e temático para o acervo, sugerindo ao museu um olhar dedicado também ao momento atual. Entendemos que tal revisão deva ser apropriada como função de toda instituição, mas precisa ter ressonâncias também no acervo. Assim, o colecionismo do contemporâneo, entendido como a forma de musealizar e considerar patrimônio cultural referências do tempo presente, se mostra estratégia importante de atualização do acervo e das relações que a instituição pode fazer entre judaísmo e contexto brasileiro, abarcando sua pluralidade e complexidades de históricas e sociais.[4]

Nesse sentido, a programação de exposições se mostra frutífera, já que vem apostando em projetos que problematizam seu tema gerador tendo a **arte contemporânea** como expressão privilegiada[5]. Essa aproximação do Museu com curadores externos e artistas, que vem sendo realizada principalmente pela Diretoria Executiva e pela área de Curadoria e Participação, tem grande potencial de desdobrar em novos relacionamentos para a área de Acervo e Memória, não só para a proposição de projetos com as coleções da instituição, agregando a elas novos sentidos – a exemplo da exposição **Descer da nuvem**, da artista Leila Danziger[6] e **Rebeca – A costura no avesso a partir do Museu Judaico de São Paulo**, da escritora Noemi Jaffe[7] – mas também para a ampliação do acervo, como as recentes doações de obras feitas pelos artistas Arthur Lescher, Giselle Beiguelman, Edith Derdyk, Lena Bergstein, entre outros, compondo a primeira coleção contemporânea de artistas judeus e judias do Brasil. Importante mencionar aqui que um dos espaços expositivos, o Mezanino, é dedicado a mostras que se relacionam com o acervo do museu.

O trabalho em torno do acervo está estreitamente relacionado a definições conceituais e condições estruturais da instituição e acontece principalmente por meio de processos rotineiros. Assim, a gestão do acervo, entendida como um conjunto de ações e procedimentos em torno da aquisição e descarte, documentação e conservação-restauro, precisa ser conduzida por meio

---

4 O Museu Judaico de Frankfurt possui um programa dedicado à Cultura Judaica Contemporânea, abrindo uma discussão pública a respeito do que poderia ser integrado ao acervo: https://www.juedischesmuseum.de/en/collection/contemporary-jewish-cultures/detail/contemporary-jewish-cultures/. Acesso em 15.03.2023.

5 Sugerimos conhecer as experiências do Contemporary Jewish Museum: https://www.thecjm.org/, do Jewish Museum de Nova York: https://thejewishmuseum.org/collection. Acesso em 15.03.2023.

6 Esteve em cartaz entre 30 de julho e 6 de novembro de 2022. A respeito do projeto, ver texto da artista disponível em: https://museujudaicosp.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Texto-Leila_-PT-1.pdf.

7 Esteve em cartaz entre 28 de novembro de 2023 e 28 de abril de 2024. Disponível em: https://museujudaicosp.org.br/exposicoes/rebeca-a-costura-no-avesso-a-partir-do-museu-judaico-de-sao-paulo/

de registros que reflitam decisões institucionais e que informem e orientem os profissionais implicados em sua realização e públicos de interesse (doadores, acadêmicos, especialistas etc.).

Ao longo de 2022, a equipe desenvolveu a Política de Acervo e Manual de Procedimentos do Museu Judaico de São Paulo, que tem por finalidades: apresentar o histórico de formação do acervo do MUJ; estabelecer parâmetros e critérios para aquisição e descarte; estabelecer procedimentos de documentação e conservação; e compartilhar formas de acesso por meio de visitas e pesquisas. Este documento passou por processo de revisão e ampliação em 2023, por meio de projeto incentivado via ProAC.

Embora essa gama ampla de finalidades venha ao encontro de expectativas da equipe por maior clareza quanto aos critérios, tomadas de decisão, processos internos e procedimentos de gestão implicados em toda a cadeia operatória relacionada às coleções, é na aquisição, momento-chave em que um objeto adentra o acervo do MUJ, que essa expectativa aumenta. Isso porque, ao longo dos anos, grande parte das doações se deveu a contatos pessoais e familiares com membros da equipe e se deseja que tais encontros sejam de natureza cada vez mais institucionalizada, com critérios e entradas de objetos publicamente conhecidos e divulgados. Nesse sentido, propõe-se um espaço na instituição para que seja posicionada uma vitrine fixa para exposição das novas aquisições como forma de dar conhecimento a tais entradas, mas também às noções de patrimônio cultural praticadas pelo MUJ[8].

Os itens da coleção museológica que não fazem parte das exposições do MUJ são salvaguardados na Reserva Técnica, localizada no terceiro subsolo do edifício da instituição. Além de atender a parâmetros ambientais e de segurança previstos para este fim, o MUJ projetou-o como uma Reserva Técnica Visitável, isto é, um espaço que não só garante a guarda apropriada, mas também a fruição dos objetos ali mantidos mediante visitas agendadas, ampliando assim sua função para além dos bastidores técnicos e tornando a gestão do acervo mais próxima do grande público[9]. Para tanto, o mobiliário selecionado é composto por vitrines e os itens são dispostos de modo a facilitar sua visualidade pelos visitantes, que são estimulados ao longo da visita a reconhecer seus usos e sentidos e a entender como são catalogados, higienizados, conservados e, quando necessário, restaurados.

Após cinco anos estando o acervo distribuído em duas sedes apartadas, 2022 marcou sua reunião física no edifício do MUJ[10]. Concluídas as adaptações no terceiro subsolo, as coleções museológica e bibliográfica e o arquivo finalmente passaram a dividir espaço, possibilitando

8. Ver experiência do Jewish Museum de Londres: https://jewishmuseum.org.uk/exhibitions/new-acquisitions/. Acesso em 15.03.2023.

9. O Jewish Museum Viena também possui uma Reserva Técnica Visitável e que integra sua área expositiva. Disponível em: https://artsandculture.google.com/story/tAWRvtuVxj5jKA. Acesso em 15.03.2023.

10. Após sua transferência para o MUJ em 2018, o CDM seguiu ocupando o edifício no bairro de Pinheiros, cedido junto com o AHJB. Recentemente, o edifício foi vendido e o acervo precisou desocupar o espaço.

novas interações entre si com essa maior proximidade física. Para isso, um minucioso processo de transferência dos fundos documentais e das coleções do CDM foi preparado pela equipe de funcionários, voluntários e profissionais contratados; e as demais áreas, que até então vinham ocupando as salas do terceiro subsolo, foram transferidos para o prédio anexo.

Por um lado, vocacionar o terceiro subsolo estritamente para a preservação dos acervos se mostra uma decisão acertada, principalmente do ponto de vista do controle ambiental e da segurança, mas corre-se o risco de, estando as demais equipes apartadas da área de Acervo e Memória e não participando, portanto, do cotidiano de tratamento das coleções, aumentar a distância já sentida entre essa dimensão institucional e as demais[11]. Como forma de sanar tais problemas, recomenda-se o estabelecimento de ações sistemáticas inter-áreas, como visitas temáticas às coleções ou outras atividades que possibilitem maior conexão entre os diferentes saberes e interesses de cada profissional do museu, cuja pluralidade de perfis demonstra enorme potencial de trocas e convergências.

No que se refere à documentação, atualmente há dois sistemas em uso:

- Banco de dados da Sistemas do Futuro (módulos In Art, In Doc e In Patrimonium): para catalogação dos acervos tridimensionais, arquivísticos e de história oral.
- Banco de dados Alexandria para catalogação do acervo bibliográfico e de periódicos.

Em 2013, houve um projeto para catalogação do acervo tridimensional por meio da contratação da empresa Expomus. Foram processados 100% dos itens. Já em 2017, a Expomus catalogou 70% do acervo documental do antigo AHJB, e o restante vem sendo catalogado pela equipe de funcionários e voluntários do Museu. Por sua vez, a coleção bibliográfica vem sendo catalogada pela empresa Pacta Clara.

Os periódicos ainda não estão sendo processados, por falta de equipe especializada.

Em relação ao acesso, é possível consultar a interface *online* da Sistemas do Futuro pelo site da instituição para o acervo tridimensional e, para os próximos anos, pretende-se estender tal possibilidade para os demais acervos por meio da aquisição de outros módulos da plataforma, sendo que em 2022 foi adquirido o In Patrimonium.

Quanto à extroversão, o MUJ promove pesquisas presenciais e o acesso público à Reserva Técnica Visitável, mediante agendamento. Além de promover o **Edital Tranças da Memória**, **Dia do Objeto**, ações de comunicação nas redes sociais, dentre outras.

.11

Essa noção de distância apareceu em falas distintas durante o processo de entrevistas com as equipes do MUJ, embora tenha sido unânime o reconhecimento da importância do acervo para a trajetória institucional e sua qualidade em termos conceituais e técnicos, assim como o desejo por maiores convergências em torno dele, principalmente por meio de projetos de difusão.

O papel do voluntariado em ações de documentação e conservação é utilizado e muito valorizado. Entendido como parte da identidade judaica, mas também como uma prática advinda do AHJB e do próprio processo de desenvolvimento e implantação do MUJ, o voluntariado mobiliza hoje mais de 40 pessoas, que atuam em diferentes frentes, dentre as quais destacam-se os trabalhos desenvolvidos pelo **Núcleo Gabi Becker de História Oral** (captação, transcrição, catalogação e gestão de mídias), pelos grupos de Encadernação, de Higienização e de Pré-catalogação, e também o grupo de voluntários que atende na portaria, na biblioteca e na Lodjinha. Como reconhecimento do sucesso dessa frente institucional, foi criado o Programa de Voluntariado, apresentado no *Programa Institucional*, porém valendo-se da experiência acumulada pela área de Acervo e Memória, principalmente em relação às estratégias de engajamento.

Outras frentes que vinham sendo realizadas exclusivamente por esta equipe antes da abertura do MUJ e da contratação dos profissionais das demais áreas, são a difusão e a educação. Entendendo o enorme potencial dos acervos em relação a essas ações e o conhecimento construído pelas equipes, as mais longevas da instituição, sugere-se que sigam atuando nas frentes que mais lhes competem, legando o desenvolvimento de atividades culturais e de ações educativas e a produção de eventos para os âmbitos do *Programa de Exposições e Programação Cultural* e do *Programa Educativo e de Acessibilidade Universal*. Para tanto, faz-se necessário um planejamento antecipado e compartilhado de ações, elencando as atribuições e as competências de cada equipe.

2.1.2. Edifício

O MUJ tem o privilégio de ocupar um edifício altamente significativo para o desenvolvimento de seu conceito-gerador, em perspectivas histórica, comunitária e territorial: o *Templo Beth-El*, considerado seu "primeiro objeto museológico" (BIALSKI, 2021, p.52).

Projetado pelo arquiteto *Samuel Roder*, a partir do convite feito por membros da Congregação Israelita Askenazi, sua construção em estilo bizantino teve início em 1929. Por décadas, funcionou como espaço de celebrações religiosas e para encontros da comunidade. Devido às transformações urbanas, sentidas principalmente na área central, outros espaços passaram a ser priorizados e o templo Beth-El foi aos poucos perdendo protagonismo. Em 2004, foi cedido em comodato para a Associação de Amigos do Museu Judaico no Estado de São Paulo.

O processo de tombamento foi aberto em 2002 (Resolução nº 19/CONPRESP/2002[12]), porém o reconhecimento em esfera municipal aconteceu somente em 2013 (Resolução nº 14 /

.12

Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/5677c_19_APT_Templo_Beth_El.pdf. Acesso em: 05.10.2022.

CONPRESP/2013[13]). Entre esses dois documentos, além de 11 anos decorridos, podemos perceber a atribuição de novos sentidos ao quase centenário edifício.

Em 2002, as razões para o tombamento estariam em seu

> valor histórico e religioso [...], corresponde[ndo] à primeira grande edificação sinagogal da comunidade judaica da cidade de São Paulo; e [...] o valor arquitetônico dessa edificação, cujo projeto [...] expressa a procura, nesse momento, por uma linguagem judaica na arquitetura religiosa, inspirada em modelos bizantinos[14].

Uma década mais tarde, a justificativa para o efetivo tombamento seria assim colocada:

> [O Templo Beth-El] expressa a procura por uma linguagem judaica na arquitetura religiosa; [...] [o] valor simbólico e histórico dessa edificação como marco da organização da comunidade judaica paulistana, constituindo-se na primeira grande sinagoga erguida fora do bairro do Bom Retiro, que abrigava expressivo número de imigrantes judeus no período entre as duas guerras mundiais; [...] sua importância referencial na paisagem urbana do Centro e ao longo do vale do Anhangabaú, em plena transformação na época de sua construção; [...] essa edificação abrigará e integrará o Museu Judaico de São Paulo, com a missão de resgatar e preservar a memória da comunidade judaica em São Paulo e no Brasil, e evidenciar esse Templo como patrimônio cultural da cidade[15].

Já em 2023, houve o tombamento do edifício na esfera estadual, pelo CONDEPHAAT (ata n. 2087). Esses novos sentidos atribuídos ao templo Beth-El refletem mudanças no próprio campo patrimonial, agregando com mais ênfase territórios e comunidades como partes constituintes da valoração de uma edificação como bem cultural. Soma-se a isso a importância conferida ao próprio MUJ, que seria instalado no edifício, antevendo que a instituição atualizaria sua história e os vínculos daquele lugar com comunidades judaicas, mas também com um público mais amplo, o que de fato vem sendo assumido pelas equipes.

Nesse sentido, o fato de o Museu estar referenciado nesses instrumentos de tombamento pode ser entendido como um compromisso firmado, no âmbito simbólico, entre o edifício, seu território, sua história e a nova instituição, antes mesmo de sua abertura. Assim, o edifício do MUJ é parte constitutiva de sua missão institucional e o fato de estar no centro de São Paulo agrega a ele novas oportunidades e alguns desafios.

Essa relação fica expressa ainda em dos objetivos previstos para o MUJ no Plano Museológico de 2006: “Requalificar o uso e evidenciar o templo Beth-El como bem patrimonial de relevância cultural, integrando-o aos programas de revitalização do centro de São Paulo”.

Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/1413_1382136484.pdf. Acesso em: 05.10.2022. **.13**

Resolução nº 19/CONPRESP/2002. **.14**

Resolução nº 14/CONPRESP/2013. **.15**

Entre 2011 e 2021, foi realizado um extenso processo de restauro no Templo Beth-El e sua ampliação, com a construção de um anexo em terreno de propriedade da Prefeitura de São Paulo, cedido à AAMJ por meio de um termo de comodato. Esse processo envolveu ainda a plena qualificação da edificação para o uso museológico a que foi destinado.

Quando do início do processo, o edifício estava descaracterizado, isto é, aspectos fundamentais para a linguagem da arquitetura e do sistema construtivo estavam encobertos, como por exemplo a cúpula, que tinha uma camada espessa de proteções que havia sido acrescida e precisou ser removida para recuperar sua materialidade de pastilhas. Ou ainda os ornamentos na fachada, como as colunas, que estavam obstruídas e foi preciso realizar um trabalho de recuperação dessas estruturas.

Esforços também foram dirigidos para a realização de estudos de estabilidade estrutural do edifício, principalmente por conta da adição do anexo e da instalação de equipamentos para funcionamento como instituição museológica, como cabines elétricas e sistema de ar-condicionado.

O projeto de restauro foi idealizado por Adriana Ozaki, seguindo a linha de restauro crítico, que mescla elementos originais do edifício com algumas releituras modernas, mas sem sugerir um falso histórico. Como exemplos de intervenções, houve o trabalho de substituição das pastilhas da cúpula, originalmente de cerâmica (que não está mais disponível no mercado), por material em vidro; a adição de caquinhos, também na cúpula, usando material de época; e o nivelamento do mezanino, que, nas cerimônias religiosas, abrigava mulheres e tinha perfil de arquibancada, para o uso de pavimento com piso contínuo.

Os projetos complementares, com vistas a preparar para o uso museológico, foram pensados de modo integrado entre a edificação do Templo Beth-El e o novo anexo. Assim, iluminação, climatização, segurança, portas com eletroímãs e segurança contra incêndio são comuns a todos os espaços e funcionam por automação. As casas de máquinas, no entanto, são dedicadas a cada parte da edificação.

O sistema de iluminação para a área de exposições temporárias não está integrado à automação, justamente pelo perfil sazonal da programação. A cada projeto expositivo, há a necessidade de contratar equipe de luminotécnica, que pode fazer uso da estrutura já instalada, composta por trilhos e spots.

O sistema de climatização funciona com 7 chillers, um sistema de bombas que circula a água resfriada por todo o museu, 1 boiler e um conjunto de 12 fancoils e opera com sistema a gás. Há atualmente a necessidade de pensar na otimização do sistema e refinar a automação, de modo a qualificar a climatização para alguns dos espaços expositivos. O monitoramento da climatização é feito por meio de sensores e dataloggers, buscando alcançar os seguintes índices: temperatura de 19°C a 22°C e umidade relativa de 50% a 60%.

No quesito acústica, não foram realizadas intervenções no edifício, com exceção do uso *de* drywalls nas áreas de exposições temporárias, que acabam funcionando para este fim. No entanto, atentou-se à qualidade acústica original da sinagoga, que foi mantida e por conta disso atualmente esse espaço é usado para apresentações musicais.

Para garantir a autonomia em caso de falta de eletricidade, o MUJ conta com um gerador.

O restauro e ampliação foram acompanhados por um projeto de acessibilidade, com instalação de rampas, banheiros adaptados, maquetes e pisos táteis em parte dos espaços. Também houve implementação de recursos de acessibilidade para os conteúdos expositivos.

O edifício é atendido por dois elevadores – um social, que leva até o mezanino, e outro de serviço – e por duas plataformas para pessoas com deficiência, localizadas no acesso da Avenida Nove de Julho e no acesso da Rua Avanhandava. Há ainda três escadas, sendo duas delas pressurizadas, de incêndio.

O MUJ possui duas sedes: o edifício principal (composto pelo antigo templo Beth-El com a adição do anexo), aberto à visitação do público, e o edifício administrativo, de acesso restrito às equipes. Abaixo os usos do edifício principal que, para as finalidades deste Plano Museológico, é importante registrar:

- **Térreo:** formado por recepção, área de segurança (barreira de acesso por meio de esteira com raio-X), hall de entrada (instalação **O que é ser judeu?** e exposição sobre o templo Beth-El), área expositiva (**A vida judaica**), sanitários e sala técnica;
- **Mezanino:** área de exposições temporárias e biblioteca;
- **Primeiro subsolo:** cafeteria, cozinha, loja, área expositiva (**Judeus no Brasil: histórias trançadas**) e sanitários;
- **Segundo subsolo:** área de exposições temporárias, festivais literários e workshops, área de apoio para produção, hall para pequenos eventos e sanitários.
- **Terceiro subsolo:** Reserva Técnica, CDM, sala do Educativo, copa, vestiários, área de apoio para equipe de manutenção, central da bomba de incêndio, reservatório de água, docas (com acesso à Avenida Nove de Julho) e sanitários.

Em termos de áreas verdes, há dois jardins na entrada do museu e dois jardins laterais. A exposição **Botannica Tirannica** deixou como legado dois novos espaços com plantio de espécies abordadas no projeto: um na entrada da Rua Martinho Prado e outro na Avenida Nove de Julho.

2.1.3. Exposições

O MUJ possui exposições de longa duração, temporárias e virtuais.

São duas exposições de longa duração:

- A vida judaica: Esta exposição apresenta os costumes e rituais pelos quais o judaísmo se conecta com o sagrado, demarca o tempo, estuda seus textos, festeja valores, elege seus alimentos típicos e vivencia coletivamente cada etapa da vida. Aborda, portanto, os acontecimentos cotidianos da vida judaica, entendendo-os não somente sob o prisma religioso, mas também como fenômeno cultural. Localização: andar térreo.

- Judeus no Brasil: histórias trançadas: Nesta exposição, o objetivo é tecer uma complexa narrativa da pluralidade da presença judaica no Brasil a partir dos diversos fluxos migratórios ao longo de 500 anos. A mostra analisa ainda a pluralidade resultante dos diversos polos de implantação das comunidades judaicas no Brasil e de que formas os costumes que pautam a vida judaica se comportam em suas dinâmicas intergeracionais, sejam elas a partir de vivências individuais ou coletivas. A exposição mostra também como a comunidade judaica brasileira apresenta inúmeras intersecções e confluências na contemporaneidade, embora tenham diferentes matrizes culturais e geográficas. Localização: primeiro subsolo.

As exposições temporárias estão distribuídas no Mezanino e na Sala de Exposições Temporárias, localizada no segundo subsolo:

- **Inquisição e cristãos novos no Brasil** (05/12/2021 a 29/05/2022)
- **Da letra à palavra** (05/12/2021 a 10/04/2022)
- **Botannica Tirannica - Giselle Beiguelman** (28/05/2022 a 18/09/2022)
- **Descer das nuvens - Leila Danziger** (30/07/2022 a 29/01/2023)
- **Modernas! São Paulo vista por elas** (18/11/2022 a 05/03/2023)
- **Boris Lurie - Arte, luto e sobrevivência** (05/04/2023 a 09/07/2023)
- **Artistas do papel: obras colecionadas por Ruth Tarasantchi para o acervo do MUJ** (06/05/2023 a 13/08/2023)
- **Marcelo Brodsky: Exílios, Escombros, Resistências** (05/08/2023 a 05/11/2023)
- **Algodão doce para você! De férias com Daniel Azulay** (16/12/2023 a 17/03/2024)
- **Rebeca - A costura no avesso a partir do Museu Judaico de São Paulo** (28/11/2023 a 28/04/2024)

As exposições virtuais estão disponíveis na plataforma *Google Arts and Culture*, sendo atualmente duas: Laços da imigração judaica e Mulheres no acervo do Museu Judaico de São Paulo.

2.1.4. Cultura de planejamento e modelo de Holacracia

O MUJ se desenvolve em torno de uma cultura de planejamentos colaborativos e sistemáticos. Em cada início de ano, os diretores e coordenadores das áreas se reúnem para compor o plano anual do Museu, considerando o planejamento estratégico de cada área, além de formatarem as agendas expositivas e de programações culturais e educativas. Esse exercício é revisto ao final de cada ano, com o propósito de reconhecer o quanto foi plenamente executado e quais foram os desdobramentos alcançados. Além disso, semanalmente as equipes se reúnem para a proposição e a validação de rotinas e ações imediatas, reforçando o espírito colaborativo e de grupo.

Ciente de que a administração de organizações se desenvolve em paralelo ao desenvolvimento da sociedade como um todo e de que, nas últimas décadas novos modelos organizacionais estão surgindo, o MUJ tem se dedicado a estudar a Holacracia e a implementar suas práticas em diferentes áreas da instituição[16].

De uma forma geral, a metodologia consiste em criar dinâmicas e estruturas que facilitem a apropriação de papéis exercidos por cada colaborador e a definição de propósitos, metas quantitativas, projetos e responsabilidade de cada papel e cada círculo, que consiste em grupos de trabalho auto-organizados e integrantes do sistema global da instituição.

.16

Este entendimento sobre novos modelos organizacionais foi amplamente apresentado pelo livro "Reinventando as Organizações", de Frederic Laloux (primeira publicação de 2018), que utilizou como referência teórica principalmente os estudos do filósofo Ken Wiber que, entre outras áreas, estudou com profundidade o desenvolvimento da consciência humana ao longo da vida e da história. Brian Robertson, autor do livro e método homônimo, intitulado "Holacracia" (lançado em 2015) procura organizar os estudos de Laloux em um sistema que possa ser replicado por qualquer organização (considerando eventuais adaptações de contexto).

Abaixo é possível verificar uma imagem da estrutura geral do MUJ neste momento (em construção) por meio de uma visualização baseada na estrutura holacrática (figura 2).

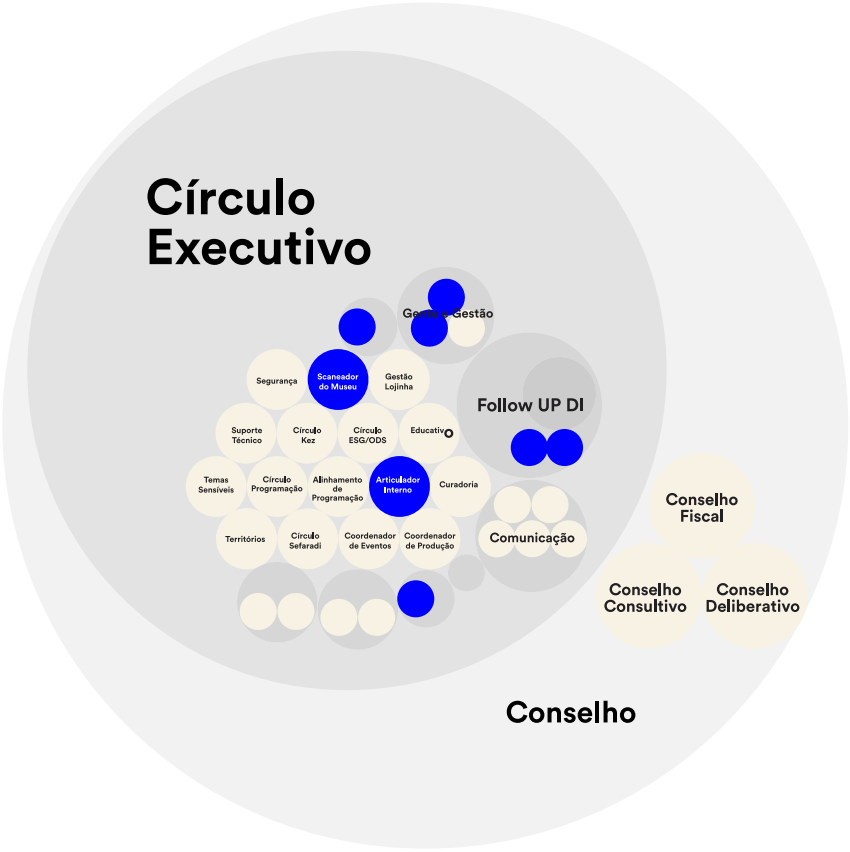

Figura 2 - Imagem extraída do aplicativo GLASSFROG, que dá suporte à sistematização deste modelo de organização.

Na imagem (figura 2) se verifica um formato circular amplo, que engloba os três Conselhos do museu. No primeiro círculo interno encontra-se o Círculo Executivo, que por sua vez engloba os demais círculos, subcírculos e papéis que compõem a Organização.

O modelo da imagem, que poderíamos entender como o organograma da organização holacrática, tem como base papéis e círculos: cada círculo e cada papel é composto por um propósito (para qual finalidade ele existe, no contexto do propósito maior do círculo de que faz parte ou do círculo mais amplo da organização), domínios (áreas que somente aquele círculo ou papel tem a permissão para atualizar, como as redes sociais no caso do papel do gestor dessa área), responsabilidades (o que aquele papel ou círculo deve fazer), tarefas periódicas (semanais, mensais etc.) e métricas (objetivos quantitativos).

Os papéis são ocupados por uma ou mais pessoa (a depender do papel) e os círculos são compostos por diferentes papéis, sendo quatro deles presentes em todos os círculos:

secretário (é o papel responsável pelo agendamento das reuniões, registro e compartilhamento dos encaminhamentos com os membros do círculo), facilitador (responsável pelo cumprimento dos objetivos da reunião), líder do círculo (é o papel que possui o propósito do próprio círculo) e o representante do círculo (responsável por levar as demandas e responsabilidades do círculos para as reuniões dos demais círculos).

Na imagem abaixo (figura 3) é possível verificar um exemplo de papel (Promotor de Captação PJ), que faz parte de um círculo (Círculo DI), que possui outros papéis (Líder do Círculo, Representante do Círculo, Facilitador, Gestão Comunicação DI, entre outros) e o papel é energizado (ou ocupado, ativado) por uma pessoa (Piatã, neste exemplo).

Figura 3 - Imagem extraída do aplicativo GLASSFROG

Cada círculo realiza dois modelos de reunião, uma delas chamada de tática (em que são compartilhadas as atualizações dos projetos em andamento e são encaminhadas tensões vividas pelos papéis membros do círculo) e outra chamada de governança (em que podem ocorrer ajustes nas responsabilidades e definições de papéis e círculos). Cada uma dessas reuniões possui uma dinâmica própria a fim de garantir o atendimento das demandas no tempo estipulado (geralmente de uma hora a uma hora e meia).

Dessa forma, o modelo organizacional objetiva a:

- esclarecer e tornar público (pelo aplicativo GLASSFROG, mencionado em nota acima) a estrutura, o propósito, as responsabilidades, os projetos e as demais ações em andamentos pela organização, assim como os papéis ocupados por cada colaborador;

- ter claras as metas de cada papel e círculo e garantir um processo de acompanhamento, validação e ajustes das mesmas;
- dar a oportunidade para que as melhores qualidades de cada colaborador possam ser colocadas a serviço do propósito maior da organização;
- gerar um ambiente de confiança (pela maior horizontalidade das relações) e responsabilidade para com o propósito dos papéis ocupados por cada um;
- tornar a organização eficiente, na medida em que as informações estejam claras, as tensões encontrem espaço apropriado para serem tratadas e as habilidades criativas dos colaboradores possam ser exercidas.

O MUJ vem desenvolvendo algumas práticas deste sistema desde 2022 e pretende ampliar e fortalecer estas ações nos próximos anos.

2.2. Entrevistas

Entre os meses de abril e maio de 2022 foram realizadas entrevistas com todas as equipes do MUJ: Diretoria Executiva, Acervo e Memória, Administrativo-Financeiro, Comunicação, Curadoria e Participação e Desenvolvimento Institucional. Para cada encontro foi elaborado um roteiro estruturado em perguntas comuns e outras específicas por Programa, não perdendo de vista que por vezes uma mesma equipe atua em mais de um Programa ou ainda o desenvolve parcialmente, compartilhando responsabilidades com profissionais de outras áreas do MUJ.

Seguem abaixo as datas e participantes de cada encontro:

Data	Área	Participantes
29/04/2022	Diretoria Executiva	Felipe Arruda
05/04/2022	Comunicação	Marilia Neustein, Beatriz Costa e Amanda Dias
12/04/2022	Acervo e Memória	Roberta Sundfeld, Judith Tarasantchi e Linda Blaj
19/04/2022	Curadoria e Participação / Exposições e Programação Cultural	Mariana Lorenzi
17/05/2022	Administrativo e Financeiro	Marianna Bomfim e Felipe Velasco
31/05/2022	Desenvolvimento Institucional	Christopher Mossey, Piatã Kignel, Evandro Camargo
03/06/2022	Curadoria e Participação / Educativo	Dinah Feldman, Mariana Lorenzi e Fernando Gallo

Quadro 1 – Entrevistas (datas e participantes, por equipes)

As contribuições colhidas dessas conversas serviram para estruturar este documento, por isso aparecem ao longo da redação. Elas apontaram o entusiasmo e o compromisso das equipes com o projeto do MUJ, o desejo e a intenção consistentes por práticas colaborativas internas e a disponibilidade, caso necessário, de rever os fluxos de trabalho e as atribuições de cada área.

2.3. Análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada pelas organizações para analisar sua atuação, considerando aspectos relacionados ao seu ambiente interno (Forças e Fraquezas) e externo (Oportunidades e Ameaças). As recomendações do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram/MTur) para a elaboração de planos museológicos indicam que o diagnóstico institucional deve valer-se desse tipo de ferramenta para identificar e avaliar elementos relevantes para a atuação dos museus. Sua construção deve ser participativa, de forma a ensejar a reflexão coletiva pelos colaboradores e permitir uma visão integrada da instituição.

Assim, como forma de escuta ampliada, foi elaborado um questionário online e disponibilizado para toda a equipe do MUJ. Com perguntas que partiam de uma análise SWOT previamente realizada pela Diretoria Executiva em colaboração com os demais diretores no segundo semestre de 2021, isto é, antes da abertura do museu, mas atualizando-as, o questionário foi composto por duas partes: na primeira, trabalhou-se com a Análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), que embasou a elaboração do diagnóstico institucional; já na segunda, buscou-se refletir acerca dos conceitos de missão e visão que orientam o MUJ e os valores que são pilares de sua atuação, porém, tendo em vista que tais definições haviam sido pactuadas recentemente, esta escuta pretendeu captar percepções e coletar sugestões que possam embasar uma futura revisão do perfil institucional.

O formulário foi aberto no mês de setembro de 2022 e preenchido de forma individual e anônima por 28 colaboradores do Museu, provenientes das seguintes áreas: Diretoria Executiva, Administrativo-financeiro, Desenvolvimento Institucional, Acervo e Memória, Curadoria e Participação. As afirmações mais selecionadas foram:

[FATORES INTERNOS]
FORÇAS

Edifício novo, com estrutura moderna, somado ao prédio histórico restaurado, tombado pelo DPH e CONDEPHAAT, marco arquitetônico e cultural de São Paulo.

CDM como principal referência da memória judaica no Brasil, com mais de 1 milhão de páginas de documentos, 100 mil fotografias, 12 mil livros na Biblioteca geral e 7.800 livros em iídiche, 500 depoimentos gravados, somado a acervo museológico com mais de 2 mil objetos de valor histórico e reserva técnica visitável.

Cultura judaica como repertório rico, diverso e potente para instigar reflexões sobre passado, presente e futuro da sociedade brasileira.

Localização central do MUJ permite diálogo com diferentes grupos e fácil acesso por transporte público.

Conselho Consultivo e Conselho deliberativo formado por lideranças influentes e de relevância nacional, sobretudo nos campos empresarial e financeiro, mas também na área cultural, da educação, da comunicação, da saúde e da ação social.

[FATORES EXTERNOS]
OPORTUNIDADES

Programação cultural contemporânea e arrojada pode diferenciar o MUJ das demais instituições judaicas e ampliar o engajamento de outros públicos, como o público jovem e o público não judaico.

A relação afetiva despertada pelo MUJ entre os membros da comunidade judaica pode contribuir para a arrecadação de recursos por pessoas físicas e jurídicas no Brasil.

Movimentos de revitalização do centro de São Paulo podem impulsionar a visibilidade do MUJ e incluí-lo com destaque no mapa cultural da cidade.

Cultura e valores judaicos pouco conhecidos do público brasileiro podem despertar interesse.

Posicionamento crítico em relação a temas sensíveis, controversos e "quentes", evitando polêmicas desnecessárias, pode contribuir para a relevância do MUJ junto à sociedade.

[FATORES INTERNOS]
FRAGILIDADES

Terceirização da equipe do educativo e dependência da captação de recursos para manutenção do projeto pode implicar no pleno desenvolvimento das atividades-fim do MUJ.

O fato de as equipes serem muito enxutas para a demanda de trabalho existente ou ausência de equipes para atender a certas demandas pode gerar sobrecarga para os colaboradores e limitar as proporções que o MUJ pretende tomar.

A ausência de mantenedores da estrutura e das atividades anuais do MUJ é um risco à sua sustentabilidade.

Necessidade de estruturação das políticas e processos internos das áreas pode comprometer a execução das metas e atividades e ter impactos na gestão das equipes e dos recursos.

Edifício histórico requer alta manutenção, com incidência de custos.

[FATORES EXTERNOS]
AMEAÇAS

Percepção externa das instituições judaicas serem "fechadas" e pouco acessíveis pode inibir visitação.

Visões divergentes às do MUJ por membros da comunidade judaica podem, em situações sensíveis, gerar críticas públicas e crises de relação política pessoal e institucional.

Imagem do centro da cidade como degradado, perigoso e "distante", somada à piora da situação econômica e social, pode contribuir para o aumento da sensação de insegurança no entorno do MUJ e, assim, inibir a visitação.

Interpretação equivocada da cultura judaica e de sua relação com a religião, sobretudo pelo público não judeu, pode inibir a visitação.

Compromisso com doadores e patrocinadores pode se sobrepor aos interesses do público.

Quadro 2 - Resumo dos resultados após aplicação do SWOT

O edifício que abriga o Museu foi apontado pela equipe como a principal força da instituição, considerando tanto a estrutura moderna da nova edificação, quanto o valor histórico, arquitetônico e cultural da sinagoga, patrimônio da cidade e do estado de São Paulo. Por outro lado, o edifício histórico demanda um alto investimento em manutenção, o que é percebido como uma fragilidade para a sustentabilidade do museu.

O acervo foi considerado um ponto forte por sua variedade, qualidade e representatividade. A coleção preservada, reconhecida como a principal referência da memória judaica no Brasil, é um dos maiores ativos do Museu, com grandes possibilidades de desenvolvimento museológico. Nesse sentido, a elaboração da Política de Gestão de Acervo e a definição das linhas de pesquisa é percebida como fator determinante para o desenvolvimento das coleções e dos temas que serão abordados pelos demais programas museológicos.

A localização central da instituição também foi considerada relevante, por propiciar fácil acesso por transporte público e permitir diálogo com diferentes públicos. A vocação do Museu para se integrar aos movimentos de revitalização do centro da cidade é percebida como uma força e uma oportunidade que deve ser aproveitada por meio da articulação de parcerias e ações extramuros com outros agentes sociais, culturais e educacionais atuantes no território. O reconhecimento de que a sensação de insegurança da região pode ser um fator de risco para o dia a dia das equipes e um desafio para a visitação reforça ainda mais a necessidade de o Museu atuar como agente de mudança social do seu entorno.

Outra força apontada pelos colaboradores é relacionada à temática da instituição, considerada bastante atrativa para o público brasileiro, ainda pouco familiarizado com a cultura e os valores judaicos. Ao instigar reflexões e conexões com a sociedade brasileira a partir de sua temática, o Museu pode contribuir para a desconstrução de preconceitos e interpretações equivocadas identificadas como possíveis fatores de inibição da visitação do público não judeu.

A percepção externa das instituições judaicas serem “fechadas” e pouco acessíveis também foi mencionada pelas equipes como importante ameaça à visitação mais ampla. Contudo, apenas 10% dos respondentes identificaram que os aparatos e dinâmicas de segurança necessárias em virtude do antissemitismo conflitam com a intenção acolhedora do Museu. Complementarmente, a programação cultural contemporânea e arrojada, é vista como um diferencial do MUJ em relação às demais instituições judaicas e como a principal oportunidade de ampliar o engajamento de outros públicos.

A composição dos conselhos aparece como um ponto forte, por conferir à instituição capacidade de articulação política e diálogo com os diversos setores da sociedade civil, dentro e fora da comunidade judaica, fortalecendo a imagem do Museu e contribuindo para a sua sustentabilidade.

A comunicação também foi considerada uma questão relevante pelos respondentes. A principal ameaça identificada é que certas visões de parte da comunidade judaica sobre temas sensíveis possam gerar críticas públicas e crises de relação política pessoal e institucional. Nesse sentido, o posicionamento crítico e consistente do Museu sobre temáticas sensíveis é visto como uma oportunidade de aumentar a relevância do Museu junto à sociedade.

Foram apontados como principais pontos de atenção para o Museu aspectos relacionados à sustentabilidade financeira e governança. As equipes manifestaram especial preocupação com a dependência da captação de recursos para a manutenção da estrutura e das atividades anuais do museu, sobretudo para a continuidade do projeto educativo, cuja equipe era terceirizada no início de 2023.

Outro ponto de atenção levantado diz respeito à necessidade de estruturação das políticas e processos internos, próprios da fase de implantação do Museu. Tal necessidade, somada às equipes enxutas e à alta demanda de trabalho pode sobrecarregar certas áreas e comprometer a execução das metas e atividades finalísticas. Contudo, a estruturação de tais políticas deve ser prioridade para uma gestão mais eficiente das equipes e dos recursos financeiros, assim como para inibir a pessoalização das relações e a ameaça de que o compromisso do Museu com doadores e patrocinadores se sobreponha aos interesses do público e à própria missão institucional.

Para otimização dos fluxos e processos de trabalho, é importante que haja um olhar da gestão para as possíveis sobreposições de agendas e funções das áreas, em especial daquelas envolvidas nas atividades da programação cultural e da loja.

Perfil Institucional

Como mencionado, a segunda parte do questionário compartilhado com a equipe se referia às definições de Missão, Visão e Valores (MVV), com vistas a captar percepções quanto à sua pertinência e efetividade, à luz do primeiro ano de atividade do MUJ, e a coletar sugestões para uma eventual atualização.

No que se refere à Missão, foram sugeridas as seguintes novas expressões: Coleta; Estudo; Diversidade; Acesso; Conhecimento e História; Identidade judaica; Experimentação; Transformar. A partir do cotejamento do enunciado atual com essas sugestões, identificamos que há uma sintonia entre as propostas das equipes e a Missão já pactuada; contudo, o Museu pode futuramente avaliar a pertinência de incorporar algum dos termos sugeridos a fim de enfatizar determinados aspectos.

Já em relação à Visão, as equipes trouxeram as seguintes contribuições: *Reflexão social*; *Troca / intercâmbio*; *Histórias*; *Ser plural*; *Convivência*; *Costumes e tradições*. Além disso, um dos comentários apontou para a seguinte questão: "(...) falta na visão uma motivação para o desafio. Embora ela demonstre a direção em que se pretende ir - 'conectar a cultura judaica com o público brasileiro' - o como chegar não fica claro (...)". Entendemos que essa é uma crítica pertinente, ainda mais considerando que o MUJ possui uma cultura sólida de planejamento estratégico que se expressa na rotina das equipes, da qual trataremos com destaque no Programa Institucional, e que poderia trazer subsídios mais claros para a Visão.

Por fim, em relação aos Valores, foram sugeridas as expressões: *Respeito*; *Reflexão*; *Liberdade*; *Identidade: o museu é uma instituição judaica*; *Amizade*. Identificamos que as palavras "respeito" e "reflexão" estão em sintonia com os enunciados dos valores 1 e 3, podendo ser incorporados ao texto descritor para complementar seu significado. Por outro lado, as palavras "liberdade" e "amizade" representam propostas diferentes da atual definição de Valores. Além disso, um dos comentários apontou para a seguinte questão sobre o valor 2 (Ética - Nossas práticas são corretas, justas e transparentes): "Isso pode ser um norte, um desejo. Quem afirma isso é quem está do lado de fora. Ninguém afirma isso de si", que poderia apontar para uma revisão de modo a enfatizar que se trata de um parâmetro inegociável da instituição, a ser seguido por todos seus entes. Outro comentário sinalizou para a ausência de uma ênfase maior sobre a identidade judaica nos valores do MUJ.

2.4. Benchmarking

Como já apontado, museus não operam de forma isolada e, devido ao seu caráter processual e em estreita relação com seus contextos temporais, geográficos e conceituais, é de suma importância identificar e analisar instituições de natureza similar e reconhecer a historicidade de suas trajetórias. Esse mapeamento é fundamental também para que possamos, a partir do rol de ações que desenvolvem, situar adequadamente suas vocações e potências, e de forma mais assertiva, reconhecer instâncias de gestão e seu próprio papel social. Assim, trataremos abaixo de algumas tipologias de museus cujas temáticas e atuações se relacionam com o MUJ.

Museus de temática judaica já estão historicamente conformados na paisagem museológica mundial, sendo que os primeiros datam do final do século XIX[17]. Inicialmente, buscavam celebrar as tradições e as contribuições de membros de suas comunidades nos âmbitos cultural, político e social, por meio da formação de coleções de objetos rituais, denominadas "Judaica", ou de objetos pessoais e documentos de diversas naturezas que mantinham em exposição.

Contudo, o genocídio impetrado aos judeus durante Holocausto (*Shoá* ou *Shoah)* tornou urgente não só criação de novas instituições de memória dedicadas ao judaísmo, mas também a ampliação de seus recortes patrimoniais e compromissos públicos, voltados cada vez mais à ideia de "conhecer para nunca mais repetir". Assim, museus em todo o mundo, mas principalmente em territórios em que tais atrocidades aconteceram ou para onde as populações judaicas migraram em busca de proteção, começaram a ser formados pelas próprias comunidades, comprometidas com o desejo de reunir, preserva e comunicar para públicos cada vez mais amplos os testemunhos orais, objetos e documentos que comprovavam e possibilitavam dimensionar as perseguições e genocídio pelos quais passaram.

A existência desses museus permite não só compreender o Holocausto como tragédia que nos une enquanto humanidade, mas possibilita o entrecruzamento de histórias e o estabelecimento de projetos que ampliam seu alcance em âmbito global, inclusive relacionando-o a outros genocídios pretéritos e presentes, objetivos que se alinham à missão assumida pelo MUJ.

Importante reconhecer, no entanto, que na atualidade estes museus vêm ampliando as discussões em torno do Holocausto, buscando abordar também as redes de apoio e resistência que

.17

A respeito de museus de temática judaica, sugerimos o extenso levantamento realizado por González (2016), que indica ao menos 138 instituições distribuídas pelos cinco continentes, sendo a maior recorrência na Europa e Estados Unidos. De acordo com essa lista, é possível identificar alguns padrões e recorrências no que se refere às temáticas abordadas, a depender do contexto local em que estão inseridos: museus voltados às questões culturais e religiosas judaicas, ao Holocausto ou às migrações. Disponível pelo link: https://fundacionhispanojudia.org/jewish-museum-spain/jewish-museums-of-the-world/?lang=en (último acesso em julho de 2022)

se formaram e toda a riqueza da cultura judaica que foi destruída no período, haja visto que 1 mesmo sucedeu um momento de pujança científica, cultural, artística e intelectual. Essa ampliação de abordagem, que privilegia aspectos da vida no período – usualmente representado pela morte –, tem sido uma forma de dar relevo à riqueza e à potência dessa cultura pulsante.

Além disso, essa visão renovada atende também a uma demanda geraciona , à medida que o Holocausto se distancia do tempo presente e vão se ampliando as questões em torno da experiência de ser judeu. Neste âmbito, é importante registrar uma tendência, com a qual o MUJ se alinha, de diversos museus discutirem a história judaica em seus contextos locais, explorando temporalidades alargadas e múltiplos aspectos dessa experiência, e também a diversidade de identidades e de vivências entre as pessoas judias. Mais adiante, traremos alguns exemplos neste sentido ao apresentar algumas das instituições mapeadas.

Existem redes de museus judaicos atuantes e com as quais o MUJ poderá construir relações, a exemplo do *Council of American Jewish Museums* (CAJM - http://www.cajm.net/) e do *Association of European Jewish Museums* (AEJM - https://www.aejm.org/). Na América Latina há a *Red Latinoamericana para la Enseñanza de la Shoá* (Red LAES), criada formalmente em 2020 e com atuação de entidades de memória, principalmente museus. No entanto, não localizamos uma iniciativa dedicada a reunir e a discutir questões mais amplas sobre os museus judaicos latino-americanos, o que pode ser uma

.

Como parte da história das perseguições religiosas, mas em especial por ser uma instituição brasileira, a transversalidade das temáticas judaica e migratória também tem grande potencial de desenvolvimento pelo MUJ. Para tanto, leva-se em conta a forte presença de histórias de deslocamentos humanos vinculadas aos objetos e relatos orais já colecionados, mas também a existência de ampla e estruturada rede de museus dedicados ao tema em todo o mundo, nos quais são recorrentes abordagens sobre a questão religiosa como causa para a decisão de migrar ou como ponto de atenção nas relações com as populações locais.

Assim, a partir de parcerias institucionais com estes museus, o MUJ pode se valer de linhas de pesquisa, acervos e projetos expositivos já estruturados para fomentar seus próprios programas internos. Um desses exemplos é o *Migration Museums Network* (https://www.sitesofconscience.org/en/migration-museums-network/), rede sob a coordenação do *Sites of Conscience* e com representações em todos os continentes, inclusive no Brasil, por meio do Museu da Imigração do Estado de São Paulo.

Outra temática transversal que também tem sua representação em instituições de memória são os direitos humanos, embora mais recentemente. Considerando que a liberdade religiosa é um

dos pilares da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e que historicamente foram elaborados no contexto pós Holocausto, a questão judaica tem grande potencial de ser apropriada pelos museus com esta temática e de encontrar conexões com outros contextos ali discutidos (como, por exemplo, a escravidão de populações africanas, os genocídios contemporâneos, as ditaduras latino-americanas ou mesmo as migrações).

No campo museológico há iniciativas dedicadas a instituições com perfis semelhantes, a exemplo do *International Committee of Memorial Museums in Remembrance of the Victims of Public Crimes* (https://icmemo.mini.icom.museum/), vinculado ao ICOM, e do próprio *Sites of Conscience* (https://www.sitesofconscience.org/pt/inicio-2/), de cujas discussões

.

Quanto à rede de museus judaicos, de migração e de direitos humanos, é possível recortar, grosso modo, o interesse do MUJ geograficamente:

- Com museus europeus: Contextos de origem e vinculados às causas para as migrações, em especial no âmbito da Segunda Guerra Mundial. Identidades judaicas na contemporaneidade (diversidade e relação com os territórios em que estão inseridos).
- Com museus nos demais continentes, principalmente na América Latina e no Brasil: Identidade judaica na confluência de outras identidades. Contexto migratório e relação com as populações locais, organização em torno de comunidades, espaços de culto e sociabilidade. Contribuições e marcas da presença judaica nas paisagens locais, em longa duração. Identidades judaicas na contemporaneidade (diversidade e relação com os territórios em que estão inseridos).

Já em relação aos museus judaicos, é possível reconhecer três esferas de contato com o MUJ: instituições cuja força reside em seu trabalho com arte e cultura; aquelas cujo destaque fica por sua atuação no campo da inovação e centro cultural (diversidade de linguagens); e por fim, as que atuam prioritariamente com acervo e memória. Abaixo é possível reconhecer algumas delas, posicionadas mais próximas e mais distantes do MUJ à medida que suas atuações e programas apresentem maior ou menor convergência com o que vem sendo aqui realizado ou projetado.

Figura 4 - Mapa de posicionamento elaborada pela equipe do MUJ

Na sequência, uma breve descrição de algumas dessas instituições (em ordem alfabética), destacando aspectos em que há maior potencial de diálogo e de parceria imediatos com o MUJ[18]:

- **Contemporary Jewish Museum – CJM** (San Francisco, Estados Unidos)
  https://www.thecjm.org/

  O CJM não possui acervo, realizando suas atividades a partir de parcerias com instituições culturais em todo o mundo. Aborda em suas exposições e programações temas atuais e convergentes com o judaísmo, sem perder de vista a importância da qualidade artística e a multiplicidade de linguagens.

  Demonstra interesse por ampliar a participação do público no cotidiano da instituição, a exemplo de um programa para adolescentes residentes vivenciarem os bastidores (https://www.thecjm.org/programs/126) e o The Helen Diller Institute, que visa ao encontro e à produção conjunta no espaço de visitação.

  Na área educativa é possível destacar a produção e disponibilização de uma variedade de materiais educativos: https://www.thecjm.org/explore?educational_resources.

.18

Estes museus também foram apontados como referenciais pela equipe do MUJ ao longo das entrevistas realizadas entre março e maio de 2022.

- **Jewish Cultural Quarter** (Amsterdã, Holanda)
  https://jck.nl/en

  Formado por um complexo de edifícios de interesse para a história judaica em Amsterdã, possui acervos, exposições, programações e um centro de referência. Possui três exposições de longa duração – "Religion", "Jewish Life between 1600 and 1900" e "Jewish Life after 1900" – sendo que a segunda aborda a diáspora dos "cristãos novos", ou seja, de judeus que sofriam perseguição religiosa na península ibérica e que se dirigiram para diferentes territórios, inclusive Amsterdã (o MUJ aborda o tema por conta da representatividade para a história do judaísmo no Brasil, sendo assim, um elemento de contato importante entre as duas instituições). As exposições temporárias são variadas em temática e linguagens, versando sobre aspectos contemporâneos.

  Possui também o Jewish Museum Junior, voltado para crianças (https://jck.nl/en/location/jewish-museum-junior).

- **Jewish Museum London** (Londres, Inglaterra)
  https://jewishmuseum.org.uk/

  Desenvolve um programa que visa a discutir e reunir acervo sobre a diversidade no Judaísmo (Inclusive Judaism - https://jewishmuseum.org.uk/schools/in-the-classroom/inclusive-judaism/).

  Possui um programa educativo voltado para elaboração de materiais (https://jewishmuseum.org.uk/schools/in-the-classroom/learning-portal/) e aulas online (https://jewishmuseum.org.uk/virtual-classrooms/) para diferentes níveis de escolaridade e temas, entendidos como suporte para professores. As aulas podem ser agendadas pelo site e têm um custo por aluno (parte do valor é subsidiado), cuja captação é revertida para a manutenção da instituição.

- **Jewish Museum Viena** (Viena, Áustria)
  https://www.jmw.at/en

  Herdeiro do primeiro museu judaico aberto ao público no mundo, em 1895, e fechado em 1938 pelos nazistas, tendo sido suas coleções confiscadas, o Museu Judaico de Viena foi estabelecido em 1988 e reaberto em 1993 no Palais Eskeles in Dorotheergasse[19].

  A exposição de longa duração, "Our City! Jewish Vienna – Then na Now" está disponível também pelo Google Arts and Culture (https://artsandculture.google.com/partner/jewish-museum-vienna). Além dela, exposições temporárias são apresentadas com temáticas variadas, sendo atualmente "Love me Kosher" e "Espresso at last! The Café Arabia on Kohlmarkt".

.19

A respeito do destino da coleção após apreensão em 1938, ver: https://www.jmw.at/en/about_us.

O Museu possui uma reserva técnica visitável, acessível também pelo Google Arts and Culture. Embora as coleções não estejam disponíveis virtualmente em sua integridade, pelo site é possível conhecer o que as compõem (https://www.jmw.at/en/research/collections).

Possui também um blog (https://www.jmw.at/en/news), com notícias e reflexões sobre a instituição e seu tema.

- **Jüdisches Museum Berlim** (Berlim, Alemanha)
  https://www.jmberlin.en/

  Sua exposição de longa duração, intitulada "Jewish Life in Germany: Past and Present" (https://www.jmberlin.de/en/core-exhibition), apresenta aspectos na vida judaica na Alemanha por meio de uma expografia contemporânea e que faz uso de recursos multimídia, em sinergia com as exposições do MUJ.

  Um de seus temas principais é a questão da escrita e da leitura como marcas da cultura judaica (https://www.jmberlin.de/en/topic-writing-and-lettering), em consonância com a primeira exposição temporária do MUJ, "Da letra à palavra", e sua programação cultural, composta por ações no campo da literatura.

  A instalação "The Violence We Have Witnessed Carries a Weight on Our Hearts" (https://www.jmberlin.de/en/exhibition-dagesh-art-award-2021), em que artista Talya Feldman discute a continuidade da violência da extrema-direita na Alemanha, é exemplo de ação convergente com as expectativas do MUJ de lidar com assuntos urgentes da sociedade por meio da arte.

- **Jüdisches Museum Frankfurt** (Frankfurt, Alemanha)
  https://www.juedischesmuseum.de/en/

  Dedicado à história judaica em Frankfurt, este museu possui duas sedes: Museum Judengasse, nas antigas ruínas de um dos mais antigos guetos judaicos na Europa (sendo a exposição de longa duração dedicada à vida cotidiana no início da Idade Moderna) e o Jewish Museum, sediado na antiga residência da família Rothschild (cuja exposição versa sobre história e cultura de 1800 aos dias atuais). Ambos os espaços apresentam uma expografia contemporânea.

  Como aposta para processo de renovação e internacionalização institucionais, desenvolveu um programa digital amparado sobre três pilares: comunicação, educação e pesquisa (https://www.juedischesmuseum.de/en/museum/article/detail/digital-strategy/).

  Possui também uma área no site que permite ampliar o repertório da exposição de longa duração, por meio de conteúdos digitais (Museum to Go - https://www.juedischesmuseum.de/en/nc/visit/museum-to-go/). Estes conteúdos estão acessíveis em dois níveis: alguns são abertos e gratuitos para todos, enquanto outros só podem ser acessados por meio de

código disponibilizado no ticket de entrada do Museu, ou seja, por quem adquiriu o ingresso e visitou presencialmente.

O acervo (https://www.juedischesmuseum.de/en/collection/) está disponibilizado online, por meio de categorias: Judaica, Belas Artes, Objetos Cotidianos, Documentos e Fotografias, Manuscritos e Impressos e Culturas Judaicas Contemporâneas. Possui o Frank Family Center, dedicado à documentação da família de Anne Frank, que viveu em Frankfurt. As novas aquisições são disponibilizadas ao público online, assim como artigos desenvolvidos pela equipe a respeito das coleções.

- **Musée d'Art et d'Histoire du Judaisme – MahJ** (Paris, França)
  https://www.mahj.org/

  Criado em 1998, objetiva abarcar a história do judaísmo da França, por meio de uma extensa coleção disposta cronologicamente. Vem também desenvolvendo uma coleção de arte contemporânea a partir de projetos em parceria com artistas residentes, com "obras emblemáticas que exploram temáticas tão ricas como a memória, a identidade, o lugar do livro, a língua materna ou o exílio e a exclusão. Obras onde por vezes a história pessoal ou a história autobiográfica, familiarizada com a grande história para atingir uma dimensão universal. Por meio de seus posicionamentos e de suas solicitações visuais, os artistas abrem perspectivas, trazem à tona questões tanto estéticas quanto políticas" (https://www.mahj.org/fr/collections/art-contemporain).

- **Museu do Holocausto** (Curitiba, Brasil)

  Tem uma presença atuante nas redes sociais, onde compartilha conteúdos que relacionam seus acervos e exposição a temas prementes com posicionamento claro e firme. Por ser um museu brasileiro, o MUJ tem grande potencial de parcerias com ele, ressaltando as particularidades de nossa experiência local. Além disso, pode ser um parceiro para itinerância de exposições que porventura venham de museus internacionais, contribuindo mutuamente na disseminação de conteúdos e nos custos dessas ações.

- **Museum of Jewish People – ANU** (Tel Aviv, Israel)
  https://www.anumuseum.org.il/

  Considerado o maior museu judaico do mundo, sua exposição de longa duração tem início com a discussão da faceta moderna da cultura e da identidade judaicas, passando por histórias de pessoas em todo o mundo até chegar na parte final, onde as noções comuns da religião são abordadas. Assim, apresenta uma narrativa que ressoa com as exposições do MUJ, porém dando mais ênfase às histórias de vida. Além disso, o Museu faz uso massivo de tecnologias e conteúdos interativos, que podem também inspirar.

  Possui um banco de dados com registros civis com fins genealógicos e acervos fotográficos que podem ser buscados por nome, localidade ou termos gerais (https://dbs.anumuseum.

org.il/skn/en/c6/BH). Oferece serviço pago de licenciamento dos conteúdos e a possibilidade de conectar-se a árvores genealógicas de famílias em todo o mundo.

O Museu tem um departamento dedicado à culinária, o Foodish (https://www.foodish.org/about-foodish/), com cozinha industrial para a realização de pesquisas e programações culturais, assim como um site com artigos sobre o tema e disponibilização de receitas, além de uma parte colaborativa para o público.

- **The Jewish Museum** (Nova York, Estados Unidos)
  https://thejewishmuseum.org/

  Possui um foco em artes visuais, embora mantenha também uma coleção de Judaica e outros itens tradicionalmente colecionados por museus dessa tipologia. Coleciona e realiza exposições sobre arte contemporânea. Pode ser um interlocutor para o MUJ refletir sobre seu acervo.

Outras iniciativas:

- **AMIA** (Buenos Aires, Argentina)
  https://www.amia.org.ar/

- **Israel Museum** (Tel Aviv, Israel)
  https://www.imj.org.il/en

  Museu dedicado a uma coleção de perfil enciclopédico (como ele próprio se define), mas com uma programação bastante atual, discute o judaísmo como uma das religiões cuja história tem profunda relação com Israel. Duas ações que realizam podem ressoar no MUJ:

  1. Oferece agendamento de visita para grupos que estejam celebrando o Bar/Bat Mitzvahs, com um roteiro dedicado aos objetos relacionados a esta celebração (https://www.imj.org.il/en/node/293).

  2. A exposição "Dressed for Eternity" (https://www.imj.org.il/en/exhibitions/dressed-eternity), que faz parte de um programa expositivo sobre vestimentas judaicas e disponível para itinerância, discute a relação da religião com a morte, por meio de um artefato comum nesta cultura. Exposições que partem de pesquisas tipológicas do acervo para discutir questões gerais podem ser uma forma interessante de o MUJ ativar seu acervo com a participação das comunidades.

- **Jewish Museum of Greece** (Atenas, Grécia)
  https://www.jewishmuseum.gr/en/

- **Polin Museum of the History of Polish Jews** (Varsóvia, Polônia)
  https://polin.pl/en

  Oferece serviço de genealogia (https://polin.pl/en/cih-genealogy). Possui uma Política de Acervo pública, com critérios de desenvolvimento das coleções (https://polin.pl/en/polin-museums-collection-policy).

- **Red Latinoamericana de Educación sobre el Holocausto y los Genocidios**
  https://es.unesco.org/node/333743

- **Sydney Jewish Museum** (Sydney, Austrália)
  https://sydneyjewishmuseum.com.au/

- **The Jewish Museum and Archive BC** (British Columbia, Canadá)
  https://jewishmuseum.ca/

Como visto, as possibilidades de parcerias são múltiplas, em âmbito conceitual, na interconexão de narrativas e acervos, mas também para a manutenção financeira das instituições, por meio de financiamentos internacionais para projetos em rede ou mesmo custos compartilhados entre museus para ações em conjunto. Destaca-se que o MUJ já vem realizando parcerias com algumas das instituições mencionadas, em especial museus judaicos de Berlin, Nova Iorque, Amsterdam, Tel Aviv, San Francisco, Curitiba, Paris, Johannesburg, Athenas, entre outros.

3 Os 7 programas museológicos

Mas antes, por que 7?

O 7 é considerado o número da plenitude para a tradição rabínica. São 7 os lados da antiga sinagoga que acolhe o Museu e este é também um número cabalístico, que aparece em diversos momentos dos ensinamentos judaicos.

Assim, foi feito um exercício para adaptar os 12 Programas propostos pelo IBRAM em 7, considerando a importância desse número para o MUJ, mas sem que houvesse perdas em termos de representação da atuação e dos compromissos institucionais que são comuns a todos os museus:

Subsídios IBRAM (2010)	Proposta para MUJ (7 Programas)	6 Áreas MUJ (2022)
Programa Institucional	**Programa Institucional e de Gestão de Pessoas**	Diretoria Executiva Administrativo-financeiro Desenvolvimento Institucional
Programa de Gestão de Pessoas		
Programa de Acervos	**Programa de Acervose Pesquisa**	Acervo e Memória Curadoria e Participação
Programa de Pesquisas		
Programa de Exposições	**Programa de Exposições**	Curadoria e Participação
Programa Educativo e Cultural	**Programa Educativo e Cultural e de Acessibilidade Universal**	Curadoria e Participação
Programa de Acessibilidade Universal		
Programa Arquitetônico-urbanístico	**Programa Arquitetônico-urbanístico de Segurança e Socioambiental**	Administrativo-financeiro
Programa de Segurança		
Programa Socioambiental		
Programa de Comunicação	**Programa de Comunicação**	Comunicação
Programa de Financiamento e Fomento	**Programa de Financiamento e Fomento**	Desenvolvimento Institucional

Quadro 3 - Programas museológicos sugeridos pelo IBRAM e como foram adaptados para a realidade do MUJ

3.1 Programa Institucional

Este Programa visa a orientar o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa, considerando sua governança, modelo de gestão, recursos humanos e parcerias estratégicas. Definem-se também nele as diretrizes principais que nortearão a criação dos demais programas e de suas ações específicas.

Para este ciclo, estão previstas as seguintes estratégias:

- estruturar-se de forma alinhada com a missão, visão e valores do MUJ e com os preceitos contemporâneos de gestão;
- consolidar uma imagem institucional sólida;
- ampliar e diversificar sua atuação;
- projetar-se em âmbitos nacional e internacional, tornando-se a principal referência em assuntos judaicos no Brasil;
- desenvolver e articular públicos para o MUJ;
- garantir a sustentabilidade financeira.

Decorridos poucos meses desde a abertura do MUJ ao público, o primeiro desafio é estruturar-se de forma alinhada com a missão, visão e valores do MUJ e com os preceitos contemporâneos de gestão, visando à profissionalização, inovação, sustentabilidade e ética de relações e de processos.

De caráter privado, o MUJ foi fundado e é representado pela Associação dos Amigos do Museu Judaico do Estado de São Paulo. Criada em 04/04/2000, a AAMJ foi qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) por meio de ato publicado no Diário Oficial da União em 03/04/2014 (08071.010513/2014-19). A AAMJ é regida por um Estatuto Social, aprovado em 23/11/2021.

Em termos de governança, o MUJ é composto pelo Conselho Consultivo[20], Conselho Delbevo[21],

[20] O Conselho Consultivo é o órgão que possui as atribuições honoríficas, de representação social, de contribuição para a elevação cultural teórica e prática do MUJ, apresentação de projetos aos associados, bem como assessorar o Presidente do Conselho Deliberativo e o Diretor Geral Administrativo em decisões estratégicas de grande relevância para a Associação. Os membros deste conselho serão eleitos pela Assembleia Geral Ordinária para um mandato de três anos, podendo ser reeleitos por até mais dois novos mandatos, dentre pessoas de notório conhecimento, de trajetória elevada e que tenham marcado presença significativa na sociedade, bem como na cultura brasileira e internacional, sendo composto de, no mínimo, dezoito membros e, no máximo, trinta e seis membros, sendo um Presidente de Honra. Três dos membros do Conselho Consultivo serão indicados pela Associação Templo Beth-El. O Conselho Consultivo reunir-se-á sempre que necessário.

[21] O Conselho Deliberativo é o órgão colegiado que orienta a administração e delibera sobre as questões estratégicas da administração do MUJ. Compõe-se de oito membros, dos quais um deverá ser indicado pelo Templo Beth-El, enquanto os demais deverão ser associados fundadores ou efetivos, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária para um mandato de quatro anos, podendo ser reeleitos para no máximo dois novos mandatos, consecutivos ou não. Este conselho será rotativo, ou seja, terá a metade de sua composição eleita alternadamente pela Assembleia Geral para exercer o mandato de quatro anos.

Conselho Fiscal[22] e pela Diretoria Geral Executiva, que por sua vez lidera o corpo funcional, formado pelas Diretorias de Acervo e Memória, Administrativo-Financeira, Comunicação, Curadoria e Participação e Desenvolvimento Institucional. Cada área é formada por Gerências e Coordenações específicas e por equipes de Assistentes, Analistas e Voluntários.

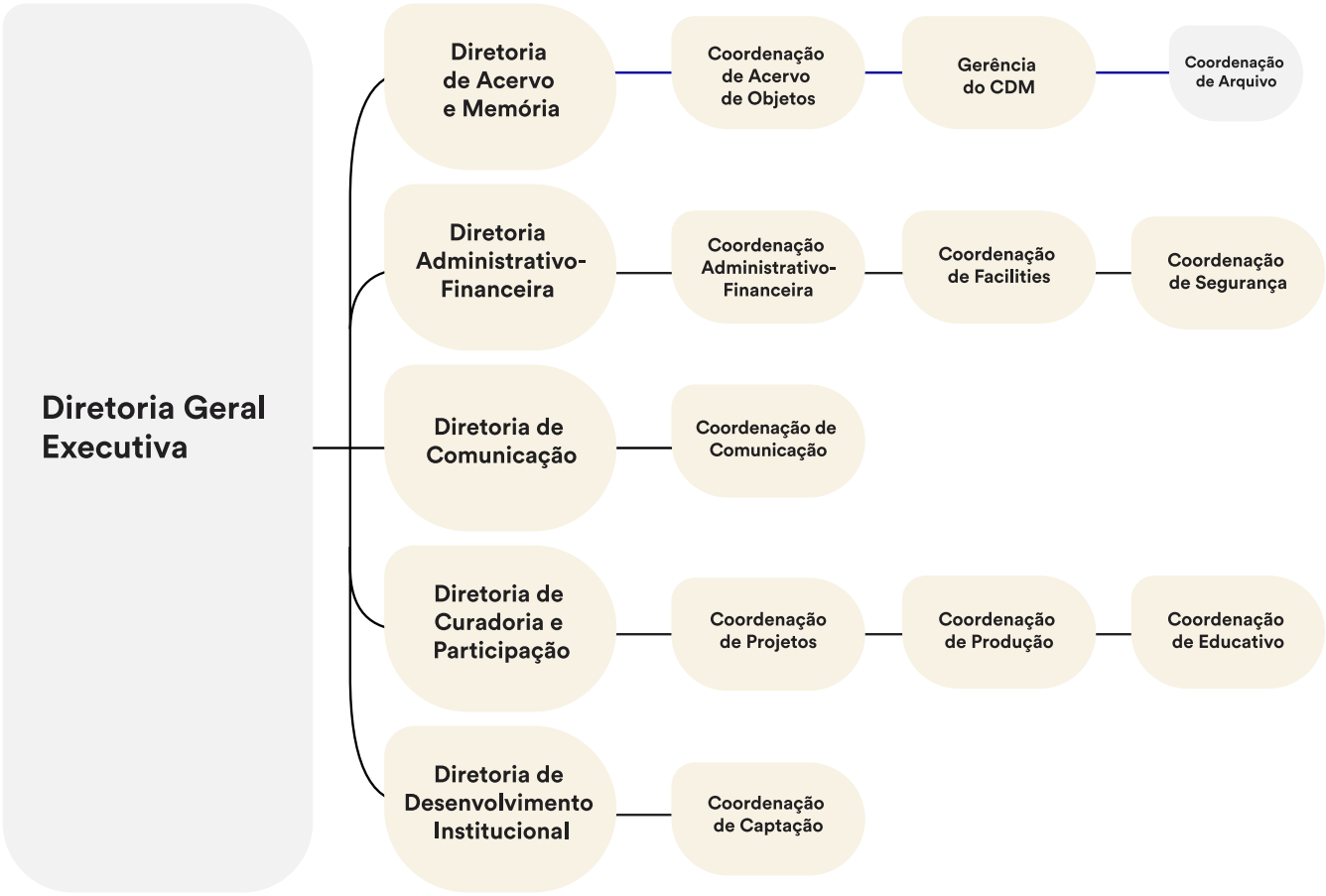

Figura 5 - Organograma do MUJ

A composição das áreas funcionais do MUJ reflete a abrangência e a complexidade de suas atividades, que são concernentes à cadeia operatória museológica. As vocações e objetivos de cada área estão claros e são conhecidos pelo corpo funcional, e incentiva-se a criação de sinergias entre elas. Há atribuições de natureza finalística, como pesquisa, atuação digital e acessibilidade que no momento são entendidas como transversais. Não se verificou a necessidade de propor reformulações para essa estrutura, somente a sugestão de que seja periodicamente avaliada pela Diretoria Geral Executiva quanto ao cumprimento adequado dos desafios postos.

.22

O Conselho Fiscal é o órgão colegiado fiscalizador das atividades financeiras, da contabilidade e das operações patrimoniais do MUJ. Compõe-se de seis membros associados, sendo três efetivos e três suplentes, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária para mandato de três anos, podendo ser reeleitos uma vez. Reúne-se ordinariamente duas vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que necessário.

O MUJ possui uma cultura sólida de planejamento e adota um modelo de gestão inspirado na Holocracia[23], que possibilitam uma visão integral de processos e a coesão entre as áreas e profissionais. A ampliação dessas práticas para todos os níveis hierárquicos é desejável, com a proposição de escutas internas periódicas, podendo trazer para o conhecimento da gestão aspectos das rotinas das equipes ou impressões do público e de parceiros que podem incidir no bom funcionamento do museu.

Neste sentido, a atuação do MUJ é orientada pelo planejamento estratégico, cabendo às diretorias de cada área elencar as ações prioritárias de cada período e à Diretoria Executiva, a indicação final das estratégias. Ficam a cargo da Diretoria de Desenvolvimento Institucional e da Diretoria Administrativo-Financeira a obtenção e a gestão, respectivamente, dos recursos.

Para o presente ciclo, a gestão deverá priorizar a estruturação de políticas e de processos internos das áreas**.** Para além dos resultados obtidos, isto é, dos documentos que registram e orientam de forma clara sobre as práticas institucionais, interessam principalmente os processos de elaboração, integrando as equipes dentro do preceito da Holacracia. Assim, a gestão deverá contemplar espaços na rotina que sejam dedicados a esta finalidade, priorizando os documentos já elencados neste Plano (vide quadros de ações previstas ao final de cada Programa Museológico).

Sugere-se ainda a criação de rotinas de relatoria e avaliação de resultados para todas as áreas, possibilitando a construção de séries históricas e de parâmetros de mensuração de efetividade e alcance. Para a realidade do MUJ, que tem parte considerável de suas ações realizada por meio de propostas incentivadas, a adoção de procedimentos que visem à gestão no nível de projetos é estratégica.

Um ponto de atenção identificado foi a formação de um arquivo institucional que reúna a documentação produzida ao longo das quase duas décadas de elaboração do MUJ, durante os processos de implantação e de abertura e no cotidiano atual das equipes. Tal iniciativa é importante pelo caráter comprobatório dessa documentação e para a formação de uma memória institucional[24].

O fato de tais ações acontecerem no momento em que os meios eletrônicos já se impõem amplamente e, como decorrência, que os documentos digitais são de longe a maioria daqueles cotidianamente produzidos, é recomendável a implantação de um sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) e que procedimentos internos para gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações sejam construídos de forma integrada e que sejam amplamente conhecidos e praticados por todas as áreas.

Vide diagnóstico deste Plano Museológico. **.23**

Em termos de vocação, a equipe de Acervo e Memória detém conhecimento mais aproximado com a área de preservação e gerenciamento de documentos, por isso sugere-se que tais ações sejam realizadas no âmbito do Programa Institucional, porém em estreita relação com aquela equipe, por meio de um grupo de trabalho interno sob sua coordenação. Recomenda-se também a contratação de uma consultoria para implantação de sistema próprio ou a aquisição ou obtenção de licença de softwares já disponíveis no mercado. **.24**

A disponibilização de dados atende à transparência da gestão, base sobre a qual as instituições contemporâneas se firmam e que conforma um dos valores do MUJ. Embora o Museu não esteja subordinado a órgãos que exijam a publicação de resultados, por ser uma OSCIP e firmar parcerias com entes de diferentes naturezas, é estratégico que tais documentos estejam publicamente disponibilizados. Por isso, sugere-se que sua estrutura preveja desde o início a possibilidade de acesso amplo e democrático para tais registros, por meio de instrumentos de pesquisa e ferramentas de compartilhamento de documentos que sejam amigáveis e disponibilizados no site da instituição. Por este meio também o público e os parceiros poderão se informar a respeito das práticas do MUJ e de seus resultados obtidos, podendo tais informações servirem para obtenção de apoios e patrocínios.

Outro aspecto importante para a consolidação institucional do MUJ é a composição de equipes sólidas, qualificadas e engajadas para os desafios de cada área. Nesse sentido, políticas de recrutamento e de integração são fundamentais para a correta composição dos quadros funcionais e alinhamento dos profissionais à cultura organizacional.

A valorização dos funcionários é fundamental para a garantia do pleno engajamento e permanência, evitando rotatividade e descontinuidade de processos. Isso posto, é importante que se consolide um plano de remuneração e benefícios compatível com o mercado e com a qualificação de cada profissional, que seja frequentemente atualizada e alinhada à realidade financeira da instituição, garantindo sua sustentabilidade a longo prazo.

Visando ainda ao bem-estar das equipes, o MUJ deve continuar atento à manutenção de áreas de trabalho adequadas e bem arranjadas, de forma a fomentar o bom desenvolvimento de cada função e o relacionamento entre profissionais com seus pares e com os de outras áreas.

Por fim, incentiva-se a criação de políticas de formação continuada, em âmbitos acadêmicos e técnicos, com a concessão de benefícios, como flexibilização de jornada, concessão de bolsas e intercâmbios com instituições congêneres nacionais e internacionais. Neste caso, podem-se prever contrapartidas, como o compartilhamento de saberes adquiridos com o restante da equipe, ampliando o alcance dessa ação de qualificação.

O incentivo à diversidade nas equipes é fundamental para que o MUJ garanta uma visão ampliada para as variadas realidades com as quais é possível trançar suas histórias, acervos e atuações, ampliando o “diálogo com o contexto brasileiro, com o tempo presente e com as aspirações de seus diferentes públicos”, expresso em sua missão.

A insuficiência do número de funcionários frente aos desafios a que o MUJ se impõe, recorrentemente mencionada na etapa de diagnóstico, merece um enfrentamento estratégico por parte da gestão. Para dirimir este problema, pode-se prever a contratação de equipes suplementares no âmbito dos projetos incentivados, principalmente os de caráter técnico ou de consultoria. A atuação dos voluntários também vem ao encontro dessa demanda.

O voluntariado está na vocação do MUJ, tendo sido graças à atuação de membros da comunidade judaica que a instituição foi efetivamente concretizada. Ao longo dos anos, profissionais voluntários se dedicaram em diversas áreas, notadamente no tratamento dos acervos e, após a abertura, também nas áreas de atendimento ao público, como a Lodjinha. Assim, o estabelecimento de um Programa dedicado a atrair, formar, manter e ampliar a atuação de pessoas interessadas em contribuir com a rotina da instituição, com regras e avaliações periódicas, foi estratégico e demonstra o reconhecimento do MUJ de sua importância[25].

Recomenda-se a elaboração de um "banco de talentos", em que se registrem as informações de cada voluntário, como formação, atuação e interesses, de modo que o MUJ tenha uma visão ampla de quem tem interesse e contribui para suas ações e possa, eventualmente, integrá-las em outras frentes ou mesmo ampliar seu quadro de funcionários efetivados. Sugere-se também uma programação dedicada aos voluntários, com encontros, celebrações e momentos de troca e aproximação com as equipes, que façam parte do calendário oficial da instituição.

Outro desafio imposto pelo momento é a consolidação de uma imagem institucional sólida para o MUJ, que reflita ao mesmo tempo o caráter afetivo que membros da comunidade judaica têm com a instituição e a abordagem mais plural e arrojada do tema.

Essa imagem é fundamental para sensibilizar e engajar parceiros que coadunem com os mesmos valores e objetivos, repercutindo inclusive para a sustentabilidade financeira do MUJ, que não possui mantenedores fixos. Nesse sentido, é importante resguardar os interesses do público frente aos compromissos com doadores e patrocinadores. Ela deverá estar coadunada com os valores do MUJ e ser constantemente reforçada com o apoio dos conselhos.

No entanto, ela não deve se sobrepor à necessidade do MUJ, neste início de sua jornada, de ampliar e diversificar sua atuação, seja em relação à programação ou às ações voltadas ao acervo, comunicação, atendimento a públicos e gestão. A imagem institucional projetada, de um museu inovador e atento às questões relevantes sobre seu tema, requer que seus processos, linguagens, fenômenos abordados e parcerias estabelecidas sejam constantemente renovados e testados, sem perder de vista o rigor técnico e os parâmetros éticos com os quais o MUJ se compromete.

Outro desafio colocado pelo momento institucional de recente abertura ao público é o de projetar-se em âmbitos nacional e internacional, tornando-se conhecido por diferentes públicos e reconhecido pela qualidade e pertinência de seu trabalho. Para isso, todas as áreas deverão estar atentas para que, em conjunto, suas ações visem a esse mesmo objetivo, seja em curto, médio ou longo prazo, a partir da condução da Diretoria Geral Executiva.

.25

Apesar de o Programa de Voluntariado estar integrado ao Programa Institucional, de acordo com o Estatuto Social e seguindo o modelo de Holacracia, sua coordenação é de responsabilidade da área de Acervo e Memória, por conta das competências, repertórios e redes que essa equipe detém.

Como forma de garantir avanços na condução dos processos e intercâmbios institucionais, as equipes deverão adequar-se aos preceitos mais indicados tecnicamente para cada uma das áreas, seja pela literatura vigente ou em atendimento aos parâmetros norteadores estabelecidos por instâncias reguladoras como o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e o Conselho Internacional de Museus (ICOM).

Além disso, é fundamental que a atuação do MUJ, suas discussões públicas e conteúdos produzidos sejam amplamente conhecidos, rompendo as fronteiras de seus próprios muros. Para isso, recomenda-se que a comunicação de seus diversos repertórios seja priorizada, com o investimento em criação de conteúdos em diferentes linguagens e acessíveis para públicos de diferentes faixas etárias, não falantes de português ou com deficiência. O digital é estratégico para atingir este fim.

A gestão deve estar também dedicada às relações institucionais, compondo parcerias com outros museus, instituições de memória, culturais ou acadêmicas, assim como com coletivos e indivíduos estratégicos. É desejável que o MUJ tome iniciativa de propor projetos que sejam inovadores e que os desenvolva junto a parceiros que ajudem a qualificá-los e a projetá-los para contextos e públicos diversos daqueles que já tenha domínio. São desejáveis ainda as propostas de associação com museus que trabalhem outras identidades culturais, possibilitando trançar narrativas, experiências e relacionamentos.

Neste sentido, estão principalmente as iniciativas que tenham o MUJ como proponente, mas que possibilitem articular-se com outros entes, tais como a criação de uma rede brasileira de instituições voltadas à memória judaica. Ou ainda uma maior participação do MUJ em iniciativas internacionais já existentes, propondo projetos sob sua liderança, mas que tenham alcance junto a outras instituições congêneres. Assim, espera-se que o MUJ se estabeleça como a principal referência em assuntos judaicos no Brasil, para públicos nacionais e estrangeiros.

Para alcançar tais objetivos, sugere-se a criação de novas funções para áreas específicas. Uma delas diz respeito à elaboração e execução de ações no âmbito do Programa Digital, defendido neste Plano Museológico como estratégico para que o MUJ amplie seu alcance e cumpra sua missão de conectar públicos e trançar histórias.

Outra função sugerida é para articulação social, com dedicação exclusiva às ações no território, elaborando o mapeamento de instituições, coletivos e associações, realizando escutas sistemáticas e firmando parcerias. O entorno do MUJ foi apontado pelo diagnóstico como uma oportunidade, pela centralidade e pela rede de instituições que o compõe, mas uma ameaça, por conta das questões sociais que o caracterizam. Assim, por meio dessa função, o MUJ poderá se firmar como agente de mudança social do seu entorno, potencial identificado no diagnóstico.

O MUJ tem ainda como desafio institucional para este ciclo o desenvolvimento e a articulação de públicos, entendendo-os centrais para o cumprimento de sua missão e para a sua sustentabilida-

de. Assim, desenvolveu um Programa de Articulação de Públicos, que visa a consolidar a imagem do MUJ, diversificar os públicos e ampliar a visitação, as relações institucionais e a visibilidade.

A partir da estruturação de eixos de atuação, que consistem em diferentes perfis de público-alvo a serem alcançados e que, por sua vez, são segmentados em nichos mais específicos, são atribuídas às áreas responsáveis pela articulação de cada um deles, conforme diagrama abaixo:

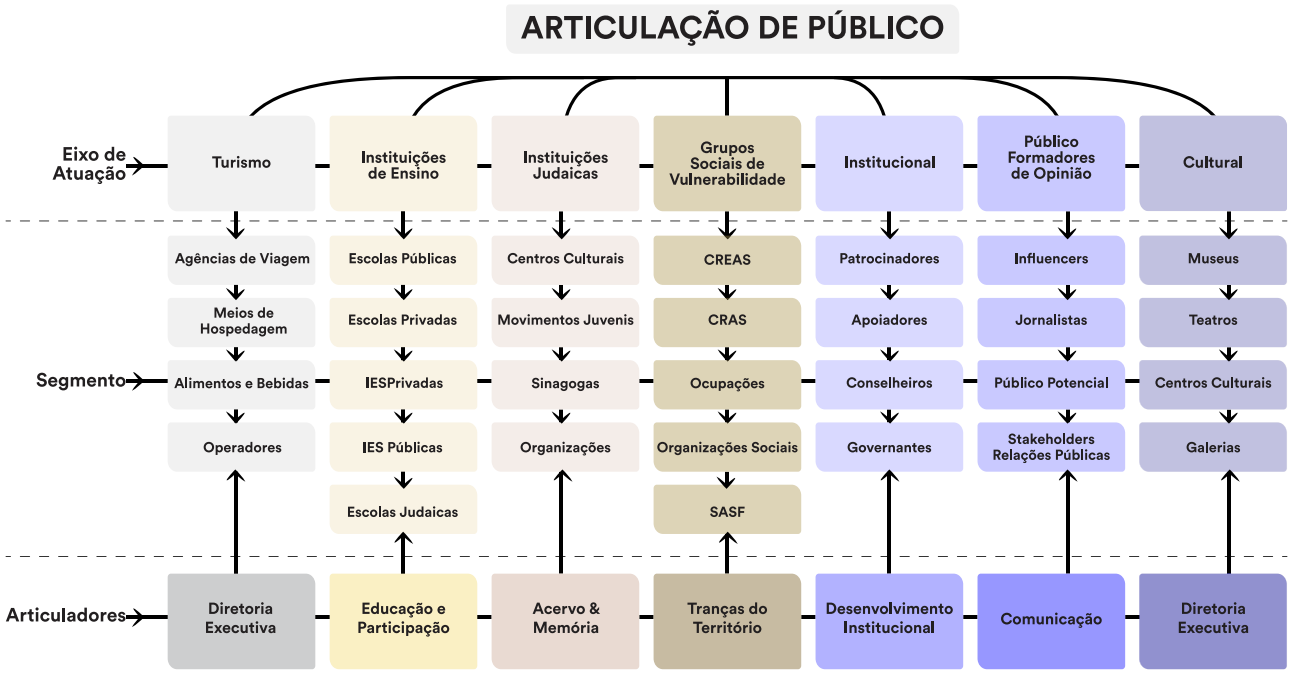

Figura 6 – Diagrama de articulação de públicos, elaborado por Leonardo Moreira, museólogo e assistente da Diretoria Executiva, em 2022

Com o objetivo de entender o que os públicos esperam do MUJ, suas motivações e sua satisfação com a visita, é fundamental que sejam realizadas pesquisas de público sistematicamente, sem deixar de considerar os públicos online. Como exigência mínima do Estatuto de Museus, exige-se a manutenção do registro de visitantes para controle interno, avaliação e monitoramento, bem como o envio de dados anuais ao Ibram.

Há diversas formas de conhecer as necessidades e motivações dos visitantes:

- Observação do comportamento dos visitantes e sua circulação pelo museu, identificando pontos da dimensão física que podem ser aprimorados;
- Pesquisas de público: utilizadas para investigar as motivações para visita e a satisfação com a experiência, por meio de questionários autoadministrados online e on site, permitindo análise quantitativa e qualitativa sobre a demografia dos visitantes;
- Grupos focais e entrevistas em profundidade: são métodos de custos mais elevados que geram informações aprofundadas sobre a percepção e preferências dos segmentos de público considerados prioritários pelo museu.

Os museus na atualidade, conduzidos pelos valores da convivência e da inclusão social, buscam ser um lugar de acolhimento onde as pessoas se sintam bem recebidas. Essa preocupação permeia a atuação de todos os programas, em arquitetura e segurança, pois juntos garantem que o acesso ao museu seja convidativo, na linguagem utilizada nas exposições, na comunicação institucional e na abordagem pedagógica utilizada pelos educadores. Os desdobramentos dessa ação estão previstos nos respectivos programas, a serem apresentados a seguir neste documento.

Por fim, a garantia da sustentabilidade financeira do MUJ, que não possui mantenedores fixos, é um desafio institucional de grande relevância. Embora haja um programa dedicado a essa questão (Programa de Financiamento e Fomento), as diretrizes para obtenção de recursos e a consolidação de uma imagem sólida e de relacionamentos estratégicos são orientadas pela gestão, com desdobramentos em cada um dos programas museológicos. Assim, todas as áreas do MUJ deverão estar alinhadas no sentido de propor ações que visem à sustentabilidade financeira do MUJ, em um esforço conjunto e sistemático que é institucional.

Ações previstas:

- Curto prazo (1 ano):

1. Aprovação de Plano Plurianual na Lei Rouanet (2024-2027);
2. Implantação de documentos institucionais estruturantes (Regimento Interno, Política de Compras e Contratações; Plano de Cargos e Salários, Política de Cartão Pré-Pago e de Reembolso, Política de Segurança da Informação; Política de Funcionamento da Loja);
3. Implantação de controle orçamentário e financeiro por projeto;
4. Contratação de Plano de Saúde para a equipe do MUJ;
5. Reativação da Cafeteria do MUJ.

- Médio prazo (3 anos):

1. Estruturação de programa de incentivo à formação para a equipe do MUJ;
2. Monitoramento e avaliação de impactos das ações do museu.

- Longo prazo (5 anos):

1. Transparência na internet quanto os procedimentos e contas do MUJ;
2. Promoção de intercâmbio de equipe com outros museus judaicos no mundo;
3. Loja do MUJ também na internet.

3.2 Programa de Acervo e Pesquisa

O objetivo geral do Programa de Acervo e Pesquisa é o de propor ações para o gerenciamento das coleções salvaguardadas pela instituição, promovendo seu desenvolvimento, preservação e uso. Sendo assim, é responsável por todas as atividades relacionadas à gestão dos bens musealizados. O programa também abrange ações de pesquisa com o objetivo de ampliar, aprofundar, qualificar e disseminar o conhecimento acerca do acervo, das temáticas e dos conceitos que são abordados nas exposições, nas ações educativas e nas demais formas de extroversão do conhecimento gerado pelo museu.

Este programa vincula-se fortemente ao Programa de Exposições e Programação Cultural e ao Programa de Educação e de Acessibilidade Universal, que contribuem para a difusão do conhecimento gerado a partir das coleções, bem como com o Programa Institucional, pois é com base no posicionamento expresso na missão, visão e valores do Museu que se define a política de gestão das coleções, suas linhas de investigação e abrangência. O Programa Arquitetônico-Urbanístico, Socioambiental e de Segurança também se integra a ele, por responder pelos aspectos relacionados ao espaço físico destinado à guarda e uso das coleções, como climatização, controle de pragas e conservação dos espaços.

Tradicionalmente, as coleções são o cerne do trabalho dos museus, embora sua formação e gestão não devam ser fins absolutos nem exclusivamente centrados neles próprios. Com tais repertórios patrimoniais, busca-se representar realidades e vínculos sociais e, a partir deles, propor novas abordagens e estabelecer diálogos e relações com diferentes instâncias e públicos. A formação de coleções pode ser uma oportunidade para compreender contextos amplos e de comunicar tais possibilidades interpretativas às gerações atuais e futuras, não se restringindo à ideia de propriedade tutelada, tampouco estrita às manifestações tangíveis e materiais.

Estando a formação do acervo do MUJ na base de sua criação enquanto instituição, a partir do engajamento de membros da comunidade judaica e de acadêmicos dedicados ao tema no Brasil[26], compondo assim o maior acervo judaico da América Latina, é bastante oportuno que a reflexão a respeito de seu desenvolvimento e gestão esteja sendo prioritária no presente momento institucional. Isso porque é neste momento que se consolidam a cultura organizacional, os processos e as equipes e em que se projetam sua atuação e o desenvolvimento da missão com diferentes públicos.

.26

Vide diagnóstico deste Plano Museológico, item Acervo.

A revisão e ampliação da Política de Acervo do MUJ, por meio de edital ProAC 36/2022, é um marco neste processo, em que, de forma participativa entre equipes e *stakeholders*, foram discutidos os recortes temáticos, cronológicos e geográficos para o desenvolvimento do acervo e analisados os procedimentos adotados para sua gestão. Seus objetivos específicos foram:

- definir linhas de pesquisa, temáticas, conceitos e abordagens em conjunto com demais programas finalísticos;
- definir princípios e critérios gerais e específicos para desenvolvimento (aquisição e descarte), documentação, conservação e acesso ao acervo;
- propor diretrizes para gestão da informação sobre o acervo, bem como procedimentos básicos de inserção de dados em bancos de dados da instituição;
- indicar diretrizes para a preservação e a conservação dos bens, assim como dos espaços destinados para sua guarda, como a reserva técnica;
- indicar diretrizes para a promoção do uso, acesso e empréstimos-saída e entrada do acervo.

Um dos avanços desse processo tem sido a compreensão de que o acervo do MUJ é composto por suas coleções museológica e bibliográfica e seu arquivo. Assim, reforça-se o sentido de que há um único acervo do MUJ e o CDM, fundamental na história institucional, torna-se uma instância de articulação e não mais referência metonímica do arquivo que constitui esse acervo.

Além disso, avançou-se no entendimento de que o foco de colecionismo devem ser os fenômenos e não uma orientação por tipologias ou suportes (embora se preveja a ampliação de alguns deles, como por exemplo, das as obras de arte contemporânea).

Assim, o MUJ busca constituir e legar um repertório patrimonial que verse sobre Comunidades, Expressões e Tranças. Entende-se que esses temas macro, com potencial de articular eixos de colecionismo e linhas de pesquisa específicas, possibilitam compreender a presença judaica no Brasil e as relações complementares aqui estabelecidas entre Judaísmo e Judeidade.

Para o período de vigência deste Plano Museológico, caberá o desenvolvimento do acervo a partir desses recortes temáticos, classificando as coleções e o arquivo já existentes e traçando estratégias para a aquisição e o descarte. As bases de dados então em uso deverão contemplar campos para registro dessa informação.

A Política de Acervo é, portanto, o documento de gestão principal para este programa. Nele estão detalhados os parâmetros de aquisição e descarte, os procedimentos e os instrumentos de documentação, as orientações quanto à conservação e à guarda, bem como as políticas de acesso e os requisitos de uso dos itens do acervo do MUJ, razão pela qual optou-se por não os

replicar neste Plano Museológico. Assim, orienta-se a leitura daquele documento junto deste Programa, para uma visão mais clara sobre o assunto.

A gestão do acervo ampara-se em ações de médio e longo prazo, por isso é essencial que se invista em uma rotina de elaboração de projetos para as diferentes frentes, com objetivos, cronogramas e recursos humanos e financeiros necessários. A definição das prioridades ficará a cargo da Diretoria de Acervo e Memória, em sintonia com o planejamento estratégico geral do MUJ e da área. Havendo necessidade de recurso extraordinário, a área de Desenvolvimento Institucional deverá orientar quanto às estratégias para sua viabilidade.

O MUJ adota a gestão integrada do acervo, por considerá-la mais adequada para um conjunto que, embora compreendido como uma unidade coesa, é composto por uma ampla variedade de tipologias e com históricos e objetivos de formação distintos uns dos outros. Assim, os processos de inter-relacionamento da documentação e dos procedimentos de conservação e de acesso deverão ser otimizados, por meio de sistemas de gerenciamento que operem de forma integrada, de vocabulários controlados e de políticas comuns.

O MUJ abriu suas portas ao público tendo com seu acervo registrado em banco de dados informatizado, que está disponível ao público no site institucional. Sugerem-se, então, que se ampliem as estratégias digitais para a extroversão do acervo, por meio de lives, produtos audiovisuais ou demais recursos. O acervo tem grande potencial de demonstrar as relações afetivas do público com o tema trabalhado pelo Museu, de tornar o judaísmo mais conhecido pelo público brasileiro e de minimizar visões divergentes, dentro e fora dos círculos judaicos. Além disso, pela capacidade de os bens culturais serem, por natureza, polissêmicos e inter-relacionais, o digital pode ser um âmbito privilegiado para dar a ver a história de uma mesma peça em diferentes camadas, pontos de vista e enredando-a com outros itens do acervo do MUJ ou de outras instituições.

Nesse sentido, as parcerias institucionais serão estratégicas. Por meio delas é possível propor ainda ações de desenvolvimento de acervo – a partir da prospecção de itens a serem colecionados ou registrados ou ainda definindo perfis de acervo em conjunto com outras instituições voltadas à memória judaica, compondo um repertório em rede –, ações de referenciamento e de comunicação. O acervo tem enorme potencial de dar a ver a humanidade e a universalidade das experiências judaicas que sobressaem, quando trançado com outras instituições, se ressalva.

As ações de pesquisas que se aprofundem em temas que interessam ao Museu e que dialoguem com o acervo são imprescindíveis. Por meio delas é possível qualificar as coleções e o arquivo já constituídos, ampliando seus sentidos e criando conexões entre documentos, livros, obras e objetos e demais referências. Deste modo, é fundamental a criação de estratégias e procedimentos para a correta documentação de seus desenvolvimentos nas bases de dados correspondentes.

As pesquisas são ainda cruciais para a identificação de fenômenos, de contextos e de repertórios a serem agregados ao patrimônio salvaguardado pelo MUJ, de modo a ampliá-lo de forma ordenada e criteriosa e de atualizá-lo conforme perspectivas contemporâneas, assim como para o desenvolvimento de projetos expositivos e de produtos educacionais e de comunicação, em parceria com as demais equipes do MUJ.

Sugere-se a criação de linhas de pesquisa específicas no âmbito dos recortes temáticos adotados pela Política de Acervo do MUJ, tais como:

- Religião e comunidade
  - Instituições judaicas
- Perseguições e resistências (Transversalidades históricas)
- Diásporas e migrações
- Representações judaicas
  - Artistas judias e judeus
  - Judeidade na arte contemporânea
- Intersecções culturais
- Lugares de memória[27]

Como desdobramento dessa relação orgânica entre acervo e pesquisa, sugere-se ainda a elaboração de um projeto amplo de mapeamento, registro e gestão de referências patrimoniais sobre as questões judaicas no Brasil.

Um entendimento comum às equipes do MUJ é de que a atividade de pesquisa perpassa todas as áreas, como o desenvolvimento e a gestão do acervo, as exposições, as mediações e ações educativas e a comunicação institucional. Não existe – e não se deseja constituir – uma equipe de profissionais exclusivamente dedicada a pesquisar os repertórios patrimoniais ou os temas relacionados à instituição. Isso não significa, porém, que não haja na estrutura interna figuras centrais na articulação de conteúdos, referências patrimoniais, projetos e debates, sendo a Diretoria Executiva, as áreas de Acervo e Memória e de Curadoria e Participação as mais compromissadas com essas finalidades.

Uma das justificativas para não se formar uma equipe dedicada é a importância de um olhar múltiplo e não somente interno, ou seja, que sejam privilegiadas também as produções desenvolvidas por interlocutores e parceiros de outros lugares, enriquecendo e ampliando as possibilidades

.27

A exemplo do AMIA, em Buenos Aires. Não foram encontradas iniciativas dessa natureza no Brasil, podendo ser ponto de conexão com outras iniciativas internacionais, como o *Sites of Conscience*.

de atuação do MUJ. Para isso, propõe-se o estabelecimento de parcerias com universidades, projetos incentivados que contemplem a contratação de pesquisadores-especialistas ou mesmo a criação de um programa institucional de incentivo à pesquisa, com oferta de bolsas ou premiações.

Ações previstas:

- Curto prazo (1 ano):

1. Concluir a transposição integral do CDM e da Biblioteca para o museu e do iídiche para a Casa do Povo;
2. Ampliar o acesso, a produção de conhecimento, a difusão e a visibilidade do CDM do MUJ em colaboração com as demais áreas do museu;
3. Finalizar a Política de Gestão de Acervo e implementá-la de modo sistêmico na instituição;
4. Dar continuidade às atividades de preservação, organização, higienização, restauro, catalogação e digitalização do Acervo;
5. Desenvolver e ativar o programa de Articulação de Público a partir do engajamento da comunidade judaica;
6. Dar continuidade ao treinamento para voluntários. Criar um programa de Anfitriões do MUJ, que envolverá os voluntários em ações para articulação de público.

- Médio prazo (3 anos):

1. Ampliar o acesso, a produção de conhecimento, a difusão e a visibilidade do CDM do MUJ em colaboração com as demais áreas do museu, dando ênfase à comunidade acadêmica brasileira;
2. Dar continuidade às práticas de preservação, organização, higienização, restauro, catalogação e digitalização do Acervo e do Centro de Memória, ampliando o acervo do ponto de vista do contemporâneo;
3. Desenvolver e ativar o programa de Articulação de Público a partir do engajamento da comunidade judaica em todo Brasil;
4. Garantir o cumprimento da Política de Acervo;
5. Oferecer no mínimo 3 bolsas para pesquisadores;
6. Dar continuidade ao programa de voluntários do MUJ e Anfitriões do MUJ.

- Longo prazo (5 anos):

1. Ser referência para a comunidade acadêmica internacional nas temáticas relativas à coletividade, imigração, religião e cultura judaica no Brasil;
2. Qualificar as práticas museológicas de preservação do acervo;
3. Ampliar o acervo do ponto de vista do que será pesquisado sobre o século XXI;
4. Desenvolver e ativar o programa de Articulação de Público a partir do engajamento da comunidade judaica em todo Brasil;
5. Revisar a Política de Acervo;
6. Oferecer no mínimo 5 bolsas para pesquisadores;
7. Dar continuidade ao programa de voluntariado do MUJ.

3.3 Programa de Exposições e Programação Cultural

O Programa de Exposições e Programação Cultural abrange os projetos expositivos, as atividades e os eventos desenvolvidos pelo Museu visando a mediação com visitantes e participantes de perfis variados. Podem ser elaborados pelas equipes ou por parceiros estratégicos, a partir do conhecimento que têm de seu conceito gerador, patrimônio, interlocutores e território, respondendo aos 7 eixos de ação.

Por realizar-se sempre em relação (com temas, parcerias e públicos), esse programa tem o papel de desenvolver a missão institucional, mas sobretudo de reforçá-la, desafiá-la e atualizá-la, trazendo novas questões, problemas e pontos de vista. Por meio de suas ações, que resultam geralmente de processos de planejamento e execução mais curtos (em especial os eventos) e que são efêmeros em sua vigência, entende-se ser possível abarcar as questões mais atuais e pungentes, experimentar abordagens e linguagens e construir novas parcerias e relações com o público.

Desse modo, na estrutura do MUJ, o Programa de Exposições e Programação Cultural tem por missão atuar como "farol" da instituição, apontando diferentes caminhos em meio a um oceano de possibilidades, porém entendendo que as diretrizes devem partir de um lugar sólido e seguro. Tal atuação ressoa e pode ser ativada pelo Programa Educativo e de Acessibilidade Universal, Programa de Comunicação, ou mesmo ser incorporada por aqueles que pressupõem compromissos institucionais mais sólidos e de longo prazo, a exemplo do Programa Institucional e do Programa de Acervo e Pesquisa.

O desenvolvimento desse programa é orientado pelos seguintes pressupostos de atuação:

- garantir que as atividades e projetos estejam em consonância com os valores e a visão do MUJ e em diálogo com a cultura judaica, o tempo presente e o contexto local;
- zelar pela execução de um calendário dinâmico, original e que esteja cada vez mais inserido na vida cultural da cidade de São Paulo;
- apresentar ao público elementos da cultura judaica em diálogo com a produção contemporânea, estabelecer parcerias com artistas, instituições e organizações do entorno, garantir que o conteúdo do educativo esteja alinhado com as premissas da programação, além de coordenar a produção e execução de cada projeto;
- receber propostas externas, analisá-las, e caso estejam de acordo com o programa do Museu, traçar estratégias para a implementação das mesmas;

O programa ampara-se nos seguintes eixos estratégicos:

1. Exposições: Apresentar pesquisas curatoriais e artísticas de excelência, com padrão expográfico internacional, que estejam em consonância com os valores e visão do MUJ, visando a inserção do museu no calendário cultural da cidade e do país. São três as naturezas das exposições desenvolvidas pelo MUJ: exposições de longa duração, temporárias e virtuais (na plataforma *Google Arts and Culture*). Potencialmente, as curadorias elaboradas para essas modalidades expositivas podem ser adaptadas para itinerâncias;
2. Programas públicos: Desenvolver atividades em formatos variados, como oficinas, seminários, mostras, ciclos de conversa, entre outros, colocando em discussão questões e práticas atuais, ou ainda criando conexões com o conteúdo das exposições.
3. Festivais e ciclos: Desenvolver grandes eventos de curta duração com relevância nacional e internacional, a exemplo do Festival Literário.
4. Tranças no território: Programa de articulação social com os grupos em vulnerabilidade social no entorno do MUJ.

As exposições cumprem um importante papel no desenvolvimento dos propósitos do MUJ, sendo a face visível das atividades de gestão do acervo e pesquisa, assim como o estabelecimento de relações institucionais. Entendendo-as então como parte indissociável, é desejável que versem sobre os recortes temáticos adotados para o acervo. Dessa forma, potencializa-se a capacidade de fomentar ações em diferentes programas, como o desenvolvimento e a documentação do acervo, atividades educativas e ações de comunicação, não se encerrando apenas em si mesmas.

As exposições de longa duração do MUJ – **A vida judaica** e **Judeus no Brasil**: histórias trançadas – foram abertas ao público na ocasião de sua inauguração e resultaram de um longo processo de trabalho colaborativo entre diversas equipes internas e externas. Elas têm por objetivo apresentar as bases conceituais, temáticas e o acervo do MUJ, por meio de projetos curatoriais, expográficos e de tecnologias que vêm sendo muito bem avaliados pelo público. No entanto, ainda não foram produzidos catálogos dedicados a elas, cuja recomendação fica expressa neste Plano Museológico.

Embora estejam "finalizadas", sugere-se que as exposições de longa duração sejam constantemente revisitadas, com o intuito de avaliar sua recepção pelo público, identificar conteúdos ou recursos a serem atualizados ou para propor novas programações ou publicações concernentes a elas. A seleção de objetos também pode vir a ser revista, a depender da análise técnica quanto à preservação, em resposta às condições ambientais e do tempo de vigência das exposições, de eventuais novas aquisições para o acervo que se mostrem mais pertinentes para o que se pro-

põe apresentar ou ainda de empréstimo cujo prazo tenha terminado, havendo a necessidade de devolver algum item. Por isso, é importante que as equipes do Educativo e de Comunicação, que são pontos de contato essenciais com os públicos, e as equipes de Acervo e Memória, Curadoria e Participação e de Administrativo/Infraestrutura/Segurança, que se dedicam à sua manutenção e atualização, mantenham rotinas de reuniões e de monitoramentos periódicos.

No ciclo que este Plano Museológico abarca, está previsto o processo de reformulação das exposições de longa duração a partir de 2026 (quando completarão cinco anos de vigência), que deverá resultar em suas substituições. Esse processo poderá ser orientado por pesquisas de satisfação e de expectativa dos públicos interno e externo, escutas amplas e sistemáticas com stakeholders e prospecção de novos repertórios a serem abordados, por meio de relações institucionais firmadas com universidades, instituições e coletivos culturais e de memória.

As exposições temporárias são estratégicas para atualização conceitual do MUJ e para a ampliação e variação da programação oferecida ao público. Assim, respondem em grande parte pelas taxas de retorno de visitantes à instituição.

O MUJ possui dois espaços dedicados a projetos expositivos de curta duração:

- Mezanino: Para este espaço prevê-se a realização de projetos que tenham aproximação com o acervo do MUJ. Por conta de sua configuração física – espaço linear e estreito, entremeado pela Biblioteca Povo do Livro e por áreas onde são realizadas oficinas culturais, e tendo conexão direta com a exposição **A vida judaica**, em especial a projeção de fotografias na cúpula da antiga sinagoga – traz desafios e oportunidades para o desenvolvimento dos projetos expográficos.

- Subsolo: Espaço dedicado a projetos que versam sobre o pensamento contemporâneo a respeito das questões suscitadas pelo MUJ, principalmente tendo a arte como meio privilegiado. Entre períodos de vigência de exposições, este espaço pode também acolher programação cultural, a exemplo do Festival Literário.

A agenda de exposições considera as vocações de cada um desses espaços e é definida com pelo menos um ano de antecedência pela área de Curadoria e Participação. Por conta da necessidade de previsão orçamentária via captação, sugere-se um planejamento mais alargado, de ao menos dois anos, essencial sobretudo para o desenvolvimento de projetos internacionais, que se buscam promover no atual ciclo.

As propostas para as exposições temporárias são sobretudo externas, mas com atuação direta das equipes internas para a seleção e elaboração dos projetos junto aos proponentes. A Política de Seleção de Projetos orienta a avaliação das propostas, a partir de dez critérios, dentre os quais:

1. Pertinência à missão;
2. Disponibilidade do espaço;
3. Viabilidade financeira, técnica e espacial;
4. Atualidade;
5. Inovação;
6. Ousadia.

A clareza da missão institucional e a boa comunicação foram apontadas como fatores para a qualidade das propostas recebidas, que se alinham bem ao repertório e à linguagem do MUJ.

Incentiva-se o desenvolvimento de curadorias internas, sobretudo pelo potencial de aproximar os visitantes do conhecimento que as áreas vêm produzindo em relação ao acervo, à abordagem do tema e aos públicos do MUJ. Esses processos têm ainda enorme potencial de criar sinergias entre as equipes, consolidando a própria estrutura institucional.

As exposições participativas, com comunidades e públicos, também são incentivadas. Elas são formas potentes de consolidar relacionamentos, atualizar os pontos de vista e compartilhar processos e autoridades, democratizando a noção de sujeitos produtores de conhecimento.

Para suscitar novas relações e, assim, ampliar presenças e perspectivas, sugerem-se estratégias como residências artísticas e programas de incentivo para curadorias, com oferta de bolsas. Tais ações também demonstram a transparência da gestão, tornando públicos seus critérios de seleção.

Este programa ainda é estratégico no sentido de consolidar o MUJ como referência inquestionável nas questões judaicas no Brasil, em âmbitos nacional e internacional. Nesse sentido, projetos retrospectivos de grandes artistas nacionais e a itinerância de curadorias para museus estrangeiros são exemplos de ações desejáveis. A serem desenvolvidas em médio prazo, essas iniciativas têm potencial para apoios e patrocínios e poderão prever contratação de equipes e resultar em estratégias específicas de ampliação do acervo.

As etapas de elaboração das exposições temporárias são assim realizadas:

- Pesquisa e curadoria: podem ser realizadas por equipes internas ou por meio de parcerias com artistas e curadores externos;
- Produção: realizada por equipe interna, com apoio de contratação de colaboradores eventuais;
- Expografia, comunicação visual e luminotécnica: realizadas por profissionais externos, contratados de acordo com o perfil esperado para cada projeto.

É desejável que no escopo dos projetos de exposições temporárias estejam previstos os meios de ampliar seu alcance, como a publicação de catálogos (entendidos como desdobramento da exposição e não apenas seu registro), programações de seminários e de lives, atividades educativas ou produção de conteúdos online. Essas ações reforçam o compromisso do MUJ em pautar de forma qualificada os debates em torno de seu tema e de torná-lo mais conhecido e relevante, em termos nacionais e internacionais. Por isso, recomenda-se que sejam acessíveis para outros idiomas e para públicos com necessidades especiais.

A rotina de conservação das exposições de longa duração e temporárias deverá ser orientada por uma política de manutenção para as exposições, que abarque a infraestrutura dos espaços, as estruturas expositivas e os dispositivos de tecnologia e os acervos, indicando as responsabilidades internas e os serviços a serem contratados. Devido à quantidade de equipamento de tecnologia presente nas exposições, sugere-se a contratação de profissional de TI interno, que se aproprie das estruturas utilizadas pelo MUJ e que esteja disponível para realizar manutenções urgentes e não programadas, minimizando a incidência de equipamentos desligados durante horário de atendimento ao público.

As exposições virtuais do MUJ são estrategicamente concebidas como desdobramentos das curadorias das exposições de longa duração e temporárias e estão disponíveis na plataforma Google Arts and Culture. De alcance global, essa plataforma pressupõe o cadastramento da instituição (entendida como "Coleção") e o registro de cada item (imagem e informações associadas) para só então iniciar o processo de criação de uma exposição (entendida pela plataforma como "História"). Os recursos disponíveis, como ampliação de imagens, aproximações de detalhes e o enredamento de referências torna-o especialmente indicado para os projetos com documentos textuais e cartográficos e fotografias do acervo do MUJ.

Usuários individuais e instituições podem fazer uso de todos os itens disponibilizados no *Google Arts and Culture* para a criação de suas narrativas, possibilitando o compartilhamento de referências e o cruzamento de trajetórias e contextos em larga escala. Essa prerrogativa da plataforma vai ao encontro do desejo do MUJ de ampliar seu alcance e de trançar suas histórias, por isso incentiva-se seu uso e a comunicação das exposições que já foram ali produzidas. Parcerias institucionais podem ser firmadas visando o trabalho nesta plataforma, para que mais desses entrelaçamentos aconteçam.

Sugere-se ainda que o MUJ invista em exposições itinerantes, utilizando-se também das curadorias realizadas para as exposições de longa duração e temporárias. Esse tipo de ação remete à história do MUJ, quando ainda não dispunha de uma sede, e atende ao objetivo estratégico de ampliar o alcance da instituição e propor tranças com outros espaços, contextos e narrativas. Uma possibilidade de suscitar tais diálogos é prever vitrines e painéis vazios na exposição para

que as instituições que a recebam complementem os projetos com seus próprios conteúdos e acervos. O MUJ já vem desenvolvendo exposições para itinerância, a exemplo de **Botannica Tirannica** que esteve em cartaz no Sesc Taubaté em 2023. A exposição também tem previsão de itinerância para Toronto (Canadá) em 2024.

Montagens de exposições itinerantes em espaços de grande circulação de pessoas, como estações de trem e metrô e shopping centers também podem ser estratégicas para ampliar o alcance do MUJ e incentivar a visitação às suas instalações físicas.

A adoção de uma programação cultural variada seria igualmente necessária para ampliar a visitação e atualizar os debates e as perspectivas sobre o tema, de forma constante e ágil. Além disso, possibilitaria que estratégias sejam testadas, visando ao atendimento das expectativas do público. Para isso, é importante manter uma rotina de avaliação de resultados, com a mensuração de públicos atingidos por ações, presenciais e online, e sua efetividade e satisfação, de acordo com os diferentes perfis.

O planejamento da programação cultural deverá ser feito de forma intersetorial, seguindo o modelo de Holacracia, e orientado pelo planejamento estratégico anual do MUJ e da área. É importante que o público compreenda que embora numerosa e variada, a programação cultural do MUJ segue um mesmo perfil e objetivo: iluminar os diversos aspectos da realidade brasileira pelo viés da relação complementar entre Judaísmo e Judeidade.

O desenvolvimento de programações anuais fixas, como o FliMUJ - Festival Literário do Museu Judaico de São Paulo, reforça o lugar do MUJ no calendário cultural da cidade e seu compromisso com determinadas expressões como forma de abordar a presença judaica no Brasil. Além disso, estando consolidadas, o potencial de captação de recursos se amplia.

Outra atuação do MUJ no âmbito deste programa é o Tranças no Território, que busca criar e qualificar as relações com seu entorno, que é rico e variado em termos de espaços, repertórios e agentes, por meio de ações e programações compartilhadas. A realização sistemática de mapeamentos e escutas públicas, de modo a reconhecer as instituições, coletivos e associações ali já atuantes e com as quais pode-se estabelecer parcerias é estratégica e, para isso, recomenda-se a contratação de profissional com experiência em articulação social, que possa se dedicar com exclusividade a tal frente e que consiga mediar internamente as demandas de cada atividade.

Um dos pontos relevantes para o desenvolvimento deste programa é a avaliação das exposições e das programações culturais. Por meio delas é possível conhecer os perfis, interesses, expectativas e opiniões do público em relação ao trabalho desenvolvido, assim como levantar dados e séries históricas que podem ajudar a embasar tomadas de decisão. Para isso, é fundamental que no momento de elaboração das propostas, a instituição tenha clareza do que pretende realizar com cada ação, para que as avaliações apontem sua efetividade ou pontos específicos de ajustes.

Alguns caminhos foram aventados para avaliação:

- Pesquisa de perfil e satisfação do público semestral, feita por meio de amostragens (considerando quantidade de público e perfis) e de forma dialógica. Sugere-se que todas as exposições temporárias sejam objeto de coleta de dados;
- análise de presença na mídia de cada projeto;
- análise dos projetos expográficos, com diferentes públicos. Sugere-se que sejam consideradas escutas ampliadas no momento de elaboração do projeto e após a montagem, para que seja possível comparar expectativas e efetividade de cada solução expositiva, comunicacional e de acessibilidade.

Além disso, o registro das ações também se faz necessário, principalmente elas sendo parte integrante das estratégias de extroversão da missão, visão e valores institucionais, mas com temporalidade efêmera. São múltiplas as possibilidades de registro dessas ações:

- Registro fotográfico de todas as ações, que devem ser devidamente documentadas, de modo que sejam facilmente recuperadas e identificadas;
- Catálogos de todas as exposições temporárias, sendo essas publicações entendidas não apenas como registro, mas também como desdobramento de cada projeto. Trata-se também de importante produto institucional, a ser vendido na Lodjinha;
- Registro audiovisual das ações de formação (seminários e lives) com artistas e curadores, de modo a divulgar as ações, mas sobretudo documentar os processos.
- Registro dos visitantes e sistematização de dados pessoais, bem como perfil do público no software de *Customer Relationship Management* - CRM para fins de prestação de contas e relacionamento.
- [28]Relatórios de prestação de contas com descrição das metas e resultados alcançados apresentados a órgãos públicos, patrocinadores, parceiros, dentre outros.

Faz-se então necessário construir um fluxo de transferência e arquivamento desses registros que seja parte da rotina das equipes envolvidas. Além disso, sugere-se que componham repositórios online com uma política de guarda e arquivamento comum às áreas, para que sejam de fácil e amplo acesso público.

.28

Entrevista com Christopher Mossey.

Ações previstas:

- Curto prazo (1 ano):

1. Realização de 5 exposições temporárias e seus respectivos catálogos;
2. Realização da 2ª e 3ª edições do FliMUJ;
3. Estruturação do Educativo de acordo com premissas desenhadas junto à Direção Executiva;
4. Reestruturação do programa Territórios para atender a comunidade que vive e trabalha no entorno do museu;
5. Realização do projeto férias, exposição e série oficinas que parte da obra do cartunista judeu Daniel Azulay para criar um programa que atenda o público infanto-juvenil;
6. Continuidade do projeto Judeus na Amazônia com a realização de seminário, exposição, publicação de textos e catálogo;
7. Maior integração e alinhamento com o Acervo do MUJ, buscando criar diálogos e costuras na programação com o acervo.

- Médio prazo (3 anos):

1. Efetivação de ao menos 2 itinerâncias de projetos do MUJ para museus internacionais;
2. Efetivação de um projeto de residência para artistas e curadores pesquisarem no acervo do MUJ;
3. Realização da exposição Charlotte Salomon;
4. Alteração do painel do grafite através de uma chamada aberta para artistas do Brasil inteiro;
5. Realização de uma grande programação para celebração de 5 anos do Museu;
6. Fortalecimento da equipe de Curadoria e Participação por meio da aquisição de ferramentas de trabalho e novas contratações;
7. Implementação de um programa de cursos do MUJ.

- Longo prazo (5 anos):

1. Realização de ao menos um grande projeto internacional feito em parceria com uma instituição de outro país, visando a fortalecer o posicionamento internacional do museu;
2. Realização de uma exposição retrospectiva de um grande nome nacional (Jac Leirner, Carmela Gross, Ricardo Basbaum, Anna Bella Geiger, etc.);

3. Concepção de um programa para o novo auditório que englobe concertos de pequeno porte, leituras dramáticas, palestras, debates e ciclos de filme;

4. Edição de uma publicação sobre a exposição **Judeus no Brasil: histórias trançadas**;

5. Realização de uma mostra que exiba as obras de arte contemporânea adquiridas desde a inauguração do Museu.

3.4 Programa Educativo e de Acessibilidade Universal

O Programa Educativo e de Acessibilidade Universal se dedica às estratégias de mediação entre os conteúdos desenvolvidos pelo Museu, por meio de suas exposições e programação cultural, e seus diferentes públicos. Assim, este programa se preocupa em reconhecer os perfis e expectativas dos visitantes já fidelizados e potenciais, em elaborar roteiros de visitação aos espaços expositivos, bem como formações, atividades e materiais educativos. Além disso, considerando o contexto cultural brasileiro, em que visitar museus ainda não é hábito comum, se torna premente ampliar o acesso por meio de estratégias de formação de públicos e da acessibilidade.

Pensando nas expertises de cada equipe, o ideal é que este programa seja idealizado de forma colaborativa com o Programas de Acervo e Pesquisa, o Programa de Exposições e Programação Cultural e o Programa de Comunicação, para que a abordagem e a linguagem utilizadas sejam unificadas e coesas. A natureza interdisciplinar da ação educativa requer a construção coletiva de suas ações, de modo que os educadores sejam parte ativa e criativa no processo de aprendizagem.

No MUJ, o núcleo de Educação e Participação (E&P) compõe a área de Curadoria e Participação e foi desenvolvido pela empresa Sapoti Projetos Culturais, por meio de projeto incentivado via Lei Rouanet[29]. Em 2023, o MUJ internalizou o núcleo e compôs uma equipe própria, como reconhecimento da importância de haver na estrutura um grupo fixo e valorizado de educadores para mediar um tema que por vezes é impactado por estereótipos, preconceitos ou negacionismos. Por conta dessa especificidade do MUJ, o enfrentamento de questões sensíveis é pauta destacada. A equipe vem percebendo a potencialidade dos acervos e dos conteúdos presentes nas exposições para trazer concretude aos fatos históricos e mentalidades abordados nas exposições e para embasar questões trazidas pelo público, não permitindo que as discussões fiquem só na argumentação.

Trabalhar com os valores judaicos reiterados em cada festa, ritual ou celebração (como por exemplo, a *Pêssach* / liberdade, ou o *Sucot* / hospitalidade) também vem se mostrando uma boa forma de dirimir preconceitos. Compreender esta como uma "comunidade de seres humanos que se organizaram em torno de certos valores, que são acima de tudo valores humanos, e com uma relação forte com a natureza"[30], aproxima o conteúdo do Museu de diversos públicos, sejam eles formados ou não por judeus, e com outras experiências comunitárias e religiosas, como indígenas, afro-brasileiras, árabes e orientais.

Estavam neste escopo: a contratação, formação e gestão das equipes de educadores e estagiários; a proposição e desenvolvimento de ações e materiais educativos; e a avaliação e a relatoria periódicas do trabalho desenvolvido. .29

Entrevista com Dinah Feldman em 03.06.2022. Informação verbal. .30

Em relação às estratégias adotadas, o núcleo de Educação e Participação vem realizando:

- Visitas mediadas: podem ser agendadas ou espontâneas, com duração de 1h ou 1h30, realizadas nas exposições de longa duração e temporárias. Tem como foco a cultura judaica, história da presença judaica no Brasil, movimentos migratórios, antissemitismo, Holocausto, entre outros temas.
- Ações cênicas e musicais, visitas teatralizadas, contação de histórias e mediação de leituras: o MUJ privilegia atividades performáticas como forma de aproximar os públicos do conceito do Museu, de seus acervos e exposições, podendo integrar as visitas mediadas ou ser oferecidas como programação cultural;
- Oficinas: podem ser oferecidas associadas às visitas mediadas ou como programação cultural;
- Seminários, palestras e ações preparadas de acordo com o calendário judaico;
- Encontros com professores e agentes de turismo: mediadores de públicos estratégicos para o MUJ, os professores e agentes de turismo podem ser multiplicadores da proposta educativa da instituição. As formações têm por objetivo apresentar o Museu e as exposições, compartilhar roteiros e atividades e estruturar fluxos de trabalho por meio dessas parcerias pedagógicas.

Recentemente aberto à visitação, o desenvolvimento de públicos é, portanto, estratégico para ampliação da visibilidade e do acesso pleno ao MUJ. Dentro desse escopo encontram-se as ações de identificação de perfis e expectativas, a proposição de visitas e atividades mediadas, bem como a ampliação e a melhoria de recursos de acessibilidade em todos os espaços do MUJ.

Assim, o Programa Educativo do MUJ tem por objetivo atender todos os públicos visitantes, em especial:

- Público escolar
- Público com deficiência
- Famílias
- Idosos
- Público em vulnerabilidade social
- Público interno

As ações mediadas com públicos escolares são basilares para os museus, sendo alunos e professores parte considerável dos visitantes usualmente atendidos pelas equipes educativas. Assim, é desejável que haja investimentos constantes para o agendamento e atendimento de escolas,

estruturando relações mútuas que tornem a educação formal e a educação não formal complementares no desenvolvimento dos estudantes, em suas diferentes faixas etárias. Para isso, recomenda-se a manutenção de espaços na rotina destinados para as formações continuadas internas e a adoção de procedimentos que garantam o contato prévio entre educadores do museu com os professores ou demais profissionais responsáveis pelo grupo visitante e, potencialmente, que essa relação se estenda pós visita.

O atendimento a outros perfis de grupos também deverá estar previsto na rotina do Educativo, como idosos, em vulnerabilidade social e com deficiência. Por isso, estratégias diferenciadas de abordagem e de organização das etapas de mediação deverão ser adotadas. O público espontâneo também deve ser contemplado, com a oferta de horários fixos de atendimento aos finais de semana e programações específicas que considerem sua variedade de perfis: visitantes individuais ou em famílias, turistas culturais e de negócios etc.

Nesse sentido, a proposição de recursos educativos, como kits, materiais e jogos funcionam como forma de ampliar e qualificar o contato dos visitantes com os temas sugeridos pelo MUJ, sendo sua produção estimulada. Para tanto, deverá haver uma comunicação visual própria do Museu, a ser concebida em contato com as demais equipes, no âmbito da Holocracia.

Para a plena acessibilidade aos conteúdos e espaços do MUJ, as estruturas e os recursos acessíveis já implementados deverão ser ampliados e qualificados, com vistas a tornar a visita de públicos com deficiência plenamente autônoma. A avaliação da acessibilidade atualmente disponível, por públicos-alvo e consultores, poderá indicar as prioridades para a elaboração de projetos a serem submetidos à captação. Além disso, faz-se necessário que os projetos expositivos e de programação cultural, bem como a comunicação institucional, já preveja em seus escopos a contratação de consultorias especializadas e a devida execução de recursos de acessibilidade, como a disponibilização de textos em braile, maquetes e obras táteis, traduções simultâneas em libras etc.

As equipes de educadores, atendentes e seguranças, que lidam diretamente com o público em seu cotidiano de trabalho, devem ser constantemente formadas quanto à acessibilidade atitudinal e, potencialmente, também em Libras. Essas formações podem ser ministradas por consultores externos contratados.

Ações previstas:

- Curto prazo (1 ano):

1. Estruturação do núcleo educativo junto da Coordenação de Curadoria e Participação para total internalização da equipe;
2. Desenvolvimento de articulação de público;
3. Realização de até 1 (um) Curso de Formação de Professores da Rede Municipal de Ensino da Cidade de São Paulo;
4. Desenvolvimento e fortalecimento da parceria com a Secretaria Municipal de Ensino para recebimento de grupos de estudantes para visita no Museu;
5. Desenvolvimento e fortalecimento de parceria com escolas judaicas para recebimento de grupos de estudantes para visita no Museu;
6. Sequência na participação do Projeto Recreio nas Férias nos meses de julho e dezembro;
7. Realização do projeto férias, com visitas e série de oficinas que parte da obra do cartunista judeu Daniel Azulay para criar um programa que atenda o público infanto-juvenil;
8. Desenvolvimento de material pedagógico em formato de almanaque para trabalha nas visitas junto ao público infantil e garantir autonomia na visitação, quando necessária ou requerida.

- Médio prazo (3 anos):

1. Fortalecimento no programa de articulação de público;
2. Desenvolvimento de programa de visitas e atividades arte educativas diversos e que atenda ao público judaico e não judaico;
3. Desenvolvimento de parceria com a Rede Estadual de Ensino em São Paulo;
4. Fortalecimento de conexões com o território e ações com instituições e organizações parceiras;
5. Desenvolvimento de até dois Cursos de Formação de Professores e profissionais da Educação Pública;
6. Estudo e trabalho para desenvolvimento de material educativo relacionado às exposições de longa duração;
7. Trabalhar a formação continuada da equipe educativa;
8. Democratizar o acesso e fomentar a formação de público em Museus;
9. Combater o antissemitismo por meio da arte, educação e apresentação da cultura judaica em conexão com outras culturas e histórias.

- Longo prazo (5 anos):

1. Desenvolvimento de um programa de formação continuada que envolva também o território e outras pessoas da sociedade, além da equipe educativa;

2. Desenvolvimento de um material educativo dedicado à acessibilidade;

3. Fortalecimento da equipe de Educação e Participação por meio da aquisição de novas ferramentas de trabalho e novas contratações, considerando maior e melhor atendimento do público;

4. Trabalhar junto às demais áreas do Museu para melhoria das instalações educativas e áreas dedicadas às atividades arte educativas, incluindo projeção e aquisição de móveis;

5. Maior investimento em novas tecnologias educativas;

6. Seguir trabalhando na articulação de público para garantia da vinda de grupos escolares (e de outras instituições) de outros Estados ao Museu com regularidade;

7. Seguir combatendo o antissemitismo, sem ignorar as injustiças sociais do país e trabalhando materiais físicos e digitais que possam auxiliar professores das redes públicas e privadas de ensina no combate à discriminação no ambiente escolar.

3.5 Programa Arquitetônico-Urbanístico

O Programa Arquitetônico-Urbanístico trata da relação do Museu com o espaço físico que ocupa, incluindo a edificação onde se localiza e sua relação com o território. Mesmo com a consolidação da atuação digital, o espaço físico continua sendo o principal ponto de contato com os públicos e desempenha papel preponderante na experiência do visitante. Assim, seu objetivo geral é zelar pelas instalações do Museu, aplicar princípios de sustentabilidade ambiental e promover o uso racional de recursos, bem como garantir a acessibilidade plena para todos os públicos.

Com vistas a qualificar este programa no presente e nos próximos ciclos, recomenda-se reunir, organizar e preservar a documentação referente ao recente restauro e ampliação realizados na edificação, tais como projetos conceituais e executivos, plantas, desenhos técnicos, relatórios de atividade, registros fotográficos etc. Assim, o MUJ garante não só a memória deste processo, mas subsidia futuras tomadas de decisão a partir de dados fidedignos. Essa documentação deverá ser periodicamente atualizada, atendendo às normas e legislação aplicáveis.

Como parte do processo de estruturação institucional em curso, recomenda-se ainda a avaliação do programa do uso dos espaços, sejam eles destinados à visitação, técnicos ou de trabalho. Algumas questões podem orientar esse processo: O espaço atende ao uso indicado, em termos de área disponível, climatização, iluminação ou mobiliário? Os fluxos de serviço estão sendo otimizados com a atual disposição? Os fluxos para visitantes são lógicos, acessíveis e seguros? Os espaços garantem dinâmicas distintas de visitação concomitantes, como visitas autônomas e por grupos e/ou visitas mediadas e proposição de atividades educativas?

Outro desafio é estruturar rotinas de manutenção predial que atendam aos serviços de limpeza dos espaços, de manutenção dos equipamentos e dos sistemas de climatização e de automação etc, em áreas internas e externas, sejam eles de temporalidade diária, semanal, mensal ou semestral. Essa rotina deverá ser acordada entre as equipes de Infraestrutura, Curadoria e Participação e Acervo e Memória, considerando os requisitos técnicos necessários para conservação dos bens culturais, que podem incidir na escolha dos produtos usados para limpeza, comportamento de funcionários e posicionamento de equipamentos perto de vitrines etc.

No âmbito desta rotina de manutenção podem estar previstas também ações sistemáticas de avaliação das estruturas e dos equipamentos, com a elaboração de uma planilha de controle a ser preenchida pelas equipes. No quesito documentação de processo, indica-se também que a cada contratação externa seja realizado um parecer ou relatoria do que se realizou, e que se forme um arquivo com tais atestados de serviço.

Como resultado, indica-se a elaboração de um manual de manutenção das exposições de longa duração e temporárias, que preveja a manutenção predial, a manutenção da expografia e dos recursos tecnológicos envolvidos e a manutenção dos acervos. Este material visa dar condições para que os visitantes tenham sempre a mesma experiência durante a visitação, em termos da qualidade e operacionalidade das estruturas que conformam o Museu.

A questão da segurança é importante para o MUJ, por conta do tema sensível que aborda e do entorno marcado por questões de vulnerabilidade social. O Museu conta com um corpo de funcionários da segurança e detector de metal na entrada, identificados pela gestão como necessários para resguardar as áreas internas do Museu, mas que podem ser percebidos como entraves para uma visão mais aberta e receptiva da instituição. Como forma de dirimir essa impressão, a equipe de recepção e o próprio corpo de funcionários da segurança (que é interno e, portanto, bem alinhado à cultura institucional) podem desempenhar um papel importante, apresentando um comportamento acolhedor e propositivo, sugerindo por exemplo atrações do Museu de forma personalizada a depender do perfil do visitante. As equipes do núcleo de Educação e Participação e de Comunicação podem ser parceiras, identificando conteúdos e produzindo sinalizações e materiais que auxiliem nessa abordagem mais sensível.

No quesito segurança contra incêndio, o MUJ possui AVCB expedido pela Prefeitura de São Paulo. O Museu possui uma Brigada contra Incêndio, com a participação principalmente das equipes de atendimento, que permanecem por mais tempo no edifício aberto ao público.

Em relação à sustentabilidade ambiental, para este ciclo, está prevista a adoção de ações visando à coleta seletiva e à destinação correta de resíduos, por meio de parcerias com entidades e associações do entorno. Essa ação pode vir a constituir uma rede, articulada pelo MUJ junto à prefeitura.

A eficiência energética é outro ponto de atenção, sendo a adoção de sistema a gás para a climatização como um dos avanços do MUJ nesse sentido.

Quanto à acessibilidade física, recomenda-se a complementação dos projetos já implementados, tais como a ampliação dos circuitos de piso podotátil, conduzindo para o interior dos espaços expositivos e indicando suas estruturas, assim como a atualização dos mapas táteis.

Ações previstas:

Curto prazo (1 ano):

1. Manutenção preventiva dos equipamentos (chillers, fancoils e fancoletes), sistemas de bombas, elétrico, hidráulico, incêndio e automação (SSCU SDAI, SCA);
2. Limpeza áreas expositivas e de circulação, limpeza e conservação interna e externa do edifício histórico;
3. Troca da película antivandalismo das fachadas de vidro, anualmente;
4. Controle de pragas (dedetização, desratização e descupinização);
5. Higienização das caixas d'água e reservatórios de reuso, anualmente;
6. Adequação da cabine primária para média tensão.

Médio prazo (3 anos):

1. Revisão completa do sistema HVAC, incluindo o redimensionamento das instalações hidráulicas, revisão do sistema de aquecimento de água, melhoria do sistema de automação dos chillers Panasonic, ajuste dos sensores de umidade e temperatura e automação dos fancoletes responsáveis pela climatização do mezanino;
2. Ampliação da equipe de limpeza e aquisição de equipamentos que otimizem e qualifiquem o serviço.
3. Manutenção preventiva interna e externa do edifício histórico, incluindo calafetação de piso e reaplicação da cera protetiva, e dos bens integrados, hidrojateamento e aplicação do hidrofugante.
4. Programa de seleção e coleta de resíduos para reciclagem, a partir de parceria com ONGs ou Associações dedicadas, que se encontrem instaladas no entorno do MUJ.

Longo prazo (5 anos):

1. Otimização do sistema HVAC;
2. Substituição ou aprimoramento do sistema, físico e digital, da automação.
3. Realização de projeto e obra de conservação do edifício histórico com empresa especializada.

3.6 Programa de Comunicação

O Programa de Comunicação se dedica a elaborar, estruturar, colocar em prática e avaliar estratégias que aproximem e façam interagir os públicos do Museu com seus conteúdos e dinâmicas institucionais. Por meio de uma comunicação efetiva, o MUJ atua no desenvolvimento de públicos, na divulgação cultural e na gestão da reputação da instituição.

Construir e zelar por uma imagem sólida e confiável é decisivo não só para a sustentabilidade da instituição (seja por meio do incentivo à visitação ou para doações e parcerias), mas sobretudo para o cumprimento de sua função social, levando em conta seu conceito gerador. Assim, a capacidade de gerar conteúdos claros e acessíveis, com linguagem amigável e não professoral, de forma a comunicar-se com os diversos segmentos de públicos, é fundamental para que o Museu cumpra sua missão e legitime seu papel na sociedade.

Considera-se hoje uma estratégia efetiva de comunicação a atuação mais interativa e bidirecional, que trata o visitante como sujeito, participante ativo e capaz de construir sentidos a partir de sua própria experiência. A elaboração de uma política de comunicação e planos táticos que considerem uma cadeia de criação de conteúdo, integrando todo o conhecimento gerado pelo museu são essenciais para alcançar a efetividade desejada. O desempenho do Museu deve ser permanentemente avaliado, para se entender melhor quais ações funcionam e o que deve ser revisto.

Isso posto, entende-se que este Programa atua de forma transversal e colaborativa, prestando serviço para todas as áreas do Museu e levando ao seu conhecimento as expectativas, dúvidas e sugestões trazidas pelos públicos em seus diferentes canais de comunicação (embora, no caso do MUJ, o fluxo de trânsito das informações vindas do público não esteja institucionalizado, ou seja, a chegada de tais comentários nas respectivas áreas ainda não aparece como ação sistematizada).

Por essa natureza articuladora, o Programa relaciona-se diretamente com todos os demais do Plano Museológico de forma a assegurar a confiabilidade e acessibilidade dos conteúdos produzidos, especialmente pelo Programa de Acervo e Pesquisa, pelo Programa de Exposições e Programação Cultural e pelo .

Eixos estratégicos:

1. Assessoria de imprensa: Responsável por reforçar e divulgar o posicionamento do museu enquanto uma instituição cultural, plural, progressista, contemporânea, etc; além de inserção na mídia de toda a programação do museu. Atualmente, é desenvolvida por empresa terceira, sob supervisão da equipe do MUJ;

2. Relações públicas: As ações de relações públicas são responsáveis por estabelecer vínculos afetivos e institucionais com parceiros e visitantes, a fim de posicionar o museu em momentos estratégicos e estabelecer relações a longo prazo que fortaleçam parcerias e a marca da instituição;

3. Canais digitais: Por meio dos canais digitais do museu (site, redes sociais e newsletter) a comunicação atua com o objetivo de engajar, difundir e aproximar o público brasileiro à cultura judaica de maneira clara, convidativa e não professoral. Utilizando o acervo, os conteúdos das exposições e personagens do dia a dia do MUJ, os conteúdos são apresentados em formato gráfico e audiovisual. Para cada plataforma deve ser desenvolvida uma linguagem específica visando aos diferentes públicos já conquistados e o crescimento de uma nova base;

4. Design: Garantir a correta aplicação da marca e seus desdobramentos nas diversas peças de comunicação, divulgação e materiais de uso interno do Museu;

5. Comunicação interna: Tem como objetivo engajar, aproximar e informar a equipe sobre os temas do museu, de modo que o ecossistema da instituição seja colaborativo e que todos possam contribuir com a construção de conteúdo.

Uma das grandes preocupações atuais diz respeito a como contemplar a diversidade da comunidade judaica por meio da Comunicação, respeitando posicionamentos que sejam mais liberais ou ortodoxos e ideias distintas em questões geopolíticas mundiais. Devido também ao seu conceito gerador ter forte apelo junto a públicos que se identificam de forma pessoal e familiar ao judaísmo, em âmbito mais tradicional, o engajamento de públicos não judaicos, mais jovens e plurais também apareceu como desafio. Além disso, como tornar o judaísmo mais atrativo, romper o preconceito e popularizar o Museu, bem como desconstruir estereótipos atribuídos a judeus aparecem como questões a serem enfrentadas.

Para isso, trabalhar frentes de conteúdo variadas e uma comunicação mais leve e próxima tem sido estratégia adotada pelo Museu. Para atingir setores mais politizados e ligados às artes, vem-se adotando também uma linguagem mais ousada e contemporânea, que, no entanto, deve ser antecedida por uma programação arrojada, de forma a haver conteúdos que respondam às expectativas desse público.

As questões sensíveis relacionadas ao seu tema também apareceram como pontos de atenção da Comunicação do MUJ. Embora haja a compreensão de que o Museu não deve entrar em polêmicas desnecessárias, também há a concordância de que as pessoas não podem deixar de se posicionar em relação a assuntos relevantes, em especial aqueles relacionados a preconceitos e estereótipos. Nesses casos, adota-se uma linguagem firme e embasada, porém leve, cuidadosa e de cunho cultural. Quando possível, pode aliar-se a outras instituições por meio de ações

conjuntas, como já realizado com o Museu da Imigração do Estado de São Paulo, o Instituto Brasil-Israel, a CONIB e outros.

Quanto aos conteúdos mais apropriados pelo público, o grande destaque fica por conta do acervo, entendido como a "mina de ouro" do MUJ. Por conta desse interesse e engajamento, a equipe de Comunicação tem se dedicado a valorizá-lo em sua programação e para isso, um contato mais frequente entre as equipes vem sendo estimulado de modo a levantar recortes (como datas comemorativas e calendários religiosos) e assuntos que, partindo dos objetos, possam render e levar para outros caminhos frutíferos para o Programa. Nesse sentido, a equipe acredita que a implantação de melhorias no sistema de banco de dados facilitará a pesquisa pelas informações cadastradas e facilitará o uso pela Comunicação.

Em relação às mídias, o MUJ estruturou estratégias diferenciadas e alinhadas com o perfil de cada uma. O LinkedIn, por exemplo, tem foco institucional e atua no fortalecimento dos patrocinadores; o Instagram é usado para interação com todos os públicos, por meio de formatos variados, linguagem despojada e leve; o Facebook fortalece os públicos já engajados, assim como o YouTube, cujo foco é crescer e ampliar a atuação; o TikTok oferece oportunidade de criar conteúdo para públicos mais jovens; e por fim, a Newsletter semanal, enviada para os contatos cadastrados em mailing, possui linguagem afetiva e de cunho mais epistolar.

A atuação virtual do MUJ está na sua própria essência, já que o Museu existe bem antes de seu espaço físico, sendo a presença digital (por meio lives, posts, etc.) por muito tempo sua única possibilidade de atuação. No entanto, assim como aconteceu com as demais instituições culturais em todo mundo, a pandemia intensificou tal inserção virtual; porém, no caso do MUJ, não se restringiu a estratégias de transposição de propostas presenciais no online, mas sim de construir relacionamentos e pensar mediações estritamente por esse meio.

Tais ações virtuais são hoje repertório consolidado, mas ainda não devidamente refletido. Cabe ao Museu seguir projetando e revendo estratégias de modo a ampliar tal presença, em paralelo às ações presenciais. Para isso, foi desenvolvido o Programa MUJ Digital, por meio de projeto incentivado via ProAC Editais 36/2022, que se soma a este documento e concentra os conceitos, estratégias e abordagens essenciais para pensar sobre o universo digital em museus e centros culturais.

Mais do que oferecer ações paliativas ao contexto do distanciamento social, ou como alternativa ao fechamento das sedes, vivenciados há pouco tempo, um programa digital para museus é cada vez mais compreendido como essencial para o cumprimento da função social, envolvendo pesquisa e produção de conhecimento, salvaguarda e comunicação. Já é consensual também que as ações em ambiente digital devem ser pensadas a partir se suas próprias linguagens e

plataformas e não são simulacros das ações em ambiente físico, mas apresentam lógicas específicas de produção, circulação, guarda, interação com públicos e necessidades de infraestrutura.

Por sua vez, o Programa Digital do MUJ promoverá uma conexão da instituição museológica com as novas tendências e diferentes públicos, que terão maior acesso à informação - inclusive informações sobre seus acervos - em distintos momentos e lugares. Ao se conectar a diferentes públicos, o Museu se expande além dos seus limites físicos, experimenta outras linguagens artísticas e é também agente formador de público, na medida que essa troca simbiótica favorece a ambos.

Por fim, ressalta-se a atuação da área de Comunicação na seleção de itens para a Lodjinha, que é, como já apresentado, um dos pontos de atenção da gestão no presente momento, devido à intersecção de equipes para sua realização. Destaque para a parceria com uma produtora gráfica que ajuda no desenvolvimento dos produtos e pesquisa de preços, assim como na elaboração de um Manual em parceria com a equipe administrativa para criar procedimentos de doação e critérios curatoriais.

Entende-se o papel conceitual da equipe de Comunicação nessa frente, garantindo que os produtos oferecidos componham um perfil comum e que se complementem no que se refere aos objetivos e valores institucionais. No entanto, reitera-se a recomendação de que a Lodjinha faça parte do Programa de Gestão Institucional, podendo haver um profissional focado na operacionalização com dedicação exclusiva e alocado no Administrativo, estando sob responsabilidade da Comunicação auxiliar na curadoria e desenvolvimento dos produtos.

Ações previstas:

- Curto prazo (1 ano):

1. Ampliar o alcance nas redes sociais;
2. Lançar campanha de marketing institucional;
3. Consolidar o espaço do MUJ na imprensa cultural;
4. Criar ações voltadas à influenciadores;
5. Ampliar parcerias institucionais na área de comunicação;
6. Investimento em novos produtos visuais;
7. Melhorar o fluxo de comunicação interno.

- Médio prazo (3 anos):

1. Ampliar e qualificar a equipe de comunicação;
2. Sofisticar a linguagem digital do MUJ;
3. Criar projetos específicos de comunicação (produção de conteúdo).

- Longo prazo (5 anos):

1. Investir em ações de comunicação internacionais;
2. Lançar uma revista (publicação) trimestral do MUJ.

3.7 Programa de Financiamento e Fomento

O Programa de Financiamento e Fomento compreende as atividades relacionadas ao gerenciamento da geração de recursos financeiros necessários para a manutenção e cumprimento da missão do Museu. Seu objetivo geral é garantir a sustentabilidade financeira da instituição e sua atuação está diretamente ligada ao posicionamento institucional do Museu, à gestão de seus relacionamentos e de sua reputação.

Manter uma situação financeira saudável é um desafio para museus em todo o mundo, em especial para museus privados que não contam com uma instituição mantenedora, como é o caso do MUJ. Por isso uma atenção maior precisa ser conferida a este Programa, essencial para a continuidade e expansão das atividades dos demais setores da instituição.

O processo de obtenção de recursos é contínuo e composto pelas etapas de atração, cultivo, captação e re-captação, exigindo das equipes estratégias distintas, mas que se sobrepõem na rotina institucional. Assim, o Desenvolvimento Institucional vai além da captação de recursos: trabalhar relacionamento, prestação de contas, contrapartidas, planejamento, monitoramento, avaliação e comunicação interna e externa fazem parte de seu rol de ações.

Por isso, grande esforço tem sido feito em estruturar a área nos primeiros anos de operação: fortalecendo a equipe, promovendo estrutura de base de dados de histórico de patrocínios organizada e de fácil acesso, organizando documentos legais, estabelecendo fluxos de trabalho para otimizar o planejamento e a atuação conjunta inter e intra-áreas, melhorando a comunicação interna, organizando e tornando úteis dados dos diversos *stakeholders* do Museu e integrando equipe diretiva e Conselho.

No caso do MUJ, fazer este esforço de estruturação é importante, uma vez que foi graças ao montante captado entre 2006 e 2021, junto empresas e pessoas físicas, que possibilitou o restauro e ampliação do edifício e todas as etapas de implantação do Museu, compondo um *case* de sucesso destacado no cenário cultural brasileiro. A documentação produzida ao longo desse processo tornou-se um cabedal privilegiado de informações para entender vocações, hábitos e potencialidades em relação a parcerias passadas, vigentes e potenciais.

A partir da própria experiência, é possível afirmar que o MUJ tem como particularidade a presença de uma comunidade engajada, um conselho presente, bem como uma equipe diversa e entusiasmada com a missão institucional. A comunidade judaica é certamente o grande pilar da sustentabilidade do Museu, embora os dados demonstrem que 30% das doações para o prédio foram feitas por empresas não ligadas à comunidade judaica, o que significa haver oportunidades interessantes em diferentes setores.

As estratégias de geração de recursos financeiros devem sempre considerar a sustentabilidade a longo prazo, uma vez que a diversificação de receitas mostra-se estratégia preferencial por permitir que se dilua o risco individual de descontinuidade das fontes de recursos, além de contribuir para que o Museu se mantenha com autonomia e independência. Para fortalecer a diversificação de receitas, é recomendável que os museus criem diretrizes e parcerias voltadas à prospecção e captação de recursos e desenvolvimento institucional e definam estratégias mistas, que prevejam a captação de recursos externos, por meio de patrocínios e permutas, entre outras modalidades, e internos à instituição, por meio da oferta de produtos e serviços gerados pelo museu.

FONTES EXTERNAS

PESSOAS JURÍDICAS

Em geral, as estratégias dos museus em relação às fontes externas incluem a estruturação de um plano de cotas de patrocínio, tendo como contrapartida a visibilidade institucional de parceiros. No caso do MUJ, são três as modalidades oferecidas, a depender do valor investido pela empresa: Mantenedor, Patrocinador e Apoiador. A prospecção, estruturação e manutenção de um pool de instituições parceiras é uma atividade que deve estar alinhada com a atuação dos outros programas museológicos que compõem a gestão institucional.

Em seu primeiro ano de atividade, a maioria dos patrocinadores apoiam a temporada completa do MUJ, porém, em casos especiais, são reservadas oportunidades de patrocínio a exposições específicas. O desafio maior para a instituição é a retomada de relacionamentos com empresas pioneiras, a extensão dos atuais patrocínios para os anos seguintes e a obtenção de apoio junto a novas empresas. Para isso, além das ações de organização e estruturação da área, já mencionadas, vem-se dedicando também à elaboração de ações de divulgação junto à equipe de Comunicação, apresentando as formas de apoiar o Museu e as contrapartidas no site e redes sociais ou por meio de materiais gráficos.

Os patrocínios podem se dar de maneira direta, ou seja, por meio de investimento social direto no Museu ou por mecanismos de incentivo fiscal, disponíveis nas legislações federal, estadual e municipal. O acompanhamento do calendário para apresentação de projetos para captação de recursos pelas leis de incentivo é essencial e deve fazer parte das rotinas da área, por ser o principal meio de financiar planos anuais, projetos, exposições temporárias, ações educativas e demais atividades.

Diversas modalidades de projetos podem ser financiadas por meio das leis de incentivo, devendo observar as condições para obtenção desses recursos. Os projetos apresentados devem ser elaborados junto às áreas correlatas e sugere-se a criação de um banco de propostas para serem

submetidos conforme a agenda de editais. No caso da equipe de Desenvolvimento Institucional, o conhecimento adquirido no contato direto com as empresas é fundamental para a sinalização de temas, públicos e ações que potencialmente tenham mais apelo e condições de gerar bons resultados, sem que isso, no entanto, seja determinante para o perfil da programação institucional.

Assim, a inscrição de projetos em editais nacionais e internacionais é um caminho disponível para os museus, que podem concorrer com projetos de natureza patrimonial, cultural e educacional. As fundações, empresas públicas e instituições de pesquisa costumam lançar editais regularmente, como FINEP, Petrobras, BNDES, Instituto Vale Cultural e Edital de cultura Oi Futuro, bem como as secretarias de Cultura nas três esferas, o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) e o Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). No caso do MUJ, a modalidade de Plano Anual da lei Rouanet é estratégica e por isso, reuniões inter-áreas já vêm sendo mobilizadas para a estruturação de uma programação comum a toda a instituição.

Em âmbito internacional, é possível obter financiamentos por meio de programas multilaterais como o Ibermuseus, fundações de grandes empresas, além de agências internacionais de fomento, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Pessoas jurídicas podem também contribuir por meio de permutas. Esta modalidade segue a mesma lógica das cotas de patrocínio quanto às contrapartidas de exposição de marca conferidas aos parceiros institucionais, mas aqui as empresas contribuem por meio de prestação de serviços *pro bono* e doação de produtos que sejam essenciais à manutenção das atividades do museu.

Além disso, o MUJ poderá aderir a programas internacionais de doação de software e serviços digitais destinados a entidades sem fins lucrativos, como Adobe, Microsoft e Tableau, entre outras, o que pode gerar uma redução significativa de despesas.

PESSOAS FÍSICAS

A captação de recursos de pessoas físicas é uma modalidade que vem se consolidando no repertório dos museus que têm atuado na defesa de causas e vêm se tornando, eles próprios, uma causa a ser apoiada, a exemplo do MUJ. Apesar de alcançar um valor global menos significativo que os patrocínios, essa modalidade pode ser explorada como forma de fortalecer a imagem do museu junto aos públicos e aumentar sua visibilidade.

No caso do MUJ, a composição de recursos advindos por este meio, entre 2006 e 2021, é significativa, representando 27% do montante geral. Assim, entende-se que a elaboração de estratégias visando à manutenção e ampliação de captação junto a pessoas físicas deve ser incentivada e pode se tornar exemplar no contexto nacional.

Iniciar um programa de doações de pessoas físicas no MUJ exigirá liderança, criatividade e experimentação por parte das equipes, diretoria e conselho. Como etapas desse processo, prevê-se a prospecção de iniciativas inspiradoras no Brasil, que consigam mobilizar apoiadores de grande capacidade, em especial no âmbito de relacionamentos já cativados pela instituição. Além disso, o lançamento de um Programa de Patrocinadores também aparece como possibilidade, assim como um Programa de Membership, a exemplo de outras instituições nacionais que possuem seus programas de "Amigos do Museu". O MUJ vem desenvolvendo os programas MUJ Patronos, Árvore, MUJ Amigos, e Meu MUJ.

Um dos desafios é como institucionalizar as relações com apoiadores, uma vez que historicamente muito do que foi captado se deveu sobretudo a contatos mais pessoais e próximos por parte da equipe que idealizou e trabalhou na implantação do MUJ. Embora tais relações não sejam desincentivadas, ao contrário, espera-se das lideranças, em especial o Conselho, que busquem patrocínios e doações junto aos seus grupos mais privados, o ideal é que o Museu conquiste uma imagem própria, capaz de mobilizar recursos independente de quem esteja no corpo diretivo.

MUJ Patronos

O Programa de Patronos do MUJ parte de uma aliança de pessoas comprometidas com a cultura, educação e justiça dispostas a investir continuamente no poder transformador dessa instituição. Por meio de cotas anuais – Tikvah (R$: 400.000,00/ano), Aryeh (R$ 250.000,00/ano), Chai (R$ 150.000,00/ano), Estrela de Davi (R$ 100.000,00/ano) e Hamsa (R$ 50.000,00/ano) – pessoas jurídicas podem contribuir, recebendo contrapartidas a depender da faixa da doação.

Árvore

A modalidade de doação é voltada para pessoas que querem eternizar seu nome ou de alguém de sua família ou de seu interesse em nossa árvore permanente. O valor atual desta cota é de R$ 25.000,00.

MUJ Amigos

Voltado às pessoas que queiram apoiar a manutenção e sustentabilidade do Centro de Memória e Acervo do Museu. Esta modalidade oferece as seguintes cotas anuais: Rubi (R$ 15.000,00/ano), Turquesa (R$ 10.000,00/ano), Ágata (R$ 5.000,00/ano) e Topázio (R$ 1.000,00/ano).

Os programas MUJ Amigos e Meu MUJ são voltados a pessoas que queiram iniciar sua doação ao Museu.

Meu MUJ

O programa oferece à pessoa doadora a oportunidade de frequentar o Museu livremente durante um ano. As cotas para participação neste programa, de acordo com o número de pessoas beneficiadas, são as seguintes: Individual (R$ 200,00/ano), 2 pessoas (R$ 300,00/ano), 4 pessoas (R$ 500,00/ano) e 6 pessoas R$ (750,00/ano).

Fundos Patrimoniais (Endowment)

A constituição de fundos patrimoniais tem sido bastante discutida nos últimos anos pelo setor museal. Assim, seria interessante que o MUJ aproveitasse o início de sua operação, momento em que sua atratividade e capacidade de mobilização de recursos têm maior potencial, para desenvolver um fundo patrimonial, o que lhe conferiria maior sustentabilidade em longo prazo, em face de possíveis mudanças institucionais, um risco identificado na análise SWOT. O Museu tem grande potencial para tornar-se uma referência no tema para o setor cultural, contribuindo para o fortalecimento da aplicabilidade desse instrumento de financiamento no setor museológico brasileiro.

FONTES INTERNAS

No que se refere às fontes internas, destacam-se a bilheteria, o café e a Lodjinha, havendo a possibilidade de ampliar a atuação do Núcleo de Desenvolvimento Institucional nessas frentes. A venda de produtos licenciados, como suvenires, além de publicações de autoria do próprio museu e reproduções de seu acervo, entre outros produtos alinhados com a temática apresentada, como livros especializados, produtos educacionais e jogos podem ser fontes de recurso importantes para a sustentabilidade da instituição.

Adicionalmente, o Museu pode comercializar roteiros especiais e produtos educacionais presenciais e/ou online, além de outros serviços para públicos específicos, como cursos e programações culturais.

A locação de espaços também aparece como fonte de recurso potencial, além de possibilitar ampliar relacionamentos institucionais junto a empresas e organizações.

Associação de Amigos

As associações de amigos de museus são instituições não governamentais e sem fins lucrativos,

compostas por pessoas que têm por finalidade apoiar e colaborar com as atividades dos museus, contribuindo para seu desenvolvimento e para a preservação do patrimônio museológico. A vantagem de se constituir uma Associação de Amigos é organizar uma comunidade de apoiadores voluntários com uma figura jurídica própria, que pode captar recursos e gerar receitas em nome do museu e assim contribuir para sua atuação.

Programa de sócios

Os programas de sócios visam angariar recursos de pessoas físicas que querem realizar doações diretas (não incentivadas) ao Museu em troca de benefícios exclusivos, como acesso prioritário, eventos exclusivos e descontos em empresas parceiras, dentre outras possibilidades. A adesão ao programa de sócios também pode ter por objetivo angariar recursos para alguma causa que seja objeto de ação do Museu, como por exemplo, educação financeira de jovens em vulnerabilidade.

Sistema VeevArt

O MUJ adquiriu a licença do Veevart, sistema de CRM de gestão de dados para museus. No primeiro ano de operação, um grande esforço foi realizado para inserção neste sistema de todos os dados históricos de patrocínio do MUJ, assim como informações sobre doação de acervo e públicos. Na sequência, o sistema será implementado para a bilheteria, loja, café, agendamento do Educativo, funcionando futuramente como o sistema integrador de todo o museu.

Ações previstas:

- Curto prazo (1 ano):

1. Planejar e executar programas de engajamento personalizados para cada um dos patrocinadores e Patronos;
2. Realizar 4 campanhas de doar para pessoas física (incentivada e livre);
3. Colaborar com conselheiros para aumentar a captação de verba livre até o total de 45% da composição do orçamento de 2024;
4. Aumentar ao menos 2,5 vezes o número de doadores de pessoa física;
5. Alavancar todos os programas de leis de incentivo, tendo em vista aumentar ao menos 1,5 vezes do total de novos patrocínios em 2022;

6. Aumentar em 25% o total de recursos do programa MUJ Patronos;

7. Conectar mais áreas do MUJ juntos com Veevart (ingressos, Lodjinha e locação dos espaços).

- Médio prazo (3 anos):

1. Implementar totalmente o Veevart CRM para incluir a cafeteria e a loja;

2. Lançar programas engajantes de membership para indivíduos que doam valores menores;

3. Estabelecer uma organização sem fins lucrativos nos EUA para receber doações de cidadãos e residentes americanos.

- Longo prazo (5 anos):

1. Cultivar três famílias para inaugurar o financiamento inicial do fundo patrimonial do museu;

2. Fechar grandes investimentos dessas famílias de pelo menos R$10 milhões cada.

Considerações finais

Um museu (sempre) em processo

por equipe Expomus

O Museu Judaico de São Paulo demonstra ter o entusiasmo e o dinamismo dos recém-chegados. Enfrenta com seriedade e inovação os desafios da gestão, propõe perguntas pertinentes para seu tema e repertório patrimonial e apresenta ao público uma programação expositiva e cultural inquieta e renovada.

A Expomus é parceira do MUJ desde quando o projeto ainda era um sonho. E sonhos sonhados juntos têm mais poder para se transformar em realidade. E assim foi: hoje temos orgulho de fazer parte dessa história e de termos a oportunidade de traçar os rumos deste Plano Museológico, que resulta da tarefa de atualizar e ampliar sua primeira versão, de 2006, considerando todos os esforços de planejamento realizados durante o intenso trabalho de implantação do Museu.

Foram necessários dois anos, no entanto, para que este documento ficasse pronto. Mas, se os museus são antes de tudo processos, sejam aqueles que os estruturam – vide os programas museológicos – ou ainda o tempo que leva para que se construam processualmente, como delimitar um Plano Museológico? E como fazê-lo quando se trata de uma instituição tão dinâmica e inovadora como o MUJ?

Iniciamos a elaboração deste Plano Museológico em 2022. De lá para cá foram realizadas entrevistas, leituras, observações, análises, conversas, escritas, reescritas e revisões até que se impôs o momento de colocar um último ponto final. É o que estamos tentando fazer agora, ao término de 2023, conscientes, no entanto, de que não se trata de um fechamento. Pois, sendo o

Plano Museológico, assim como o Museu, algo vivo e dinâmico que se transmuta e modifica na dinâmica institucional sem nunca encontrar um encerramento ou fim, vamos chamar então este momento de consolidação.

Um dos desafios veio por conta da cultura de planejamento do MUJ, elemento tão celebrado neste documento – vejam só a ironia. Nestes momentos, o MUJ elaborava novos rumos, estruturava como segui-los e com isso, tinha a confiança necessária para a execução. Por isso, esse Plano precisou ser qualificado de outra forma. Não somente como um documento que desse conta de registar e apresentar o momento institucional e sugerir próximos passos, mas tentando compreender e expressar as bases e os fundamentos que o identificam e singularizam, a partir dos quais o planejamento poderia seguir.

Assim, esperamos que o MUJ tenha conseguido se ver neste documento e que ele se torne não só um ponto de partida para toda inovação que certamente ainda irá realizar, mas também um registro desse momento, em que a recém-chegada instituição já deixa sua marca no cenário cultural brasileiro.

Referências

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIALSKI, Adriana. **Museu Judaico de São Paulo: a criação de um diálogo entre comunidade e sociedade.** Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Departamento de Letras Modernas. Área de concentração: Estudos Judaicos e Árabes. São Paulo, 2021.

Conselho Internacional de Museus (ICOM). **Código de Ética para Museus**, 2006.

CHERMONT, Lucia. "Arquivo Histórico Judaico Brasileiro documentos da formação judaica em São Paulo". **Anais eletrônicos do XXII Encontro Estadual de História da ANPUH-SP**. Santos, 2014.

Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). **Subsídios para a elaboração de planos museológicos.** Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, 2016.

SELDIN, Ruth R. "American Jewish Museums: Trends and Issues." **The American Jewish Year Book**, vol. 91, 1991, pp. 71–117. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/23604211.

TEXTOS LEGAIS

BRASIL. Lei Nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11904.htm>.

SÃO PAULO. Resolução nº 19/CONPRESP/2002. Abre processo de tombamento do edifício da CONGREGAÇÃO ISRAELITA TEMPLO BETH-EL. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/5677c_19_APT_Templo_Beth_El.pdf.

SÃO PAULO. Resolução nº 14/CONPRESP/2013. Tomba o edifício da CONGREGAÇÃO ISRAELITA TEMPLO BETH-EL. Disponível em: **https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/1413_1382136484.pdf**.

DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

MUSEU JUDAICO DE SÃO PAULO/ EXPOMUS. **Plano Museológico do Museu Judaico de São Paulo**. São Paulo, 2006.

MUSEU JUDAICO DE SÃO PAULO. **Política de Gestão de Acervo**. São Paulo, 2022 (versão preliminar).

MUSEU JUDAICO DE SÃO PAULO. **Política de Gestão de Acervo**. São Paulo, 2023 (versão revista e ampliada).

INFORMAÇÕES VERBAIS

ARRUDA, Felipe. **Entrevista concedida à Expomus**, em 29.04.2022. (Informação verbal)

BOMFIM, Marianna; VELASCO, Felipe. **Entrevista concedida à Expomus**, em 17.05.2022. (Informação verbal)

DOUEK, Daniel. **Encontros formativos internos**, Jornadas Judaicas, 2022. (Informação verbal)

FELDMAN, Dinah; LORENZI, Mariana; GALLO, Fernando. **Entrevista concedida à Expomus**, em 03.06.2022. (Informação verbal)

MOSSEY, Christopher; KIGNEL, Piatã; CAMARGO, Evandro. **Entrevista concedida à Expomus**, em 31.05.2022. (Informação verbal)

NEUSTEIN, Marília; COSTA, Beatriz; DIAS, Amanda. **Entrevista concedida à Expomus**, em 05.04.2022. (Informação verbal)

SUNDFELD, Roberta; TARASANTCHI, Judith; BLAJ, Linda. **Entrevista concedida à Expomus**, em 12.04.2022. (Informação verbal)

ENDEREÇOS ELETRÔNICOS

http://www.cajm.net/

https://artsandculture.google.com/story/tAWRvtuVxj5jKA.

https://bv.fapesp.br/pt/auxilios/35163/infra-estrutura-para-a-preservacao-do-acervo--historico-do-arquivo-historico-judaico-brasileiro/

https://es.unesco.org/node/333743

https://icmemo.mini.icom.museum/

https://jck.nl/en

https://jewishmuseum.ca/

https://jewishmuseum.org.uk/

https://jewishmuseum.org.uk/exhibitions/new-acquisitions/.

https://museujudaicosp.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Texto-Leila_-PT-1.pdf.

https://polin.pl/en

https://sydneyjewishmuseum.com.au/

https://thejewishmuseum.org/

https://thejewishmuseum.org/collection.

https://thejewishmuseum.org/collection/about e https://www.jewishmuseum.cz/en/explore/glossary/

https://www.aejm.org/

https://www.amia.org.ar/

https://www.anumuseum.org.il/

https://www.imj.org.il/en

https://www.jewishmuseum.gr/en/

https://www.jmberlin.en/

https://www.jmw.at/en

https://www.juedischesmuseum.de/en/

https://www.juedischesmuseum.de/en/collection/alltagsgegenstaende/detail/collection-of-everyday-objects-1/

https://www.juedischesmuseum.de/en/collection/contemporary-jewish-cultures/detail/contemporary-jewish-cultures/.

https://www.mahj.org/

https://www.sitesofconscience.org/en/migration-museums-network/

https://www.sitesofconscience.org/pt/inicio-2/

https://www.thecjm.org/

museu
judaico
SÃO
PAULO