

# ENTRE PASSADO E FUTURO: O NOVO ESTATUTO SOCIAL E O PROGRAMA DE "HISTÓRIAS" DO MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO

YASMIN FABRIS<sup>1</sup>  
RONALDO DE OLIVEIRA CORRÊA<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo refletir sobre as mudanças no posicionamento conceitual do Museu de Arte de São Paulo (MASP), entre os anos 2014 e 2016, especificamente a partir das alterações na estrutura de gestão da instituição, reformulação do Estatuto Social e da proposição de um programa anual temático que orienta as atividades da entidade. O método empregado para o desenvolvimento deste estudo foi documental, com a revisão de exemplares alocados no Centro de Pesquisas e Documentação do MASP. A análise buscou articular a documentação com o cronograma expositivo do Museu no período selecionado. Pretende-se, a partir dessa articulação, demonstrar como as iniciativas encampadas pelo MASP a partir de 2014 se associa com discussões teórico-conceituais no campo dos museus e das ciências sociais e, também, vinculam as ações da Direção Artística com as propostas programáticas encampadas no período de fundação da entidade.

## PALAVRAS-CHAVE

Museu de Arte de São Paulo; Museologia; Estatuto Social do MASP; Programa de histórias.

## *BETWEEN PAST AND FUTURE: THE NEW BYLAWS AND THE "STORIES" PROGRAM OF MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO*

## ABSTRACT

This article aims to reflect on the changes of the São Paulo Museum of Art (MASP) conceptual positioning between 2014 and 2016, specifically the modifications in the institution's management structure, and the reformulation of its bylaws and the proposition of an annual thematic program that guides the entity's activities. The method used for the development of this study was a document review of records allocated at the Research and Documentation Center of MASP. The analysis sought to articulate the documentation with the Museum's exhibition schedule for the selected period. Based on this articulation, it is intended to demonstrate how the initiatives taken on by MASP from 2014 onwards are associated with theoretical-conceptual discussions in the field of museums and social sciences, and links the actions of the artistic direction with the programmatic proposals, taken over during the entity's foundation period.

## KEYWORDS

Museu de Arte de São Paulo; Museologia; MASP bylaws; Stories program.

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Design da Universidade Federal do Paraná e pesquisadora do Lab Museos, vinculado ao Núcleo de Sociología del Arte y las Prácticas Culturales da Universidad de Chile. Este artigo faz parte da investigação de doutoramento intitulada A Mão do Povo Brasileiro: cultura material popular e os projetos modernizadores brasileiros (1969 e 2016). E-mail: [yasmin.fabris@ufpr.br](mailto:yasmin.fabris@ufpr.br).

<sup>2</sup> Professor do Departamento de Design da Universidade Federal do Paraná e coordenador da Linha de Pesquisa Teoria e História do Design, do Programa de Pós-Graduação em Design, na mesma instituição. E-mail: [rcorrea@ufpr.br](mailto:rcorrea@ufpr.br).

*ENTRE LE PASSÉ ET LE FUTUR : LES NOUVEAUX STATUTS SOCIAUX ET LE PROGRAMME D'« HISTOIRES  
» DU MUSÉE D'ART DE SÃO PAULO*

**RÉSUMÉ**

Cet article propose une réflexion autour des transformations du positionnement conceptuel du Musée d'art de São Paulo (MASP), entre 2014 et 2016, spécifiquement à partir des changements de la structure de gestion de l'institution, la reformulation des Statuts Sociaux et la proposition d'un programme thématique annuel que dirige les activités de l'entité. La méthode utilisée pour le développement de cette étude a été du type documentaire avec la révision de documents et archives placées au Centre de Recherche et de Documentation du MASP. L'analyse a cherché à articuler la documentation traitée avec le chronogramme des expositions du Musée dans la période sélectionnée. À partir de cette articulation, on prétend mettre en évidence comment les initiatives mises en place par le MASP depuis 2014 sont associées à des discussions théoriques et conceptuelles dans le champ des musées et des sciences sociales, ainsi que comment ses initiatives véhiculent direction artistique avec les propositions programmatiques développées pendant la période de fondation de l'entité.

**MOTS-CLÉS**

Museu de Arte de São Paulo; Muséologie; Statuts Sociaux du MASP; Programme d'histoires.

*ENTRE PASADO Y FUTURO: LOS NUEVOS ESTATUTOS SOCIALES Y EL PROGRAMA DE "HISTORIAS" DEL  
MUSEO DE ARTE DE SÃO PAULO*

**RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre los cambios en el posicionamiento conceptual del Museo de Arte de São Paulo (MASP), entre 2014 y 2016, específicamente a partir de los cambios en la estructura de gestión de la institución, la reformulación de los Estatutos y la propuesta de un programa temático anual que dirige las actividades de la entidad. El método utilizado para el desarrollo de este estudio fue el documental, con la revisión de ejemplares ubicados en el Centro de Investigación y Documentación del MASP. El análisis buscó articular la documentación con la programación expositiva del Museo en el período seleccionado. A partir de esta articulación, se pretende evidenciar cómo las iniciativas asumidas por el MASP a partir de 2014 se asocian a discusiones teórico-conceptuales en el campo de los museos y de las ciencias sociales, así como vincular las acciones de la dirección artística con las propuestas programáticas desarrolladas durante el período de fundación de la entidad.

**PALABRAS-CLAVE**

Museu de Arte de São Paulo; Museología; Estatuto Social del MASP; Programa de histórias.

## INTRODUÇÃO

Desde 2014 o Museu de Arte de São Paulo (MASP) atravessa mudanças em seu programa artístico e de mediações, impulsionados — a princípio — por uma reestruturação na gestão administrativa. Neste texto, propomos demonstrar que tais transformações, para além de vincularem-se a demandas internas na/para a instituição, associam-se com debates que têm atravessado o campo museal e das ciências sociais no contexto contemporâneo, principalmente na América Latina.

Iniciaremos a construção desse panorama localizando as ações que embalsamaram as atualizações do Estatuto Social. As reformulações do documento, que tiveram início em 2014, vieram a sustentar mudanças expressivas decorrentes da reestruturação geral do modelo de gestão do Museu. Embora as alterações mais significativas no Estatuto tenham ocorrido nos artigos referentes à estrutura administrativa e financeira, a revisão produziu reflexos em aspectos tangíveis ao público, como acervo, educativo e exposições.

Publicações em jornais e revistas noticiaram que as principais motivações para a reestruturação estava na profunda crise financeira na qual encontrava-se o MASP. O jornal *O Globo* publicou uma reportagem indicando que as alterações, tanto na Diretoria quanto no Estatuto, foram demandas dos patrocinadores para que fossem realizados aportes para saldar as dívidas do museu. Além disso, os apoiadores requeriam maior transparência na gestão (ADOS, 2014).

Embora o maior indicativo para a crise seja de cunho administrativo e financeiro, outros setores também se viram afetados. Nos anos 1990, com a saída definitiva de Pietro Maria Bardi<sup>3</sup> da instituição, os desafios tornaram-se mais evidentes ou, ao menos, passaram a circular na imprensa. Júlio Neves, presidente da Diretoria entre 1994 e 2008, introduziu algumas mudanças na entidade que não agradaram os críticos e a opinião pública (PUGLIESE, 2017)<sup>4</sup>. A Pinacoteca, por exemplo, teve seu projeto arquitetônico interno alterado e o ambiente, antes composto por um salão único e sem divisórias, foi compartimentado para acomodar salas expositivas que remetiam à expografia no estilo cubo branco. As imensas

---

<sup>3</sup> Italiano nascido em 1900 em La Spezia, foi marchand, crítico de arte e colecionador. Atuou como diretor do MASP de 1947 a 1989.

<sup>4</sup> O período em que Júlio Neves esteve à frente da presidência do MASP, a partir dos anos 1990, foi tema de críticas de diversos profissionais do campo da cultura. Além das profundas crises financeiras e das inconsistências na gestão operacional, a retirada dos *Cavaletes de Cristal* da pinacoteca do museu fundamenta as oposições. Para referenciar alguns exemplos de textos que circularam na imprensa, cito a reportagem “Volta dos cavaletes põe fim às gestões que arruinaram o Masp”, de Fabio Cypriano, publicada em 2015 na Folha de S. Paulo e a matéria “Masp busca parceria com empresas para sair da crise financeira”, de Antonio Gonçalves Filho, publicada em 2014, em O Estado de S. Paulo. Além disso, a plataforma online Fórum Permanente apresenta um arquivo online que reúne reportagens e textos sobre a crise institucional do MASP, chamado “Dossiê MASP”.

janelas de vidro — que estruturam as fachadas do edifício — passaram a sustentar cartazes que divulgavam as mostras e eventos no museu, interditando a fluidez do (celebrado) projeto arquitetônico original, idealizado por Lina Bo Bardi (ANELLI, 2009).

Uma publicação da Folha de S. Paulo de julho de 2008 relata que a Secretaria Municipal de São Paulo e a Secretaria Estadual de São Paulo, além do Ministério da Cultura, também pressionavam a gestão do museu para a reforma do Estatuto, com a intenção de que a instituição concedesse assentos no Conselho para representantes do poder público. O pedido era resultado de uma investigação do Ministério Público que indicava que o MASP já enfrentava graves problemas financeiros desde 2006. As críticas feitas por profissionais vinculados ao setor público se referiam principalmente à gestão anacrônica da instituição e a falta de transparência com as contas (MARTÍ, 2008). O pedido por reformas institucionais, em suma, era um tema antigo no museu. Vale pontuar que em 2014, quando iniciaram os movimentos de reforma do Estatuto, o MASP estava impedido de solicitar verbas junto ao Ministério da Cultura.

Em abril de 2014, um comunicado público lançado pela então Diretoria e Conselho de Administração<sup>5</sup>, informou que, finalmente, se iniciaria um processo de "modernização" no MASP. Em outras palavras, haveria um esforço para a modernização da instituição com relação aos processos de governança, modelos de gestão, além da ampliação e renovação da liderança. A finalidade, segundo o informe, era "garantir maior sintonia MASP com os interesses coletivos"<sup>6</sup>. A reestruturação foi motivada, segundo o comunicado, para garantir a estabilidade financeira do museu, concluir a obra do edifício anexo — que se localiza no quarteirão ao lado da edificação da instituição, na Avenida Paulista —, consolidar o projeto de crescimento do acervo e rever os programas culturais.

Este artigo, portanto, propõe traçar um panorama dessas alterações encampadas no Museu de Arte de São Paulo — especialmente no Estatuto Social e no cronograma de exposições — com o objetivo de identificar como as novas propostas conceituais e artísticas da instituição se alinham à debates recentes no campo das ciências sociais e na área dos museus. Desse modo, é objeto do presente estudo compreender qual foi o caminho escolhido para a modernização da instituição, tendo como ênfase algumas das decisões que impactam diretamente no programa artístico e de mediações do museu. Esses setores foram fortalecidos e ampliados com as mudanças, a partir de estratégias específicas, que permitem localizar conceitualmente o museu dentro de um espectro de debates teórico-conceituais promovidos no campo da museologia e das ciências sociais.

---

<sup>5</sup> O comunicado foi assinado pela presidente executiva do museu Beatriz Pimenta Camargo e por Adib Jatene, presidente do Conselho do MASP.

<sup>6</sup> O texto foi acessado nas redes sociais do museu, em postagem do dia 17 de abril de 2014.

## O NOVO ESTATUTO SOCIAL DO MASP

Segundo o comunicado público feito em abril pela Diretoria, a nova estrutura do MASP deveria contemplar seis pontos principais, dos quais cinco faziam alusão à reforma da gestão do museu, no que diz respeito aos conselheiros, associados, número de mandatos e contribuições financeiras. Na proposta, ainda embrionária, propôs-se a

criação de comitês de gestão para acompanhar temas relevantes para a instituição, tais como programação cultural, expansão do acervo, captação de recursos e sustentabilidade, comunicação e relações institucionais, nomeação da administração e governança, além de um comitê transitório dedicado exclusivamente ao processo de construção do novo prédio. (MASP, 2014).

No final do mesmo mês foi realizada a Assembleia Geral que teve como pauta a reformulação do Estatuto, aprovada com 73% dos votos dos conselheiros e associados da instituição (ADOS, 2014). Todo o rito burocrático foi coordenado por profissionais, responsáveis pela transição, nomeados pelo MASP. Dentre eles, estavam Heitor Martins<sup>7</sup>, ex-presidente da Fundação Bienal de São Paulo, reconhecido por ter arquitetado um plano financeiro que recuperou a saúde financeira da Fundação, além de Alberto Fernandes<sup>8</sup>, Alexandre Bertoldi<sup>9</sup>, Flavia Velloso<sup>10</sup>, Nilo Cecco<sup>11</sup> e Miguel Chaia<sup>12</sup>.

O objetivo, naquele momento, foi nomear pessoas que construiriam a base da próxima gestão e desenhariam o plano de ação para “(1) modernizar a gestão, incluindo estruturas, processos administrativos e práticas financeiras, (2) refinar o posicionamento e

---

<sup>7</sup> Sócio diretor da McKinsey & Company, formado em administração pública na Fundação Getúlio Vargas e com mestrado em administração de empresas (MBA) na Universidade de Michigan. Foi diretor presidente da Fundação Bienal de São Paulo de 2009 a 2013 (MASP, 2014).

<sup>8</sup> Vice Presidente Executivo do Banco Itaú BBA desde 2004, formado em Engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (MASP, 2014).

<sup>9</sup> Sócio na área de Fusões e Aquisições e atual Sócio Presidente do Pinheiro Neto Advogados, formado na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo e com mestrado em Administração de Empresas (MBA) na University of Glasgow (MASP, 2014).

<sup>10</sup> Engenheira química, sócia da Benchmark Investimentos, atua como consultora de valores mobiliários desde 2003. Foi coordenadora do Núcleo Contemporâneo do Museu de Arte Moderna de São Paulo de 2007 a 2013 (MASP, 2014).

<sup>11</sup> Sócio Fundador da Valuation Consultoria Empresarial, formado em administração pública na FGV São Paulo e mestre em finanças pela mesma instituição. Foi Diretor Presidente do Conselho de Administração da Pinacoteca do Estado de São Paulo de 2010 a 2013 (MASP, 2014).

<sup>12</sup> Cientista Social, doutor em sociologia pela Universidade de São Paulo, professor da PUC-SP, coordenador e pesquisador do Núcleo de Estudos em Arte, Mídia e Política e Diretor da Editora Universitária da PUC-SP (MASP, 2014).

estratégia de médio prazo, e (3) apoiar a revitalização da governança"<sup>13</sup>. Outro anúncio do comunicado foi o apoio financeiro firmado com o Itaú Unibanco, que se comprometeu em investir recursos próprios e recursos derivados da Lei Rouanet na instituição. Além disso, a instituição se comprometeu a buscar outros apoiadores dispostos a colaborar financeiramente com o museu.

Com o trâmite aprovado, foi convocada outra Assembleia para eleger os novos conselheiros e nova Diretoria da instituição. O documento final<sup>14</sup>, com texto aprovado em abril, estipulou no Artigo 2º a missão do museu, dividindo-a em dez aspectos principais:

O MASP tem por finalidade incentivar, divulgar e amparar, por todos os meios ao seu alcance, as artes de um modo geral e, em especial, as artes plásticas, visando ao desenvolvimento e ao aprimoramento cultural do povo brasileiro. Para esse fim, deverá: a) manter pinacoteca, biblioteca, fototeca, filmoteca, videoteca, discoteca; b) oferecer cursos que versem sobre assuntos relacionados, direta ou indiretamente a artes e que inclusive permitam ao público em geral um melhor conhecimento do acervo do MASP; c) instituir bolsas de estudo; d) promover exposições de trabalhos de artistas nacionais e estrangeiros; e) promover conferências, congressos e visitas de personalidades de renome no campo das artes; f) patrocinar trabalhos de pesquisa científica relacionados com o objetivo social; g) promover exposições de filmes e concertos musicais de interesse artístico e cultural; h) manter intercâmbio com organizações congêneres do país e do estrangeiro; i) publicar boletins, revistas, catálogos e livros; j) páginas de internet (websites), stands ou estabelecimentos afins, internos ou externos, para a distribuição a título gratuito ou oneroso, de material artístico, reproduções, gravuras, esculturas e outros materiais de cunho cultural, com a finalidade de divulgação e promoção das diversas atividades do MASP, bem como para arrecadação de fundos para a consecução dos objetivos sociais<sup>15</sup>.

O Estatuto estabeleceu que o MASP deveria implementar os departamentos necessários para o cumprimento dos objetivos listados anteriormente, dentre eles, a criação do Instituto de História da Arte, que deveria dispor de regulamento e orçamento próprio.

No dia 05 de junho de 2014, foi publicado um novo Estatuto, com mudanças pontuais em relação ao primeiro, especificamente na área administrativa. Em Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 17 de setembro foram eleitos a nova Diretoria e o Conselho Fiscal da instituição<sup>16</sup>, com votação unânime. Em abril de 2015, o MASP atualizou mais uma vez o seu Estatuto, desta vez realizando mudanças na descrição da finalidade do museu. No documento reformulado é possível perceber que a dimensão educativa ganhou

<sup>13</sup> Comunicado disponível em: <https://www.facebook.com/maspmuseu/posts/10152092735161025/>. Acesso em: 12 mar. 2019.

<sup>14</sup> Exemplar consultado no Centro de Documentação e Pesquisa do MASP.

<sup>15</sup> MUSEU de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP. Estatuto Social. 29 abr. 2014. São Paulo, 2014, p.1.

<sup>16</sup> Diretor Presidente Heitor Sant'anna Martins, Diretor Vice Presidente Miguel Wady Chaia, Diretores sem Designação Especial: Alberto Fernandes, Alexandre Bertoldi, Flavia Quadros Velloso, Jackson Medeiros de Faria Schneider e Nilo Marcos Mingroni Cecco. Conselho Fiscal Efetivos: Jânio Francisco Ferrugem Gomes, Odair Marangoni, Osvaldo Roberto Nieto, Suplentes: Alberto Emmanuel Carvalho Whitaker, Marcelo de Oliveira Lopes e Sergio Massao Miyazaki.

relevo, refletindo a prioridade que a nova Direção Executiva do museu delegava ao tema. Além disso, foram estipuladas e registradas no Estatuto as estratégias para arrecadação de recursos para a entidade, com a finalidade de cumprir os objetivos sociais. O novo Estatuto também suprimiu, em relação ao anterior, o Primeiro Parágrafo do Artigo 2º que determinava a criação de novos Departamentos no museu, dentre os quais o Instituto de História da Arte.

### Quadro 1. Comparativo entre os artigos referentes à finalidade do MASP nos Estatutos Sociais de junho de 2014 e abril de 2015

Estatuto Social do MASP de junho de 2014	Estatuto Social do MASP de abril de 2015
<p>O MASP tem por finalidade incentivar, divulgar e amparar, por todos os meios ao seu alcance, as artes de um modo geral e, em especial, as artes plásticas, visando ao desenvolvimento e ao aprimoramento cultural do povo brasileiro. Para esse fim, deverá: a) manter pinacoteca, biblioteca, fototeca, filmoteca, videoteca, discoteca. b) oferecer cursos que versem sobre assuntos relacionados, direta ou indiretamente a artes e que inclusive permitam ao público em geral um melhor conhecimento do acervo do MASP; c) instituir bolsas de estudo; d) promover exposições de trabalhos de artistas nacionais e estrangeiros; e) promover conferências, congressos e visitas de personalidades de renome no campo das artes; f) patrocinar trabalhos de pesquisa científica relacionados com o objetivo social; g) promover exposições de filmes e concertos musicais de interesse artístico e cultural; h) manter intercâmbio com organizações congêneres do país e do estrangeiro; i) publicar boletins, revistas, catálogos e livros; j) páginas de internet (websites), stands ou estabelecimentos afins, internos ou externos, para a distribuição a título gratuito ou oneroso, de material artístico, reproduções, gravuras, esculturas e outros materiais de cunho cultural, com a finalidade de divulgação e promoção das diversas atividades do MASP, bem como para arrecadação de fundos para a consecução dos objetivos sociais.</p>	<p>O MASP tem por finalidade incentivar, divulgar e amparar, por todos os meios ao seu alcance, as artes de um modo geral e, em especial, as artes plásticas, visando ao desenvolvimento e ao aprimoramento cultural do povo brasileiro. Para esse fim, deverá: a) manter pinacoteca, biblioteca, fototeca, filmoteca, videoteca, discoteca; b) prestar serviços educativos, especialmente no que se refere à arte e à cultura, tais como visitas guiadas, palestras, promoção de cursos, treinamentos teóricos e práticos, dentre outros, que inclusive permitam ao público em geral um melhor conhecimento do acervo do MASP; c) instituir bolsas de estudo; d) promover exposições de trabalhos de artistas nacionais e estrangeiros; e) promover conferências, congressos e visitas de personalidades de renome no campo das artes; f) patrocinar trabalhos de pesquisa científica relacionados com o objetivo social; g) explorar café, bar e restaurante em suas dependências, bem como a venda de produtos, livros e afins em sua loja destinando todo o produto arrecadado para a consecução de seus objetivos sociais; h) promover exposições de filmes e concertos musicais de interesse artístico e cultural; i) manter intercâmbio com organizações congêneres do país e do estrangeiro; j) publicar boletins, revistas, catálogos e livros; k) páginas de internet (websites), stands ou estabelecimentos afins, internos ou externos, para a distribuição a título gratuito ou oneroso, de material artístico, reproduções, gravuras, esculturas e outros materiais de cunho cultural, com a finalidade de divulgação e promoção das diversas atividades do MASP, bem como para arrecadação de fundos para a consecução dos objetivos sociais.</p>

Fonte: Fabris (2021).

Com a nova gestão, as mudanças relativas à transparência — demanda antiga dos associados e do poder público — foram expressivas. Desde 2015 o MASP disponibiliza no seu endereço eletrônico as demonstrações financeiras anuais<sup>17</sup>, além de um completo relatório que descreve todas as atividades realizadas pelo museu.

O novo modelo de governança gerou impactos logo no ano seguinte. No Relatório da Administração, publicado em 2015, informa-se a retomada da saúde financeira do MASP, com a quitação de empréstimos e liquidação de contratos com fornecedores. Além disso, foi firmado um contrato com empresa privada que possibilitou a retomada do projeto do edifício anexo ao museu.

O Relatório de Atividades 2014 listou as alterações na estrutura organizacional e no programa cultural feitas no museu durante o ano de intensas reformas. A seção que inaugura o documento, chamada *Carta do Diretor Presidente*, assinada por Heitor Martins, informa que as contas da instituição haviam sido saneadas e que 2015 teria como enfoque os novos projetos. No último trimestre de 2014 as mudanças haviam sido efetivadas com o início das atividades das Diretorias Artísticas, Financeira de Operações do MASP, que ainda em dezembro inauguraram a mostra *MASP em Processo*. A alteração do Estatuto social, como pontua Martins (2015), foi decisiva para as mudanças demandadas para o museu, tanto dos órgãos públicos, como de patrocinadores e associados<sup>18</sup>.

Vale lembrar que a participação do poder público (municipal, estadual e federal) nas Assembleias do museu era demanda antiga. A assimilação do pedido, com a integração das esferas de governo nas decisões, demarcou um passo importante em direção à transparência na gestão estratégica e de recursos. O edifício e o terreno do MASP são concessões feitas pelo município ao museu. Além disso, as secretarias repassam verbas anuais para a manutenção do prédio. Deste modo, apesar de tratar-se de uma instituição privada — sem fins econômicos, com a sua principal fonte de receita aportes feitos por empresas privadas<sup>19</sup>,

---

<sup>17</sup> O documento apresenta o relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras, balanços patrimoniais, demonstrações dos resultados, demonstrações das mutações do patrimônio líquido, demonstrações dos fluxos de caixa.

<sup>18</sup> "No segundo semestre do ano, foi iniciado um importante e amplo esforço de modernização buscando capturar o pleno potencial que seu acervo, instalações e tradição oferecem. Este importante passo apenas foi possível com a alteração do Estatuto Social do MASP, que possibilitou a ampliação do número de integrantes do Conselho Deliberativo, a participação das três esferas de governo e concedeu-lhes poder de voto nas Assembleias Gerais, juntamente com Associados conferindo assim a abertura do museu para a sociedade. Foram eleitos no mês de setembro novo Conselho Deliberativo, novo Conselho Fiscal, nova Diretoria Estatutária, e ainda criados vários Comitês Consultivos Permanentes para análise de temas relevantes para entidade, renovando integralmente a liderança do Museu e inaugurando importante e amplo esforço de modernização" (MARTINS, 2015, p. 01).

<sup>19</sup> Essa informação consta, também, na Carta do Diretor Presidente que inaugurou o Relatório de Atividades 2014.



chamadas internamente de “parceiros” — existe uma dimensão pública que se justifica pela ocupação da estrutura cedida pela prefeitura de São Paulo<sup>20</sup>.

Em abril 2020, após mudanças nos Estatutos Sociais, a missão do museu foi explicitada a partir da seguinte formulação:

O MASP, museu diverso, inclusivo e plural, tem a missão de estabelecer, de maneira crítica e criativa, diálogos entre passado e presente, culturas e territórios, a partir das artes visuais. Para tanto, deve ampliar, preservar, pesquisar e difundir seu acervo, bem como promover o encontro entre públicos e arte por meio de experiências transformadoras e acolhedoras. (MASP, 2020, p. 1).

A importância pública do MASP escapa aos acordos legais e aos parágrafos do Estatuto que, claro, é um importante orientador para a instituição. O Vão Livre do museu, formado pela praça térrea abaixo da estrutura suspensa do edifício, tem protagonismo como espaço de manifestações sociais, políticas e culturais de distintos grupos. O fechamento da Avenida Paulista para carros aos domingos e feriados, a partir de 2010, também promoveu o acesso e apropriação do espaço pela população da cidade, reeditando a dimensão pública do museu (MASP, 2018b). O edifício-museu, portanto, não é público somente por ocupar uma edificação que pertence ao patrimônio público, mas por uma relação de pertencimento simbólica que se estabelece com o uso do seu espaço pela cidadania.

Ao revisar os documentos relativos à reformulação do Estatuto Social explicita-se o processo de que houve mudanças de gestão — pressionadas por questões financeiras e demandas de distintos atores que financiavam a entidade — que desdobraram, também, na programação educativa e cultural do MASP. A nomeação de Adriano Pedrosa, em outubro de 2014, como Diretor Artístico somava-se ao esforço de mudar o modelo curatorial do museu, criando uma equipe de curadores adjuntos que teriam o objetivo de cobrir o acervo do MASP (VEJA, 2014). O novo integrante da Diretoria seria responsável por diferentes áreas como: exposições, programação das coleções, pesquisa, restauro, arquivo, educação, arquitetura, design e publicações. Além disso, o Diretor e o Presidente estavam em sintonia quanto à necessidade de integrar de modo mais efetivo a instituição com seu público e renovar o vínculo do museu com a cidade (VEJA, 2014). Veremos, adiante, como esse plano de integração se efetiva e ganha corpo nas ações da entidade, principalmente por meio da consolidação de um programa de *histórias*.

## O PROGRAMA DE "HISTÓRIAS"

Lilia Schwarcz<sup>21</sup> em uma palestra proferida em 2018 no XIII Encontro de História da Arte, que ocorreu na Unicamp, comentou sobre as exposições temáticas que o museu vinha

---

<sup>20</sup> O edifício do museu é propriedade da Prefeitura Municipal de São Paulo, que cedeu, em novembro de 1968, o seu uso gratuito para a instituição por 40 anos (Lei 15.685/13). A renovação da concessão estava em processo de assinatura em 2014 (MASP, 2014).

desenvolvendo há cinco anos. Na ocasião ela dedicou-se a falar sobre a mostra *Histórias Afro-Atlânticas*<sup>22</sup>, em cartaz no MASP e no Instituto Tomie Otake, que contou com sua participação como curadora. A historiadora debateu a presença do que chamou de “histórias brasileiras” no MASP, dando enfoque ao desejo de construir um museu multidisciplinar e provocar debates para formulação de uma nova política de acervo para a instituição.

Em 2015 o tema central da instituição foi *Histórias da Loucura*, com a mostra principal *Histórias da Loucura: desenhos do Juquery* inaugurando um novo espaço expositivo no primeiro subsolo do museu<sup>23</sup>. Segundo Pedrosa e Proença (2016, p.73), essa foi a primeira exposição do conjunto de obras feitos pelos pacientes do Juquery, apresentando “caminhos para leituras e considerações alternativas, frequentemente marginalizadas nas histórias da arte, para além das histórias modernas e eurocêntricas, conhecidas e canônicas, na academia e no museu”.

Embora houvesse a temática definida, ao olharmos o cronograma expositivo daquele ano não é possível perceber de forma explícita como o tema atravessava a amplitude de ações empreendidas pelo MASP.

De modo distinto, a revisão do acervo, anunciada por Adriano Pedrosa, apareceu de forma mais categórica no período. É possível pensarmos, então, que no primeiro ano da nova gestão ainda não estava definido o modo como as *histórias* seriam articuladas com o programa conceitual geral da instituição. Esse desenho, contudo, foi ganhando contornos mais explícitos nos anos subsequentes.

Se vislumbrarmos o cronograma expositivo apresentado na Figura 1, notamos que a revisão do acervo, com a execução de mostras que trabalham recortes da história da arte, aparece como eixo conceitual de destaque no ano. Arte no Brasil, Arte na Itália, Arte na França e Arte na Moda são mostras que evidenciam o esforço da Direção Artística no sentido de compreender as obras que compunham o acervo do museu.

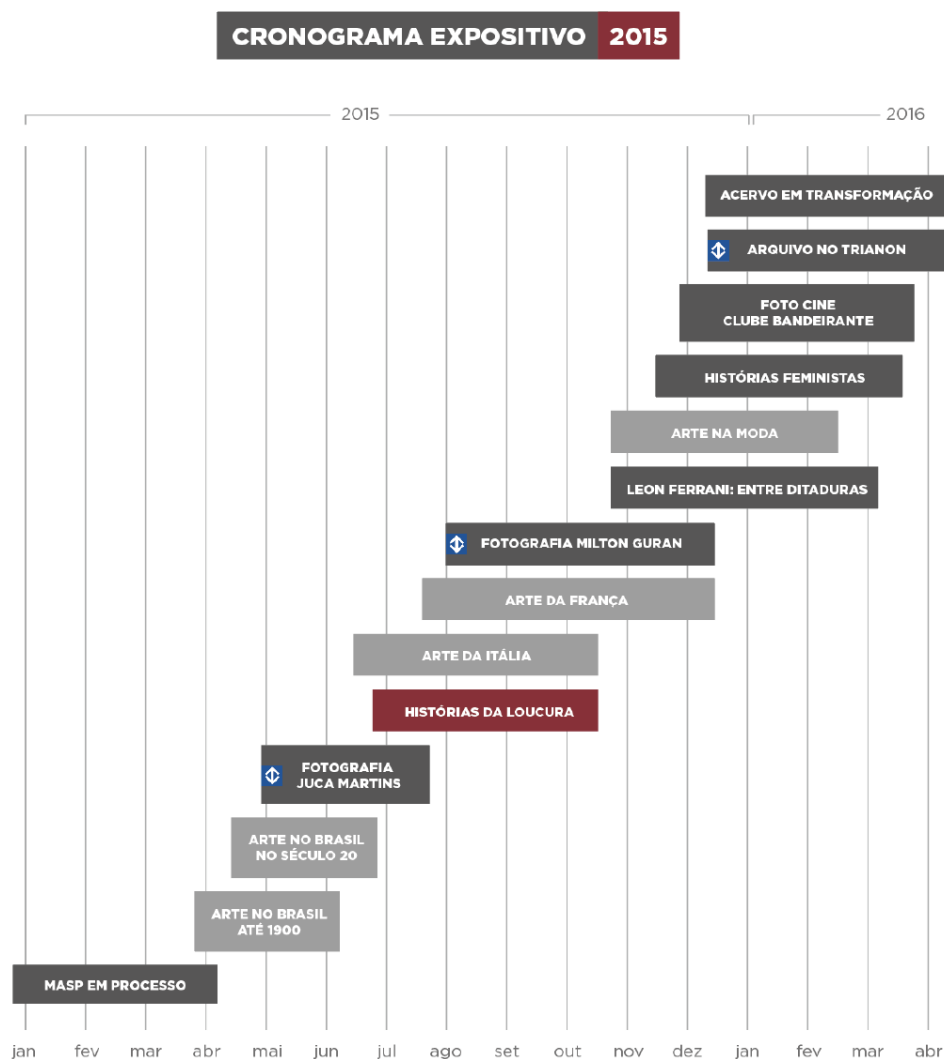
---

<sup>21</sup> Curadora adjunta para histórias e narrativas no MASP, Lilia Moritz Schwarcz é historiadora e professora titular do Departamento de Antropologia da Universidade de São Paulo. Foi editora da Companhia das Letras e curadora de diversas exposições sobre arte e história brasileira. Colaborou, também, como curadora na organização das histórias do MASP.

<sup>22</sup> Exposição de 2018 com curadoria de Adriano Pedrosa, Ayrson Heráclito, Hélio Menezes, Lilia Moritz Schwarcz e Tomás Toledo que apresentou uma seleção de 410 obras que tratavam “dos fluxos e refluxos” entre a África, as Américas, o Caribe, e também a Europa” (MASP, 2018a).

<sup>23</sup> A exposição reuniu cerca de 100 desenhos realizados por internos do Hospital Psiquiátrico do Juquery, inaugurado em 1898 e localizado em Franco da Rocha, São Paulo. As obras que compuseram a exposição faziam parte da coleção do Dr. Osório César (1895-1979), fundador e diretor da Escola Livre de Artes Plásticas, que funcionou no hospital entre 1956 e 1970 (MASP, 2016).

FIGURA 1. EXPOSIÇÕES REALIZADAS NO MASP EM 2015



Fonte: Fabris (2021).

Segundo argumentaram Schwarcz (2018) e Pedrosa (2018), a programação das *histórias* do MASP tinha tema definido até 2021. Em 2016 a temática abordada foi Histórias da Infância, em 2017 as Histórias da Sexualidade, em 2018 as Histórias Afro-Atlânticas, em 2019 as Histórias das Mulheres e do Feminismo, em 2020 as Histórias da Dança e em 2021 as Histórias Indígenas.

Adriano Pedrosa (2018) publicou no 40º número da Revista Select — periódico especializado em arte — um artigo em que teceu uma explicação sobre a formulação das *histórias*<sup>24</sup> organizadas pelo museu. No texto intitulado “Exposições do museu voltam-se para

<sup>24</sup> Em trecho do seu artigo ele define como histórias aquilo que abrange “narrativas ficcionais e não ficcionais, factuais ou míticas, micro e macro, podem ser escritas ou orais, políticas, culturais, pessoais, muitas vezes têm caráter marginal, subterrâneo, e são inescapavelmente preliminares, processuais, incompletas, parciais, fragmentadas, até mesmo contraditórias. Histórias, portanto, são distintivamente polifônicas, especulativas, abertas, impermanentes, em fricção. Há um aspecto canibalizante no termo – elas podem devorar tudo e, de fato, seu próprio contrário (mesmo a

o passado, mas demonstram uma preocupação com o presente e expectativa para o futuro” Pedrosa (2018) destaca a posição privilegiada do MASP para questionar os cânones da história da arte. O lugar do museu, como instituição com a coleção de arte europeia mais relevante do Hemisfério Sul<sup>25</sup>, segundo ele, permite a desconstrução do espaço museológico colonial. A fala do diretor destaca o desejo de “descolonizar” o museu, agenciando narrativas, ações e até mesmo organizando espaços expositivos que reescrevam a história da arte, da política e da civilização.

Pedrosa (2018) também explica o modo com as *histórias* se articulam com outros empreendimentos, buscando trazer para dentro do museu narrativas que auxiliem na profusão de “mais vozes”, deixando o museu menos autoritário. Conforme a explicação do diretor, as *histórias* são desenvolvidas a partir de uma programação anual, com exposições monográficas e com uma grande mostra coletiva, que desafia cronologias, hierarquias e distinções de período, escolas e estilos. Além das exposições, foram realizados dois ou três seminários internacionais (organizados com anos de antecedência), publicações, oficinas, mostra de filmes e vídeos, palestras e projetos externos. Existia ainda a programação de trilhas sonoras, em que críticos, curadores, acadêmicos, crianças e historiadores falam sobre as obras da coleção do museu. A ideia consistia em criar um arquivo com perspectivas distintas sobre o acervo. Os catálogos, por fim, foram produzidos a partir das narrativas elaboradas ao longo deste processo — textos de seminários — e artigos que se relacionam com o tema da história.

Com seu caráter polifônico e multivalente, é desse modo que se constituem as diferentes *histórias* no Masp—muito mais um ponto de partida do que de chegada. Como histórias, elas se voltam necessariamente para o passado, mas com uma preocupação em relação ao presente e uma expectativa para o futuro: para que logo despertem discussões, debates e dúvidas, e sejam elas mesmas reconsideradas, revistas e reescritas (PEDROSA, 2018, s/p.).

O programa das *histórias* no MASP foi a expansão de um projeto anterior de Adriano Pedrosa e Lilia Schwarcz. Em 2014 ambos assinaram a curadoria da exposição *Histórias Mestiças*, realizada no Instituto Tomie Ohtake. Segundo o texto de divulgação<sup>26</sup>, a mostra foi resultado de dois anos de pesquisa e tinha como objetivo provocar algumas perguntas como “Quem mestiçou quem? Como se mistura inclusão com exclusão social? Como se combinam prazer e dominação? Quais são as diferentes histórias escondidas nesses processos de

---

história da arte tradicional e seu cânone pode constituir uma das muitas camadas de nossas histórias” (PEDROSA, 2018).

<sup>25</sup> O status dado à coleção do museu é usado de modo recorrente nos textos oficiais do MASP, referindo-se a peças de artistas como Rafael, Ingres, Van Gogh, Cézanne, Renoir, Monet e Picasso.

<sup>26</sup> INSTITUTO Tomie Ohtake. *Histórias Mestiças*. 2014. Disponível em: <<https://www.institutotomieohtake.org.br/exposicoes/interna/historias-mesticas>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

mestiçagem?”. A ideia da curadoria era reunir e significar linguagens sem hierarquizar culturas, realizando cruzamentos temáticos e conceituais, sem uma organização de base cronológica, promovendo rupturas com os cânones ocidentais<sup>27</sup>.

O parágrafo introdutório do texto de difusão do Seminário Histórias da Escravidão, realizado em novembro de 2016, apresentava como o museu interpreta e operacionaliza a noção de *histórias*, no intento de inscrever na narrativa da história da arte outras histórias que abarcam memórias e relatos e contra-relatos.

Que outras histórias a arte pode contar para além da história da arte? Histórias da infância, da sexualidade, da loucura, feministas e da escravidão conformam narrativas – como provoca o prefixo histórias, no plural – abertas, inacabadas e nunca totalizantes. Elas abrangem não só relatos históricos de caráter político, econômico e social, como também pessoais e fictícios, documentais, escritos e visuais. O termo Histórias está conectado, igualmente, à ideia de memórias, que podem ser individuais e coletivas, de grupo, de geração, de classe, de raça, de gênero; múltiplas e diversas, por definição<sup>28</sup>.

Além das *histórias*, não é secundário comentar que o programa de mediações foi ampliado, tendo sua importância e centralidade explicitamente mencionada nas atualizações do Estatuto. O museu passou a desenvolver atividades voltadas à educação, pesquisa e formação, além de sistematizar as publicações próprias. Isso tudo, devido ao que foi chamado internamente de “revisão da história e do papel da educação no MASP”. Identificou-se a necessidade de diversificar e ampliar as possibilidades de mediação com os públicos da instituição. Com isso, segundo informa o Relatório Anual de Atividades de 2015, o serviço educativo passou a ser nomeado “mediação e programas públicos”, com atividades integradas à equipe curatorial. Além das atividades antigas, foram iniciados dois novos programas: o MASP Palestras e o MASP Seminários.

O relevo dado ao viés educativo do museu indica o desejo de Pedrosa de retomar o projeto conceitual original do MASP ou, em outras palavras, a retomada dos “elementos”<sup>29</sup> fundantes da instituição. Na sua fundação o MASP teve como missão configurar-se como um *museu didático*<sup>30</sup>. Sem alongar nesse tema, comentamos que ainda na sua primeira sede,

<sup>27</sup> A curadora Lilia Schwarcz comenta em entrevista de 2019 que a mostra Histórias Mestiças “já trazia questões relativas ao pós-colonial e ao decolonial ao misturar suportes, temporalidades, geografias e vozes” (CARNEIRO; MESQUITA, 2019, p. 4). Outro texto importante para compreender os argumentos utilizados na exposição é o “Histórias mestiças são histórias de fronteiras”, assinado por ela, e publicado no catálogo da exposição Histórias Mestiças, realizada no Instituto Tomie Ohtake.

<sup>28</sup> Disponível em: <https://masp.org.br/seminarios/historias-da-escravidao-histories-of-slavery>. Acesso: 20 fev. 2021.

<sup>29</sup> Termo utilizado por Pedrosa e Oliva (2016, p. 5).

<sup>30</sup> A noção de museu como mecanismo cultural e arquitetônico para informação e educação idealizada por Pietro Maria Bardi pode ser percebida no texto “Museus fora dos limites”, publicado

localizada na Rua Sete de Abril, Pietro Maria Bardi propunha atividades com o intuito de educar a população sobre as artes, um exemplo são as Exposições Didáticas, que eram mostras que apresentavam painéis explicativos sobre determinados períodos da História da Arte a partir da justaposição de texto e imagens.

A revisão da história do museu não concentrou-se somente na recuperação do viés educativo, já que o ano de 2016 foi também reconhecido pelo diretor artístico como momento de visitar exposições históricas, sendo elas *A Mão do Povo Brasileiro* e *Playgrounds*, além da remontagem de expografias de Lina Bo Bardi — com a mostra *Portinari Popular* — e a volta dos *Cavaletes de Cristal*<sup>31</sup> à pinacoteca do Museu. O revisionismo da trajetória da entidade, segundo os membros do núcleo artístico, deveria servir para encontrar aspectos conceituais que pudessem ser “resgatados, reconsiderados e repotencializados” no futuro (PEDROSA; OLIVA, 2016, p. 5).

Ter em conta que a Direção Artística buscou “resgatar” conceitos fundantes do MASP é indispensável para compreensão dos direcionamentos tomados pelo museu, já que as atualizações do Estatuto Social e as ações artísticas acionaram, de distintas maneiras, o vínculo com um passado, especificamente com o projeto conceitual didático fundante da entidade. Em outras palavras, o passado da instituição foi positivado nas ações desenvolvidas pela Direção Artística, de modo a fundamentar as propostas planejadas para o futuro do museu. Encontrou-se no passado práticas que ancoravam as propostas para projeção e atualização do MASP.

Para finalizar o panorama, e o modo como o MASP levou a cabo as alterações no seu projeto conceitual, propomos ampliar o foco, relacionando o caso localizado do museu com dilemas que atravessam outras instituições culturais e, dessa maneira, articular a trajetória de transformações do MASP com o campo museal e das ciências sociais.

---

no quarto número da revista *Habitat*, e percebida em outros escritos do diretor, como o artigo “Para uma nova cultura do homem” [SIC], publicado na segunda edição da mesma revista, em 1951. O viés didático do MASP é apresentado na tese de Canas (2010) que aborda Canas (2010) os primeiros dez anos de funcionamento do museu, entre 1947 e 1957, e fundamenta o argumento de que a proposta de fundação do MASP, elaborada por Pietro Maria Bardi, estava em sintonia com os debates travados no pós-guerra pelos arquitetos modernos internacionais, que propunham uma nova função dos museus e sua articulação com a cidade. Assim, a construção de cidades modernas passava pela criação de instituições museais como pontos vivos para a cidadania nos novos centros.

<sup>31</sup> O aparato expositivo foi criado no final da década de 1950 por Lina Bo Bardi para ser peça central na expografia do Museu de Arte de São Paulo (AGUIAR, 2015) e foi o recurso expositivo empregado na Pinacoteca do MASP na inauguração da sede na Avenida Paulista, em 1968. O sistema de cavaletes propunha que o visitante tivesse maior autonomia ao vislumbrar uma obra já que o suporte em vidro permite, além da contemplação da parte frontal, a visualização do verso do objeto artístico. Além disso, sua disposição no ambiente expositivo, descolado das paredes do edifício, possibilitam a deambulação livre do visitante, sem a imposição de um caminho prescritivo na apreciação das peças. A retirada dos cavaletes da Pinacoteca do MASP ocorreu em 1996 e a volta do aparato se deu na gestão de Pedrosa, em 2015.

## ARTICULAÇÕES COM O CAMPO MUSEAL

Demonstramos que, apesar do processo de transição de gestão vivenciado pelo MASP ter sido impulsionado principalmente por problemas de caráter financeiro, as mudanças tiveram reflexos expressivos no núcleo artístico e de mediações e, logo, no modo como a cidadania passou a se relacionar com a instituição. Compreendemos, além disso, que a reestruturação interna da entidade também se vincula com outros fatores — de maior abrangência — que atravessam o campo artístico, mais especificamente os museus e as instituições culturais. Ou seja, houve um contexto mais amplo de transformações e crises que, em alguma medida, influenciou as decisões e o modo como se conformou o Estatuto do Museu e seu programa artístico, articulando-se com problemáticas enfrentadas por outras entidades no contexto latino-americano. Vamos a eles.

O primeiro fator se localiza na ascensão das indústrias culturais na América Latina. Escobar (2004) e García Canclini (2019) identificam que os meios massivos e as indústrias culturais tiveram um peso determinante na reconfiguração do campo cultural da região nas últimas décadas. Escobar (2004) é contundente ao afirmar que a recomposição afetou a vida cotidiana, a educação e transformou os imaginários, as representações sociais e as dinâmicas do espaço público<sup>32</sup>. Ao mesmo tempo que houve um fecundo e crescente registro cultural de identidades indígenas, tradições mestiças e populares e diferentes formas de arte em circuitos majoritariamente tradicionais, as indústrias culturais veicularam, na sua maior parte, produções transnacionais e discursos e sensibilidades alheias, cujo sentido foi proposto a partir de racionalidades alienadas das culturas locais<sup>33</sup>.

Esse cenário tem justificativa, em parte, no fato de que as instituições artísticas viram cair seus financiamentos, incorporando modos de rentabilizar-se a partir da lógica mercadológica, com investimento em marketing, concentração em megaexposições e espetacularizando-se. A tendência dominante nas políticas culturais é o deslocamento da ação Estatal para a “produção e a apropriação privada de bens simbólicos”. Com isso, a intervenção direta de empresas privadas na orientação e seleção das atividades culturais

---

<sup>32</sup> O autor se dedica especificamente à análise da ascensão das indústrias culturais no Paraguai, centrando-se no estudo das rádios, além de apresentar reflexões sobre as assimetrias entre o contexto global e o local e como o Estado, com políticas culturais, pode impulsionar modelos de gestão mais democráticos.

<sup>33</sup> Esse embate, ora conflitivo ora negociado, ocorre em um quadro geral tenso e complexo, com uma democracia frágil e desacreditada. O esforço, portanto, estaria em reacomodar e readaptar as formas estrangeiras para, então, interiorizá-las a partir do vínculo com formas próprias. Diversas questões se desdobram desse cenário como, por exemplo, como fortalecer a produção própria de modo que ela alimente uma indústria cultural endógena e sirva como contraparte à indústria transnacional? (ESCOBAR, 2004).

transformam a lógica das atividades e instituições culturais (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 71). Neste ponto, relacionamos que uma das ações da nova gestão do MASP foi a mudança dos meios de governança e financiamento do museu, que passou a incorporar maior número de patrocinadores<sup>34</sup>, visando a sanidade financeira para a instituição.

Esses patrocínios privados passaram a financiar diversas ações, como exposições<sup>35</sup>, mediação e programas públicos<sup>36</sup>, restaurações no edifício<sup>37</sup>, entre outros<sup>38</sup>. Seguindo a tendência de museus norte-americanos e europeus, entre as ações encampadas a partir da reestruturação do MASP esteve, por exemplo, a ampliação da sua loja, com a expansão das ofertas de produtos próprios, publicações e revenda de peças de fornecedores, com a promoção da venda de produções artesanais brasileiras e produções indígenas.

A mudança no modelo institucional dos museus também é notada em outras instâncias para além das formas de financiamento. Vamos, então, ao segundo ponto de análise, que chamamos de *crise identitária dos museus*. Desde 2015 o Conselho Internacional de Museus (ICOM) sofre um impasse que, a um primeiro olhar, parece bastante simples: a definição do que é um museu. A dificuldade reside em encontrar uma formatação consensual, que abarque as multiplicidades de configurações e interesses que atravessam as demandas do campo museal contemporâneo. Em 2020 o International Journal of the ICOM publicou uma edição sobre o tema, intitulada *Defining the museum: challenges and compromises of the 21st century*, que condensou reflexões sobre a importância de uma nova

---

<sup>34</sup> Segundo o Relatório Geral de Atividades do MASP, em 2016 o museu recebeu o patrocínio “master” de quatro instituições privadas (Bradesco, Bradesco Seguros, Unilever e Banco Votorantim) e patrocínio de outras dezesseis empresas (AGC, AMBEV, Atlas Schindler, Bloomberg Philanthropies, Caixa, Brasil Governo Federal, Campari, Comgás, Deca, Deutsche Bank, Lock, McKinsey & Company, Pinheiro Neto, Raízen, Suvnil e Ultra).

<sup>35</sup> O Banco Itaú, indicado no Relatório Geral de Atividades como “parceiro estratégico” do museu no ano de 2016, apoiou a realização de todas as mostras realizadas naquele ano. Além disso, patrocinaram exposições também o Deutsche Bank, a Deca, a Mercedes-Benz, a Tirolez e a Atlas Schindler.

<sup>36</sup> Os cursos livres do MASP Escola foram patrocinados pelo Grupo Ultra, já os programas de visitas, professores e residências receberam patrocínio do Banco Votorantim.

<sup>37</sup> A empresa Deca, AGC e Lock Engenharia doaram materiais que viabilizaram a reforma do edifício.

<sup>38</sup> No modelo de financiamento há um tipo de patrocínio chamado de “parceria plurianuais”, que são parceiros que financiam o museu, a partir de parcerias estratégicas, por mais de um ano. A Unilever, por exemplo, enquadra-se nessa categoria. Outra modalidade de “parceria” foi fechada com a Riachuelo, visando dar continuidade à constituição do acervo de moda do MASP. Segundo o Relatório Geral de Atividades, o projeto conjunto visa a produção de cerca de vinte peças por ano, com estilistas e artistas plásticos “de renome”, para serem incorporadas à coleção do museu. Após três anos essas peças seriam apresentadas em exposição e catálogo.



definição<sup>39</sup> justamente para definição de políticas públicas voltadas para a área, a nível local e global.

Se já foi possível utilizar o termo *Theatrum Memoriae* para designar os espaços que asseguravam a rememoração, essa noção de repositório hoje é altamente questionada (MENESES, 1994). O modelo institucional renascentista, como templo dos valores da burguesia, é largamente criticado. Além disso, como fundamentam Abreu, Chagas e Santos (2007), as grandes narrativas nacionais, que sustentaram as práticas discursivas de grandes museus, passam a ser substituídas por narrativas mais polifônicas: urbanas, regionais e locais. Na mesma direção, se no contexto pós-guerras os museus eram espaços centrais para disseminação da sensibilidade moderna e se configuraram como dispositivos importantes para modernização, com a virada do século as instituições passaram a negociar narrativas com outros enunciadores, constituindo modelos discursivos menos centralizados.

A possibilidade de novas estruturas museais como os museus comunitários ou ecomuseus e, até mesmo, a noção de curadoria compartilhada trouxeram renovações para o campo da museologia e às suas responsabilidades sociais (MENESES, 1994). O movimento de renovação da museologia, em curso desde os anos 1970<sup>40</sup>, articula propostas de participação coletiva nos museus que operam a partir da noção de identidade cultural (BRULON, 2015b). O ecomuseu, por exemplo, representava o desejo de democratização da memória, por meio de museus inclusivos que tinham por objetivo incluir nas narrativas oficiais aqueles que foram sistematicamente excluídos. Na América Latina novas configurações museais passaram a questionar o modelo importado pelo sistema colonial, interrogando a museologia tradicional (BRULON, 2015b). Nesse sentido, é indispensável citar o encontro de 1972 em Santiago de Chile<sup>41</sup>, que discutiu justamente o papel dos museus na América Latina e que propôs a ideia de um “museu integral” com base na renovação de seus processos e da sua função social (RUSSI, 2021).

---

<sup>39</sup> Em janeiro de 2017 foi estabelecido um Comitê Permanente sobre a Definição, Perspectivas e Potencialidades do Museu.

<sup>40</sup> A noção de ecomuseu teve origem na França, entre os anos 1970 e 1980, representando a utopia de democratizar a memória através de práticas museológicas mais inclusivas, que objetivavam dar a palavra aos que foram excluídos da História e estiveram à margem da musealização. Por um lado, o novo modelo foi impulsionado pela insatisfação de intelectuais franceses com a museologia tradicional e, por outro, pela influência de experiências museais nas ex-colônias (BRULON, 2015a).

<sup>41</sup> A mesa redonda, promovida pela Unesco entre os dias 20 e 31 de maio de 1972, teve como objetivo estabelecer um debate sobre o desenvolvimento e o papel dos museus no mundo contemporâneo, com destaque para a necessidade de articular a problemática museológica a aspectos técnicos, sociais, econômicos e políticos da sociedade latino-americana. Especialistas de toda a região travaram discussões sobre a relação dos museus com o contexto rural e urbano, com o desenvolvimento tecnológico e científico e com a educação.

Como indica Russi (2021), termos como participativo, colaborativo, compartilhado e situado passaram a ser colocados juntos à palavra “museu” para indicar esses novos processos, com maior vínculo territorial e práticas menos hierarquizadas. Em suma, é possível falar de movimentos de renovação da museologia, que visam a democratização dos processos museológicos e a “descolonização” desses espaços, com novas relações com as comunidades de origem, com os modos de colecionar, etc. Isso tem relação, como descreve Mignolo (2014, p. 6), com o surgimento de uma ordem multipolar, que busca dar relevo às múltiplas histórias desde o período de ocidentalização, imperialismo colonização, até a “desocidentalização e decolonialidade”.

Essas transformações importantes no campo museológico relacionam-se com a renovação da ideia antropológica de cultura ou, como caracteriza Segato (1989), com uma virada paradigmática na ideia de cultura. Partimos, então, para o terceiro ponto, as *transformações no campo das ciências sociais*. A mudança ocorre na constituição, nas ciências sociais, dos objetos da cultura e da sociedade, que passam do nível fenomênico para o nível fenomenológico. Ou seja, a construção do objeto de estudo para a disciplina passa a ser entendida a partir do sistema de valores com o qual o ator opera e não desde categorias analíticas estabelecidas a priori. A virada, portanto, tratava de identificar categorias nativas para análise e o acesso aos critérios próprios (SEGATO, 1989).

Na América Latina, a herança colonial passou a ser amplamente discutida a partir das propostas do Grupo Modernidade/Colonialidade, com o giro decolonial. O tema de descolonização passou a permear os museus, que já tinham adotado uma perspectiva autocrítica em relação a suas práticas, decorrente das reflexões impulsionadas pela nova museologia. A perspectiva decolonial, que passou a enxergar estruturas permanentes do sistema colonial da modernidade latino-americana, apresentou e apresenta aos museus reflexões sobre a origem e permanência dos traços coloniais na estrutura epistemológica museal, influenciando a revisão das narrativas nacionais operadas pelas instituições, a constituição dos acervos, os pedidos por repatriação de peças, entre outros.

O processo de revisão das práticas museais é operacionalizado no MASP por meio do programa das *histórias*, que culminou em outras ações, como a incorporação de novas obras ao acervo, a realização de debates públicos por meio de Seminários e Cursos e a expansão do educativo. O papel social museu foi revisto e se antes — especificamente na fundação da instituição nos anos 1940 e 1950 —, como propõe Canas (2010), o museu vinculava-se com debates internacionais que configuravam as instituições museais como instâncias de formação cultural nas cidades modernas, a imposição de novos dilemas pressionam o posicionamento do MASP como agente propulsor de mudanças e de reflexão na sociedade, de maneira colaborativa e dialógica com as comunidades.

A partir dessa reflexão, identificamos que as ações da nova gestão do MASP operaram para (re)alinhar o museu às discussões contemporâneas do campo museal e das ciências sociais, com a atualização de conceitos historicamente trabalhados pela entidade, como museu didático, para fundamentar — em um projeto de futuro — a noção de museu plural, presente no atual Estatuto da instituição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a construção desse panorama, que teve como enfoque as ações do MASP entre 2014 e 2016, buscamos demonstrar como as mudanças no Estatuto Social do museu refletiram em ações efetivas na Direção Artística da instituição. A reconfiguração do quadro de gestão gerou impactos expressivos no posicionamento conceitual do MASP, com a expansão da mediação e sua conformação como núcleo de Mediação e Programas Públicos. Vale mencionar que esse setor passou a desenvolver com periodicidade um programa de ações voltadas para a cidadania, dentre o quais o MASP Escola, o MASP Palestra, o MASP Seminários, o MASP Oficinas e o MASP Professores. Outro impacto expressivo foi a conformação do programa de *histórias*, que ainda hoje baliza o cronograma de exposições. A estruturação temática tem orientado, também, a revisão do acervo, com a incorporação de obras de artistas que foram sistematicamente excluídos da historiografia oficial da arte, produzidas por artistas mulheres, negros(as), indígenas, LGBTQI+, entre outros.

Sendo assim, as mudanças empreendidas no MASP, especificamente em seu Estatuto Social, se relacionam com discussões e problemáticas abrangentes que atravessam o campo museal latino-americano, como os novos modelos de financiamento para os museus — que passaram a operar com orçamentos com maior participação do setor privado, respeitando lógicas neoliberais de rentabilidade —, com a tentativa de dissolução da relação hierárquica das instituições museais em relação à sociedade e a implementação de instâncias de escuta e de diálogo com as comunidades — operacionalizados no MASP a partir das ações desenvolvidas pelo núcleo de Mediação e Programas Públicos — e, por fim, com a compreensão crítica do museu como um dispositivo que foi, durante décadas, instância de consolidação de assimetrias e de exclusão de determinados saberes e visualidades das narrativas oficiais.

A manutenção desses anseios ou a efetivação do compromisso de configurar-se como museu diverso, inclusivo e plural, como determina o Estatuto de 2020, é tema que merece ser aprofundado e debatido com outros pesquisadores/as, com a expansão do panorama proposto neste texto. De todas maneiras, os erros e acertos do MASP na direção de uma *atualização* conceitual materializa as discussões que interpelam distintos museus no país e na América Latina e, por isso, representa um referencial relevante para ser revisado.

## REFERÊNCIAS

- ADOS, Márcia. Assembleia aprova novo estatuto do Masp. **Jornal O Globo**. 29 de abril de 2014. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/assembleia-aprovanovo-estatuto-do-masp-123400>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- ABREU, Regina; CHAGAS, Mário; SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Museus, coleções e patrimônios: narrativas polifônicas**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.
- ANELLI, Renato. O Museu de Arte de São Paulo: o museu transparente e a dessacralização da arte. **Revista Arqtextos**, v. 112, p. 01-10, 2009. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arqtextos/10.112/22%CB%83> Acesso em: 10 mar. 2019.
- AGUIAR, Amanda Ruth Dafoe de. **Lina Bo Bardi e a Atualidade do Cavalete de Cristal**. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Design e Arquitetura) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- BRULON, Bruno. A Invenção do Ecomuseu: o caso do Écomusée du Creusot Montceau-les-Mines e a prática da museologia experimental. **Mana**, v. 21, n. 2, p. 267-295, 2015a.
- BRULON, Bruno. A invenção e a reinvenção da Nova Museologia. **Anais do Museu Histórico Nacional**, Rio de Janeiro, v. 47, p. 255-278, 2015b.
- CANAS, Adriano Tomitão. **MASP: Museu laboratório**. Projeto de museu para a cidade: 1947-1957. 2010. 202 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- CARNEIRO, Amanda; MESQUITA, André. Entre o visível e o não-dito: uma entrevista sobre histórias e curadoria com Lilia Moritz Schwarcz. **Masp Afterall. Arte e Descolonização**, São Paulo, v.5, p. 1-14, 2019.
- ESCOBAR, Ticio. **El arte fuera de sí**. FONDEC: Asunción-Paraguay, 2004.
- FABRIS, Yasmin. **A Mão do Povo Brasileiro: cultura material popular e os projetos modernizadores brasileiros (1969 e 2016)**. Tese (Doutorado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor. Políticas culturais e crise de desenvolvimento: um balanço latino-americano. //: GARCÍA CANCLINI, Néstor. **Política cultural: conceito, trajetória e reflexões**. Salvador: EDUFBA, 2019, p. 45-86.
- MARTINS, Heitor. Carta do Diretor Presidente. //: MUSEU de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP. **Relatório de Atividades MASP 2014**. São Paulo: MASP, Edição 2015. p. 1.
- MARTÍ, SILAS. Poder público cobra reforma de estatuto do Masp. **Folha de S. Paulo**, 2008. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/imprensa/index.php?p=4826>. Acesso em: 18 jan. 2020.
- MASP. **Comunicado MASP**. Redes Sociais. 17 de abril de 2014. Disponível em: <https://www.facebook.com/maspmuseu/posts/10152092735161025/>. Acesso em: 15 fev. 2021.

MASP. **Histórias da Loucura: desenhos do Juquery**. 2016 Disponível em: <https://masp.org.br/exposicoes/historias-da-loucura-desenhos-do-juquery>. Acesso em: 13 jan. 2022.

MASP. **Histórias afro-atlânticas**. 2018a. Disponível em: <https://masp.org.br/exposicoes/historias-afro-atlanticas>. Acesso em: 13 jan. 2022.

MUSEU de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP, The Getty Foundation - GETTY. **Plano de Conservação da Estrutura do MASP**. São Paulo: Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - MASP, The Getty Foundation - GETTY, 2018b.

MENESES, Ulpiano T. Bezerra. Do teatro da memória ao laboratório da história: a exposição museológica e o conhecimento histórico (fim). **Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material**, v. 2, n. 1, p. 9-42, 1994.

PEDROSA, Adriano. Histórias no Masp. **Revista Select**, n. 40, 5 out. 2018. Disponível em: <https://www.select.art.br/historias-no-masp/>. Acesso em: 4 jan. 2020.

PEDROSA, Adriano.; PROENÇA, Luiza. Histórias da loucura: desenhos do Juquery 12-6-11.10.2015. // PEDROSA, Adriano.; OLIVA, Fernando. **MASP. Boletim do Museu de Arte de São Paulo 6**. São Paulo: MASP, 2016. p. 72-73.

PEDROSA, Adriano.; OLIVA, Fernando. Editorial. // PEDROSA, Adriano.; OLIVA, Fernando. **MASP. Boletim do Museu de Arte de São Paulo 6**. São Paulo: MASP, 2016. p.4-7.

PUGLIESE, Vera. A expografia de Lina Bo Bardi como mesa de montagem: transparências, opacidades e genealogias. **MODOS. Revista de História da Arte**, v. 1, n. 2, p. 145-168, 2017.

RUSSI, Adriana. Descolonizando museos, aproximando pueblos indígenas: avances y adversidades en el (difícil) contexto brasileño. // ICOM/IFOCOM. **Descolonizando la museología: La Descolonización de la Museología: Museos, Mestizajes y Mitos de Origen**. París, 2021. p. 194-198.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **Palestra proferida no XIII Encontro História da Arte**. Unicamp, Campinas, 10 set. 2018.

SEGATO, Rita Laura. A antropologia e a crise taxonômica da cultura popular. **Anuário Antropológico**, v. 13, n. 1, p. 81-94, 1989.

VEJA. Masp tem novo presidente e diretor artístico. **Revista Veja**. 2 de out. de 2014. Redação. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/cultura/masp-tem-novopresidente-e-diretor-artistico/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Recebido em 31 de janeiro de 2022.  
Aprovado em 18 de outubro de 2022.