

MUSEU LASAR SEGALL: PRÁTICAS MUSEAIS INOVADORAS E FORMAÇÃO DE PRATICANTES CULTURAIS

RICARDO ZAGALLO CAMARGO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

HENRIQUE VICENTE MARTINSKI

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

BRUNO VENEZIANO CORNACCHIONI

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

ALEXANDRE GIDARO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

MUSEU LASAR SEGALL: PRÁTICAS MUSEAIS INOVADORAS E FORMAÇÃO DE PRATICANTES CULTURAIS

INTRODUÇÃO

De acordo com a proposta do tema Marketing na área de Artigos Aplicados, relatamos aqui as propostas de marketing e relacionamento com públicos de interesse desenvolvidas numa situação real enfrentada por uma instituição. Mais especificamente o trabalho de estudantes e docente de um Mestrado Profissional de IES da cidade de São Paulo realizado para o Museu Lasar Segall (MSL), com objetivo de desenvolver prática(s) com potencial de efetivação.

O museu ocupa a casa onde viveram Lasar Segall e sua esposa Jenny Klabin, situada na Rua Berta, 111, no bairro da Vila Mariana, cidade de São Paulo. Inaugurado em 1967, tem a missão de preservar e divulgar a obra do artista, um dos principais nomes do modernismo no Brasil. O MLS é hoje uma instituição de natureza museológica e educacional, que abriga O MLS abriga vasta coleção de pinturas, gravuras e esculturas, promovendo exposições e atividades educativas e culturais, direcionadas por um conceito museológico segundo o qual todas as pessoas são vistas como agentes de transformação da realidade.

A escolha do MLS para realização da pesquisa aplicada, deveu-se inicialmente ao fato do docente ser admirador e frequentador do MLS, o que motivou o contato inicial e convite para participar da disciplina Práticas Inovadoras, que integra a matriz curricular do Mestrado Profissional. A disciplina, que é estruturada a partir da base conceitual das teorias da prática e consiste na realização de diagnóstico e proposição de práticas inovadoras já desenvolveu, em anos anteriores, propostas para e com o Museu da Pessoa, Adus Instituto de Reintegração do Refugiado, Coletivo Perifa Alimenta e, agora MLS. Vale destacar que as propostas foram desenvolvidas para e *com* a direção do MLS, partindo de conhecimentos e iniciativas preexistentes em diálogo com as competências de docentes e discentes da IES, seguindo a lógica de comunidade de prática (C. DE SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007), que rege a disciplina.

Para propiciar produtividade as propostas elaboradas, a metodologia seguiu o processo sugerido por Marcondes et al. (2017) para trabalhos práticos e aplicados. Partiu-se do levantamento das competências disponíveis entre estudantes da disciplina, somada a aportes teóricos das teorias da prática, em especial na sua relação com o consumo; à conceituação de cultura e de informações sobre cultura brasileira, com ênfase no consumo cultural, tendo como referência principal o Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO, 2014).

A coleta de dados sobre o MLS para entendimento dos desafios financeiros, de recursos humanos e de infraestrutura enfrentados contou com duas entrevistas presenciais com a direção da instituição, visitas técnicas às instalações do museu e pesquisa documental. Nos oito encontros da disciplina foram elaboradas propostas de posicionamento mercadológico e práticas capazes de complementar e ampliar as estratégias que o MLS tem adotado para superar esses desafios, bem como promover a interação com a comunidade local e o público visitante. Por fim, é proposto um plano de inovação para o museu, dividido em três níveis de complexidade, transitando de propostas de simples implantação até inovações complexas.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

A apresentação contextual deste trabalho, inclui breve histórico e caracterização do MLS, elaborados a partir das entrevistas, observações e levantamento documental.

2.1. Museu Lasar Segall e sua missão

O MLS tem como missão principal preservar e divulgar a obra de Lasar Segall, artista fundamental para a história da arte moderna no Brasil. Fundado pela família do artista, o museu tem como princípio a noção de museu vivo e integrado, buscando ser mais do que um espaço

de exposições das obras, mas representar uma contribuição para a comunidade local, dialogando com as obras do artista, que retratavam as pessoas colocadas à margem da sociedade.

Lasar Segall, impactado pelas duas grandes guerras, encontrou seu espaço no Brasil ao lado de sua esposa, Jenny Klabin. Artista multifacetado, fez uso de pinturas, gravuras e esculturas para criticar o estilo de vida da época, enfatizando os desafios enfrentados por pessoas e grupos discriminados e marginalizados.

O museu nasceu também com a proposta de ser instituição “ativa”, com atividades expositivas voltadas para a contemplação, e de atividades participativas, onde as pessoas pudessem “fazer arte”, como agentes ativos no processo criativo. Duas vertentes de atuação voltadas para a dessacralização do Museu, das obras e do artista, percebido como um praticante que tem na arte um ofício e não como um ser iluminado.

Imbuído dessa percepção crítica, o museu apoia atualmente eventos que abrem espaço para todas as pessoas, incluindo grupos minoritários. Realiza oficinas abertas e gratuitas de artes plásticas; oferece sessões de cinema também gratuitas, com uma das melhores projeções da cidade; possui uma biblioteca especializada em teatro, frequentada por estudantes e admiradores das artes do espetáculo; e ainda abre espaço nos seus jardins para frequentadores do bairro almoçarem durante sua jornada de trabalho. Um espaço vivo e cheio de potencialidades e aberto a todas, todes e todos.

2.1.1. Trajetória histórica e conceitual do MLS

O museu foi inaugurado em 1967, com funcionamento regular a partir de 1973. Em 1977 passa a contar com uma política cultural que enfatiza a função de “desbloqueio sensitivo” das pessoas, domesticadas pelos meios comunicação de massa, por meio do lazer criativo, sensibilização para o fazer artístico e participação nas discussões internas da instituição.

A partir dos 1980, o recém-criado curso de pós-graduação museologia na cidade de São Paulo, faz com que o MLS passe a contar com profissionais e estudantes portadores de conhecimento museológico sistematizado, somando-se à atuação de Maurício Segall, filho de Lasar, diretor e um dos criadores do museu, formado em ciências sociais e administração, e de pessoas como ele, com aprendizado baseado no fazer cotidiano do museu. Nesse período surge também um novo léxico. A ideia de museu “vivo” dá lugar à de museu “integrado”, surge o conceito de “público-alvo”, as noções de “comunidade” e “vizinhança” são sintetizadas no termo “inserção social”, e o “didático” é suplantado pelo “educacional”. Institucionalmente, por conta da crise inflacionária dos anos 1980, o MLS deixa da família Klabin Segall, para se tornar, em 1984, um museu público gerido pela Fundação Nacional Pró-Memória, que deu lugar ao Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural nos anos 1990. Em 1994, o museu passa a integrar o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), até a criação do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram, por meio da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009.

Dos anos 1990 para cá, leis restritivas à contratação de pessoal, e constantes cortes de gastos nas verbas públicas diminuíram, contudo o escopo das atividades, colocando em xeque a continuidade de uma política de cultura participativa. Sendo que, no contexto atual torna-se fundamental a atuação da Associação Cultural de Amigos do Museu Lasar Segall, existente desde 1989, para captação de recursos junto a editais públicos, apoio e patrocínio de empresas, e parcerias com outras instituições.

2.1.2. Acervo do MLS

O acervo do museu é formado pelo conjunto da obra de Lasar Segall, guardando vestígios de fenômenos culturais e sociais de grande relevância para a história do país. Abrange variadas expressões, pertencentes a diferentes períodos e movimentos artísticos como o expressionismo alemão e o modernismo, no Brasil. Inclui acervo de obras de LS estimado em 3.306 itens; Arquivo Lasar Segall, com 9.729 documentos reunidos em vida por Lasar Segall, que são

referência para história da arte brasileira e europeia; Arquivo fotográfico Lasar Segall, que retrata a família, o trabalho e a convivência com outros(as) artistas e amigos(as), com cerca de 5.000 fotografias, 400 negativos de vidro e cerca de 1.600 positivos em papel; Biblioteca Jenny Klabin Segall, cuja coleção é dedicada às artes do espetáculo (cinema, rádio e televisão, teatro, dança, ópera e circo) e fotografia, reunindo mais de 532 mil itens; Arquivo Histórico Museu Lasar Segall, pensado como memória da instituição e instância geradora de conhecimento sobre a mesma, e dividido em cinco fundos distintos: Fundo Museu Lasar Segall, Fundo Especial Jenny Klabin Segall, Fundo Especial Oscar Klabin Segall, Fundo Especial Maurício Segall, respectivamente esposa e filhos do artista; e o Fundo Especial Associação Cultural de Amigos do Museu Lasar Segall.

2.1.3. Atividades múltiplas do MLS

O Museu Lasar Segall conta com programa expositivo norteado por critérios de temporalidade (exposições de longa duração, temporárias e itinerantes) três eixos temáticos: vida e obra de Lasar Segall e com outros acervos e artistas; questões primordiais para as artes visuais brasileiras a partir do início do século XX; e história do Museu e sua produção cultural.

As atividades do museu se dividem em setores articulados. O setor de pesquisa subsidia exposições, publicações e atividades educativas, elabora pareceres de obras de Lasar Segall e contribui com a criação de vocabulários controlados para as artes do espetáculo e fotografia.

No que tange à dimensão formativa, entre 1973 e 1984 o MLS contava com o setor “apresentativo” (programação de exposições do acervo) e o “participativo” (cursos e oficinas). O Serviço Educativo foi implantado em 1985 e renomeado como Divisão de Ação Educativa em 1988 e Área de Ação Educativa em 1997, dialogando com a educação formal e buscando a formação de públicos e cumprido papel relevante na difusão de metodologias de ensino de arte e na formação de educadores. Outra atividade de destaque é o Cine Segall, que surgiu em 1972 a partir de convênio com a Cinemateca Brasileira e se tornou referência com uma programação de excelência e equipamentos de alta qualidade, sempre atualizados, contribuindo para a formação do olhar e a reflexão crítica sobre a cultura e a sociedade.

O Centro de Atividades Criativas (artes plásticas, fotografia, cinema, música e literatura) fundado em 1986 funciona até os dias atuais, com destaque para as oficinas de gravura, que funcionam no ateliê projetado por Gregori Warchavchik em 1932, um espaço paradigmático do modernismo brasileiro, onde Lasar Segall trabalhou intensamente até a sua morte em 1957. Atualmente são oferecidos cursos de xilogravura, litografia e gravura em metal e desenho e acolhe projetos individuais. O laboratório fotográfico, por sua vez, funcionou de 1972 até 2017, com ênfase no exercício da percepção criativa.

2.1.4. O espaço

Em 1932 Lasar Segall e Jenny Klabin Segall fixaram residência na casa da rua Afonso Celso, na Vila Mariana, onde permaneceram até a morte do artista em 1957, e de Jenny, dez anos depois. Projetada por Gregori Warchavchik, a casa foi edificada a partir da junção de três sobrados e marcada pelo despojamento do estilo moderno, incluindo móveis projetados pelo próprio Segall. Warchavchik também projetou do ateliê do artista, ao lado da casa, com uma ampla janela de 4m² de extensão, com entrada e jardim separados da residência familiar. Após várias modificações, a casa e o ateliê passaram a abrigar o MLS, que teve sua área aumentada nos anos 1990, com incorporação de uma casa vizinha, antiga residência de Mauricio Segall. A área total do terreno é de 1.734m², contando com duas salas de exposição; reserva técnica; biblioteca JKS; sala de cinema; ateliê de gravura, com três salas; amplo galpão para atividades práticas; espaço tátil; espaço administrativo; sala de reuniões; recepção e portaria; espaços para áreas de informática, museologia, comunicação, arquitetura, pesquisa, conservação e restauro; laboratório fotográfico; refeitório; vestiários; depósito de materiais de limpeza; centro de

monitoramento e segurança; sete sanitários; e dois jardins. Um encantador conjunto de puxadinhos e adaptações arquitetônicas, com clima agradável, remetendo a um espaço marcado por momentos criativos e felizes.

2.1.5. O artista

Lasar Segall nasceu em 1898, em Vilnius, Lituânia e faleceu em 1975, em São Paulo. Pintor, gravador, escultor, desenhista de origem judaica, inicia seus estudos de arte em 1905 na Lituânia e depois mudou para a Alemanha, estudando na Escola de Artes Aplicadas e na Academia Imperial de Belas Artes, em Berlim, onde predominam os movimentos impressionista e pós-impressionista. Fixa residência em São Paulo em 1923, tornando-se destaque no cenário da arte moderna local, sensibilizado com a paisagem e com o ambiente artístico brasileiro. Reside em Paris entre 1928 e 1932, produzindo obras com motivos brasileiros e utilizando temas recorrentes, como o da emigração. Retornando ao Brasil, os temas ligados a dramas humanos permanecem, em quadros de grandes dimensões, como Navio de emigrantes (1939/1940). Nos anos 1930, enquanto suas obras eram confiscadas pelo Nazismo e exibidas em exposições de Arte Degenerada, Segall obtinha reconhecimento no Brasil. Durante mais de 50 anos de atividade, produziu uma obra sólida e universalmente reconhecida, que retratou, sobretudo, as pessoas excluídas e marginalizadas, como prostitutas, emigrantes, indigentes e despossuídos(as). Ao longo de toda sua carreira também dedicou especial atenção à situação dos judeus, em séries como “Pogrom” e “Guerra” e “Campo de Concentração”.

2.2. Panorama da cultura e consumo cultural no Brasil

Conceitualizar cultura é caminhar por um caminho vasto e multifacetado que reflete as transformações sociais, econômicas e políticas ao longo do tempo. A cultura pode ser compreendida como conjunto de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades e hábitos adquirido em sociedade, uma definição ampla remete à presença da cultura em todas as atividades humanas sociais (TYLOR, E. 1871 apud CUCHE, 2002). Yúdice (2006), por sua vez, observa a expansão do papel da cultura para as esferas política e econômica. A cultura tornou-se o centro das atenções em razão do entendimento do papel dos ativos imateriais no crescimento econômico e do aumento da troca de bens simbólicos nos mercados mundiais. A esfera cultural passa a ser um personagem principal na atualidade, caracterizando-se como ativo imaterial de pessoas e grupos. Partindo de um entendimento de que a cultura é a produção de significados e que o Brasil é um país de uma pluralidade imensa devido a sua composição de diferentes etnias, vastidão territorial e história, a cultura brasileira é multifacetada e manifestada das mais diversas formas de arte e práticas sociais, permitindo uma ampla indústria cultural com incentivos de políticas culturais como a Lei Rouanet que marca um importante movimento no país. O estudo Panorama setorial da cultura brasileira (JORDÃO, 2014) realizado entre 2013 e 2011, identificou as principais formas de cultura do brasileiro, em que se destacam como principais hábitos em percentuais por região e o total do país.

Regiões e total (%)	N	CO	S	NE	SE	Total
Tem o hábito de frequentar/praticar						
1. ouvir música	78	91	75	81	88	83
2. ouvir rádio	75	88	75	75	87	81
3. assistir TV (aberta/cabo)	69	76	65	81	86	79
4. assistir filmes em casa	62	69	52	65	78	67
5. ir a parques (ar livre)	53	60	59	60	72	64
6. praticar uma religião	54	66	46	66	70	63
7. ir a restaurantes como atividade de lazer	51	49	52	64	71	62
8. acessar internet	52	66	53	54	63	58
9. ler jornal	59	55	53	47	68	57
10. ir ao cinema	45	59	63	44	65	56

11. ir a festas regionais/ típicas/ quermesses	51	49	36	55	56	52
12. ler revista	46	46	48	49	58	51
13. ir a show de música pop	46	53	34	49	60	51
14. ler livros	43	47	38	53	49	48
15. ir a loja de CD/DVD	52	45	42	49	51	48
16. viajar dentro do país	22	41	42	46	58	46
17. assistir a eventos esportivos	25	39	26	36	43	36
18. ir a feira de artesanato	20	36	22	38	40	34
19. ir a livraria	32	29	30	37	35	34
20. ir ao circo	17	34	29	32	38	32
21. participar de carnaval na rua (bloco, trio elétrico/ frevo/escolas de samba)	29	28	17	36	37	31
22. visitar igrejas históricas	13	23	17	30	36	27
23. ir a biblioteca pública	27	27	17	26	25	24
24. ir a musical	11	23	20	26	28	24
25. visitar cidades históricas/ monumentos arquitetônicos	12	19	15	25	33	24
26. frequentar/participar ensaio de escola de samba/ bloco/ trio elétrico durante o ano	20	24	9	28	28	24
27. visitar museus e galerias	13	22	21	23	27	23
28. ir ao teatro	16	18	20	21	29	22
29. ir a centros culturais	12	23	15	23	24	21
30. assistir a roda de capoeira	8	17	12	22	21	18
31. ir a espetáculos de dança	12	13	10	19	21	17
32. ir a show de música instrumental/ erudita	10	17	12	19	18	16
33. ir a eventos literários	12	14	11	21	17	16
34. participar de atividades em museus e galerias	10	15	10	16	20	15

Considerando que este estudo possui 10 anos, muitas formas de cultura ainda não haviam sido exploradas como a ascensão das mídias sociais e das plataformas de streaming que mudaram o comportamento do consumidor globalmente. Entretanto a tendência de consumo deve ter sido mantida uma vez que independentemente da plataforma o hábito ainda é o mesmo. Nesse cenário o Panorama conseguiu categorizar o hábito de consumo de cultura no Brasil em 43 formas diferentes e separá-los por regiões diferentes. Chama a atenção da prevalência de hábitos passivos, que associam a atividade cultural ao consumo de bens e serviços culturais, pois entre os 34 mais citados constam poucos hábitos ativos coletivos, que envolvem o fazer artístico ou de sensibilização com a participação de outras pessoas, como ir a parques, festividades e quermesses, frequentar carnaval e ensaios.

O Panorama Setorial da Cultura Brasileira estabelece também uma segmentação comportamental, definindo perfis de acordo com consumo das atividades culturais mapeadas:

- Não consumidor (42%), caracterizado por praticar todas as atividades culturais muito abaixo da média da população. Assistir a programas de TV, ouvir rádio e praticar uma religião são as atividades de que mais gostam e mais fazem.
- Consumidor de cinema (33%), vai ao cinema muito acima da média da amostra, mas fica abaixo dos outros perfis na prática nas demais atividades.
- Consumidor de festas (15%), que prefere ouvir música, ir a shows, carnaval, trio elétrico, blocos de rua, escolas de samba e festas regionais. Não realizou muitas práticas culturais além das festas.
- Praticante cultural (10%), perfil que mais realiza atividades culturais e gosta de teatro e musicais e cinema, também indo bastante a feiras de artesanato e livrarias. em celular com acesso à internet, tablete e computador para uso próprio.

Os perfis indicam, portanto, hábitos culturais limitados e no geral passivos, mesmo entre os que mais consomem cultura. Essa situação se apresenta como uma oportunidade para o MLS,

tendo em vista a proposta de vivência ativa e fazer artístico que caracterizam o museu. O perfil de praticante cultural também pode ser útil para as ações com os públicos do museu, sendo tomado não como perfil de consumo de bens culturais, mas como modo de praticar cultura de forma rica e diversificada a partir das noções das teorias da prática que acionaremos a seguir.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O diagnóstico da situação-problema partiu de estudos realizados em 2019 para elaboração do Plano Museológico 2020-2025 do MLS que já apontavam pontos fortes como acervos, compromisso social e educacional, atividades expositivas e educativas regulares, além do bom atendimento, estado de limpeza, sistema de segurança, qualidade da sala de cinema, e site redes sociais atualizados, entre outras qualidades geradoras de uma imagem geral positiva do Museu. Entre os pontos fracos apontados, destacam-se os recursos federais e captação insuficientes, biblioteca e reserva técnica com espaço inadequado e insuficiente para guarda dos acervos, ausência de acessibilidade universal, telhados e coberturas que demandam reforma e substituição, e equipes de trabalho deficitárias para gestão do museu, e ausência de pesquisa de público e número insuficiente de sócios da Associação Cultural de Amigos do MLS.

A partir desses pontos o plano percebia oportunidades na Associação de Amigos, parcerias e intercâmbios, bom relacionamento com outras instituições culturais e entorno, competência para captar e gerir recursos e projetos, e, em especial, a imagem positiva do MLS. Assim como observava ameaças relevantes, como a falta acessibilidade no entorno, quadro funcional deficitário, recursos financeiros federais insuficientes, e, em termos mais amplos, o crescimento da intolerância.

3.1. Situação-problema e levantamento de desafios do MLS

Com a finalidade de complementar e ampliar o diagnóstico já existente, foi utilizada uma abordagem qualitativa, abrangendo especialmente o MLS, mas também o entorno do museu, território marcado pela lógica modernista dos anos 1920 e 1930, cujos vestígios podem ser observados pela presença da Casa Modernista, do Museu Lasar Segall e do conjunto de sobrados da Rua Berta. A coleta de dados do MSL foi efetivada por visitas técnicas ao local, entrevistas presenciais com a direção do MLS, complementadas por mensagens por e-mail pelo whatsapp; levantamento documental e da literatura (não sistemático), incluindo relatórios do MLS, em especial o Plano Museológico 2020-2025 do MLS; e materiais disponíveis na internet, como peças de divulgação e matérias jornalísticas a artigos científicos.

O contato inicial com o MLS foi feito por e-mail nos dias 1 e 2 de abril de 2024 e a primeira entrevista presencial, com duração de cerca de 1h30 ocorreu no dia 5 de abril de 2024 no museu, com a participação do docente da disciplina, do diretor substituto do MLS e coordenador da Biblioteca Jenny Klabin Segall, e do profissional responsável pela Comunicação do MLS. Na sequência foi realizada a primeira visita técnica no dia 8 de abril de 2024 e a segunda entrevista presencial no MLS, com duração de cerca de 1h30, no dia 15 de maio de 2024, com a participação do diretor substituto do MLS e coordenador da Biblioteca Jenny Klabin Segall, e dos estudantes e docente da disciplina. Finalizando o levantamento de dados e observações in loco, o docente da disciplina participou, no dia 18 de maio de 2024 do lançamento do ‘Caderno de Escrivências LGBTQIAPN+’ que reúne textos dos participantes da oficina de dramaturgia realizada pelo MLS em parceria com a Lagartixa Preta Produções em 2023, explicitando o compromisso com a diversidade social.

Durante as entrevistas o diretor do museu mencionou algumas prioridades, com foco em melhorar os serviços oferecidos aos visitantes. O primeiro ponto mencionado foi o desafio financeiro da instituição, uma vez que o maior percentual de recursos é destinado pelo governo e o museu fica refém do plano museológico e de licitações que exigem tempo e dedicação dos gestores para que possam receber os recursos. O segundo desafio exposto está relacionado aos

recursos humanos disponíveis, pois o orçamento disponibilizado pelo governo e as licitações conquistadas garantem apenas que as necessidades básicas sejam atendidas. Além disso foi mencionado o papel da Associação Cultural de Amigos do Museu Lasar Segall, cuja atuação pode ser aprimorada para angariar recursos financeiros humanos por meio da participação em licitações e patrocínio de empresas. Por último, e como consequência dos demais desafios mencionados, foi citada a manutenção e atualizações da infraestrutura atual que está passando por uma revitalização do telhado e ar-condicionado, e a intenção de executar melhorias de acessibilidade. Os encontros com a direção do MLS foram fundamentais para fazer uma curadoria dos desafios que constam dos documentos consultados, como o Plano Museológico, a partir das escolhas e ênfases presentes na fala do diretor do museu.

3.3 Mapeamento do entorno do MLS

O Museu Lasar Segall está localizado na cidade de São Paulo no bairro da Vila Mariana, zona sul, na Rua Berta 111, esquina com a Rua Afonso Celso. Fica próximo a três estações de metrô (Santa Cruz, Vila Mariana e Chácara Klabin). Informações de divulgação informam que o local conta ainda com várias linhas de ônibus e boa infraestrutura de bares, restaurantes, shopping center, hotéis, faculdades e hospitais. Como forma de subsidiar propostas de integração e sinergia com o entorno, realizamos mapeamentos das opções gastronômicas, culturais e educacionais próximas ao MLS, utilizando o Google Maps, que ficam a 15 minutos de caminhada do museu, num raio de cerca de 1 km.

3.3.1. Mapeamento Gastronômico

Foram encontrados 37 restaurantes na região, sendo em sua maioria focados em alimentação para o dia a dia, com cardápio à la carte ou serviço de buffet para o horário de almoço. Mesmo com um shopping próximo, com várias opções de alimentações e restaurantes com avaliações maiores do que 4 estrelas, não foram encontradas opções de restaurantes próximos que possam estender a experiência do museu ou que levem a temática do museu ou arte de forma abrangente para o público que costuma visitar o museu.



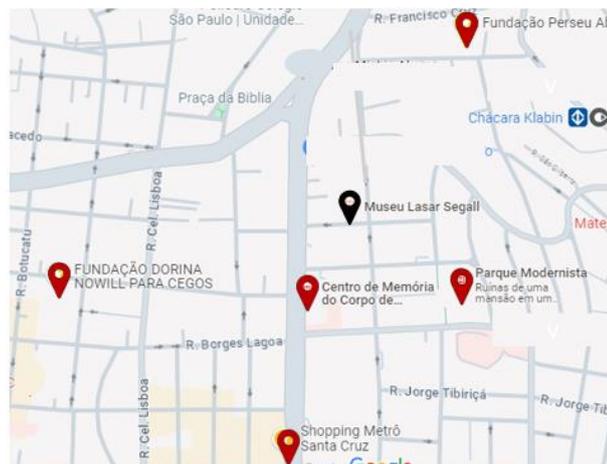
3.3.2. Mapeamento Educacional

Foram identificadas 16 instituições educacionais inseridas num raio de 1km do Museu Lasar Segall. Destas, três instituições são mantidas pelo poder público e 13 pela iniciativa privada. Esta quantidade significativa de instituições de ensino no entorno do museu indicam uma oportunidade de interlocução entre o equipamento cultural e a sociedade civil, por meio de seu programa educativo. A proximidade entre as escolas e o museu também é um ponto favorável, pois permite que possam ser desenvolvidas tanto atividades escolares dentro do museu, quanto atividades de arte-educação conduzidas pelo museu dentro das escolas.



3.3.3. Mapeamento de espaços culturais

Foram identificados de forma preliminar 5 centros que promovem cultura inseridos num raio de 1km do Museu Lasar Segall. Esta quantidade de centros culturais no entorno do museu indica oportunidades diversificadas de interlocução com o museu Lasar Segall, desde espaços de mesma temática como Parque e a Casa Modernista até formas de cultura distintas, como Centro de memória Dorina Nowill, dedicado as histórias de pessoas cegas e com baixa visão no Brasil; o Centro de memória dos Bombeiros; a Fundação cultural Perseu Abramo; e numa vertente de cultura de massa, o Shopping Santa Cruz



3.4 Benchmark e comparativos de museus

Como forma de ampliar possibilidades, buscamos iniciativas museológicas distintas e que podem funcionar como formas de aprendizagem pelo exercício metafórico-reflexivo de comparar práticas de outras instituições com a da instituição que recebe a intervenção, percebendo as novas variações e concebendo resoluções para os problemas apresentados por meio de metáforas generativas (Schön, 1983 apud Souza-Silva e Davel, 2007, p.57).

3.4.1. Museu da imagem e som (MIS)

Funcionando desde 1975 em sua sede atual, na avenida Europa (na antiga residência do industrial Affonso Giaffone), o MIS se tornou conhecido por exposições imersivas de ícones como Stanley Kubrick, David Bowie, Truffaut, Renato Russo e Rita Lee, além do sucesso Castelo Rá-Tim-Bum. Um museu que continua em constante renovação e ampliação de atividades, que hoje se dão nos ambientes presencial, virtual e híbrido, além de diversas ações extramuros. O MIS inicia a formação de seu acervo com uma série de projetos de pesquisa

realizados pela equipe do Museu em parceria com universidades e outras instituições, entre eles Vale do Ribeira, Lambe-Lambe, Arte rupestre, Chapada Diamantina e Litoral Sul.

O MIS é um museu do Estado de São Paulo, o que favorece ações voltadas para a cidadania, que vão desde cursos presenciais e online até uma variedade de programas culturais nas áreas de música, cinema e vídeo: #CineCiência, Ciclo de Cinema e Psicanálise, Cinematographo, Cine Kids, Bate-papo de Cinema Pontos MIS, VideoArtePapo, Estéreo MIS e Notas Contemporâneas.

O Museu também está à frente dos Pontos MIS, programa de formação e difusão cultural em todo o Estado de São Paulo. As cidades parceiras que recebem sessões de cinema, oficinas, palestras, exposições e formação em gestão cultural, visando a formação de novos agentes e público para a cultura. E continua sendo espaço-chave para diversos eventos, como o Festival Internacional de Curta Metragem (atual Curta Kinoforum), Mostra Internacional de Cinema, Festival Mix Brasil de Cultura e Diversidade, entre outros, o que atesta seu protagonismo no cenário artístico brasileiro, com forte representatividade em ações que envolvem Som e Imagem, uma das maiores referências.

Nos anos 2000, as novas mídias tecnológicas e a expansão da arte para práticas híbridas, tornou necessária a reinvenção do MIS, sem perder de vista o seu patrimônio já constituído. Suas instalações foram reformadas e renovadas e o museu reabriu em agosto de 2008 inteiramente renovado para dialogar com a arte do século 21, sem deixar de lado a rica história acumulada desde os anos 1970. Para o MLS, parece aderente a proposta de não ser apenas um guardião do passado, também um dinamizador da cultura contemporânea e um espaço de diálogo e inovação. Buscando, contudo, um posicionamento próprio e distinto da enxurrada de exposições “imersivas” que tem ocupado vários espaços museais.

3.4.2. Museu da independência

O Museu do Ipiranga, também conhecido como Museu Paulista, é uma importante instituição cultural de São Paulo, integrada à Universidade de São Paulo. Localizado em um edifício projetado para celebrar a Proclamação da Independência de 1822, construído entre 1885 e 1890. Em 1895, o Museu do Estado foi transferido para esse local, consolidando-se como o museu público mais antigo de São Paulo e um símbolo da história nacional.

O museu adota práticas inovadoras de relacionamento com o público, garantindo uma experiência rica e acessível. Logo na entrada, os visitantes recebem um mapa que orienta sobre o percurso e os principais pontos da visita, facilitando a navegação pelo espaço. Essa prática simples, mas eficiente, é um exemplo que pode ser facilmente adotado por outras instituições culturais, como o Museu Lasar Segall. Outro destaque do Museu do Ipiranga é sua abordagem inclusiva, que visa facilitar o acesso para todos os visitantes, especialmente aqueles com deficiência. O museu oferece mapas em braile e representações táteis das obras para deficientes visuais, rampas de acesso, e funcionários treinados para auxiliar os visitantes. Um cuidado com a acessibilidade que tornou o museu uma referência em boas práticas no setor cultural.

Além disso, o Museu do Ipiranga promove a sustentabilidade financeira através de parcerias com entidades privadas e a Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo, além de práticas como coleta seletiva de lixo e preservação do parque onde está localizado. Esses aspectos combinam-se para fazer do Museu do Ipiranga um exemplo de inovação e modernidade no cenário cultural brasileiro.

3.4.3. Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) - Rio

O Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) no Rio de Janeiro foi inaugurado em 12 de outubro de 1989. Localizado em um edifício histórico na Rua Primeiro de Março, no centro da cidade, construído em 1906 e que originalmente abrigava a sede do Banco do Brasil. O edifício, de arquitetura neoclássica, foi restaurado para preservar sua riqueza histórica e, ao mesmo

tempo, adaptar-se às novas funções culturais. Desde sua inauguração, o CCBB Rio de Janeiro tornou-se um dos principais espaços culturais da cidade, atraindo milhões de visitantes com uma vasta programação de eventos artísticos e culturais.

Na atualidade, o CCBB Rio de Janeiro é um dos polos culturais mais vibrantes do Brasil. Ele oferece uma programação diversificada que inclui exposições de arte, peças de teatro, mostras de cinema, shows de música e atividades educativas. Entre os destaques recentes, estão grandes exposições internacionais, como a mostra "Egito Antigo: do cotidiano à eternidade", e eventos dedicados à arte contemporânea brasileira. O centro também promove festivais de cinema que abrangem desde filmes clássicos a produções independentes, além de ciclos de palestras e workshops que atraem públicos variados.

O centro também tem investido em residências artísticas e parcerias com outras instituições culturais, promovendo a criação de novas obras e o intercâmbio cultural. Além disso, iniciativas como "CCBB Música" e "CCBB Teatro" incorporam novas linguagens e formatos, aproximando diferentes públicos e fomentando a inovação na produção artística.

O uso de tecnologias avançadas também é considerado uma marca do CCBB Rio de Janeiro. O centro utiliza recursos multimídia em suas exposições e eventos, como realidade aumentada e instalações interativas, enriquecendo a experiência do visitante. Em termos de sustentabilidade, o CCBB tem adotado práticas para reduzir seu impacto ambiental, como a gestão eficiente de resíduos e de consumo energético; e promovido eventos e exposições sobre sustentabilidade e consciência ambiental, sensibilizando o público para essas questões.

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

As propostas apresentadas consideram os requisitos fundamentais elencados por Marcondes et al. (2017) para a sua viabilização: a) atende às condições básicas do MLS ; b) propicia resultados concretos (pré-definidos e mensuráveis); c) tem benefícios potenciais superiores aos custos de implantação, priorizando a articulação com iniciativas já existentes e orçadas no plano museológico; d) dialoga com as pessoas que tem poder de decisão para a implementação; e) prevê implantação gradual a partir do segundo semestre de 2024 e em 2025.

4.1 Alinhamento com diretrizes pré-existent

A intervenção proposta prevê um conjunto de ações que contemplam esses desafios e que contribuem com a consecução de objetivos estratégicos do MLS previstos no Plano museológico 2020-2025, tais como: a integração com a comunidade e instituições do entorno, como as escolas públicas e associações de saúde, mantendo o esforço histórico para firmar o museu como um espaço de sociabilidade representativo; a dinamização da comunicação do museu; e ampliação de projetos para o atendimento de diversos públicos, como o programa em parceria com associações médicas e terapêuticas focadas na terceira idade e o atendimento a deficientes visuais, com revisão do áudio-guia do museu e projeto de acessibilidade universal para ampliar ações e receber todos os visitantes. Outro aspecto a ser considerado é o comprometimento do crescimento dos acervos do MLS pela falta de espaço, que pode ser superado por ampliações dos edificios existentes e desapropriação de construções vizinhas. Nesse sentido já estão previstas a reforma do passeio público, o novo telhado, um projeto arquitetônico para a Biblioteca Jenny Klabin Segall.

4.2. Base teórica das propostas de intervenção

As propostas desenvolvidas no âmbito deste trabalho têm como referência principal as teorias da prática. Acrescidas, devido à característica cultural da instituição parceira, de conceitos e dados do Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO, 2014)

Para essa linha teórica, as práticas são a unidade básica para o entendimento da sociedade, constituídas por nexos de atividades humanas interconectadas, mediadas por

arranjos materiais e organizadas a partir de entendimentos compartilhados, que se relacionam à capacidade de fazer algo, assim como identificar e entender as ações dos outros (SCHATZKI, 1996). No âmbito do comportamento do consumidor, suposição básica das teorias da prática é que o consumo (numa acepção mais restrita do que a da maioria dos estudos culturais) ocorre quando itens são apropriados durante o envolvimento em práticas específicas. Ser uma pessoa praticante competente requer, nesse sentido, a aquisição de serviços necessários, o uso ferramentas apropriadas e um nível adequado de atenção à condução da prática. Uma visão que enfatiza o aspecto rotineiro, coletivo e convencional da maior parte do consumo, mas também enfatiza que as práticas são internamente diferenciadas e dinâmicas (Warde, 2005, 2014).

Torkkeli et al (2018) sugerem um triângulo de elementos como a estrutura da prática, explicitando a relação entre os dizeres e a presença conjunta de materiais, competências e significados (SHOVE et al, 2012) e procedimentos, engajamentos e entendimentos (Warde, 2005) conforme figura a seguir.

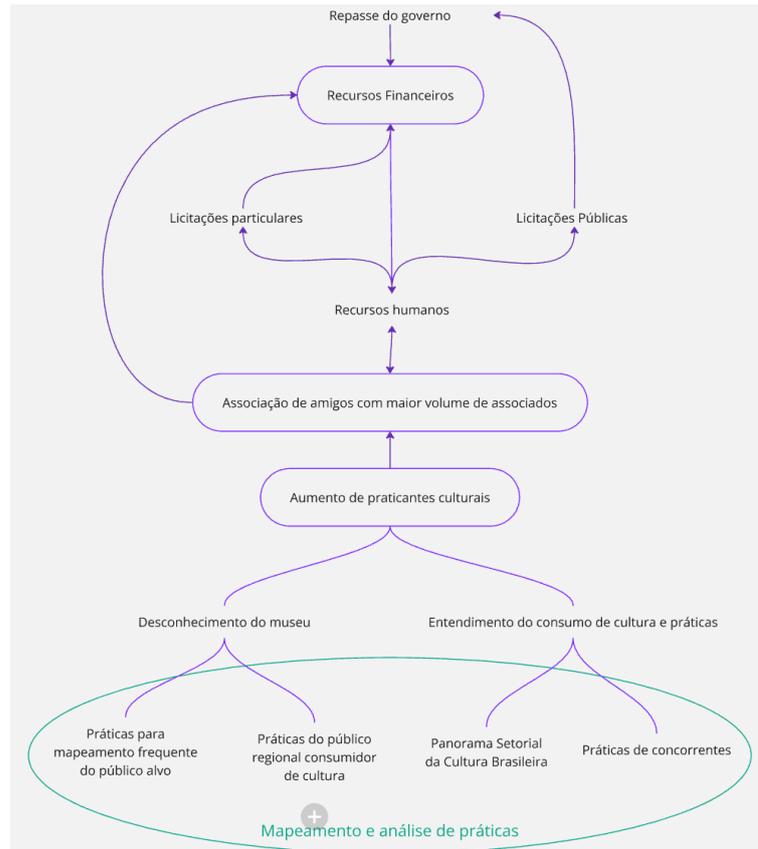


No triângulo de Torkkeli et al. (2018) as ligações entre materiais e competências são conceitualizada como procedimentos, entre significados e materiais como entendimentos e entre significados e competências como engajamentos. A linha pontilhada no interior do triângulo indica fazeres dizeres. A análise dos fazeres enfatiza materiais, competências e procedimentos; e a dos dizeres se concentra nos significados, entendimentos e engajamentos.

Para abordar a inovação, a referência é o Manual de Oslo (XXXX, p.62) que a define como um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente de produtos ou processos anteriores e colocado em uso ou à disposição de usuários(as) em potencial. Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada, seja como um produto disponível, seja como processo em uso.

4.3. Mapa mental de desafios do museu e práticas

Considerando a situação atual do museu, o desafio dos recursos financeiros é central para que o museu consiga ter mais praticantes culturais frequentando o espaço. Com base no levantamento documental, entrevistas e visitas técnicas foi utilizada a técnica de mapeamento mental para entender como as práticas podem influenciar na resolução do desafio financeiro.



A principal forma de captação financeira do museu é através de licitações que ao serem aprovadas o governo ou instituições particulares repassam a verba para o museu. Entretanto para que as licitações possam ser realizadas é necessária uma melhoria de recursos humanos atuantes no museu que atualmente não é suficiente devido a quantidade de verba disponível.

Ao analisar instituições semelhantes e concorrentes ao museu Lasar Segall pudemos observar que o aumento de praticantes culturais leva a um maior número de associados ao grupo de apoio do museu, proporcionando além de um aumento de recursos financeiros imediatos, um apoio extra de recursos humanos que atuam em diversas frentes do museu e auxiliam não somente na atuação em licitações como liberam tempo do time principal para atuação nos principais desafios do museu. Para o viabilizar o aumento de praticantes culturais do museu, o mapa mental considera duas principais vertentes de desafio, sendo a primeira o desconhecimento do museu e a segunda a compreensão do consumo de cultura e práticas no país, a partir das quais podemos elaborar uma lista com sugestões de práticas inovadoras.

4.4. Proposta de práticas Inovadoras

Este plano de inovação foi pensado, a partir das teorias da prática em diálogo com a origem e missão do MSL, em três dimensões: ponto-espço, prática-praticante e difusão.

4.4.1. MLS como ponto-espço de cultura

Aqui nos apropriamos da noção de pontos de cultura, operacionalizados na gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura e expressos em edital de 2004 e selecionados com a adoção um conceito ampliado de cultura como produção simbólica, cidadania e economia. Uma proposta que se distingue de outras políticas públicas por não se trata de uma iniciativa para as pessoas, mas sim das pessoas. Cujo foco não está na carência de bens e serviços, mas na potência e capacidade de agir de pessoas e grupos, cabendo ao governo reconhecer e potencializar as iniciativas culturais da comunidade no território em que elas acontecem.

Movido pelo desejo de ser um ponto de apoio para romper a fragmentação da vida contemporânea, construindo uma identidade coletiva na diversidade de modos culturais a noção de ponto de cultura dialoga com vocação do MSL de ser um ponto de articulação da cultura, percebendo seu entorno como um espaço cultural ampliado.

4.4.2. MLS como instância de práticas culturais e formação de praticantes culturais

Em diálogo direto com a concepção de arte total, para ser contemplada e produzida por qualquer pessoa, dessacralizando a atividade artística e a noção de genialidade inata, a meta do MLS passa a ser, mais do que aumentar o público de suas diversas atividades, possibilitar a esse público, com o espaço ampliado, a vivência artística, com estímulos para contemplar e experimentar diferentes linguagens artísticas. O praticante cultural que surgiu como um perfil desejável de consumo da cultura no Panorama Setorial da Cultura Brasileira passa a ser um modo emancipado de relação com os fazeres e dizeres das práticas culturais. Cabendo ao MLS, como tarefa primordial, o oferecimento de condições para a formação de praticantes culturais.

4.4.3. MLS como difusor cultural

Tendo como elemento central um aplicativo participativo, que articula conteúdos e atividades do MSL e seu entorno com os interesses de seus diferentes públicos, a difusão cultural assume papel educativo, informativo e promocional. A ampliação das exposições itinerantes que levam o museu para outras localidades e mecanismos que estimulem e facilitem a realização de oficinas presenciais e online, tanto as já realizadas quanto outras a serem desenvolvidas, também fazem parte do papel de irradiação cultural afinado com as tendências museológicas contemporâneas e a proposta original do MLS.

4.4.4. Propostas e seus níveis de complexidade

O plano contempla propostas ligadas ao ponto-espço, prática-praticante e difusão cultural em três níveis de complexidade: iniciativas de implantação simples, inovações de complexidade moderada e propostas de alta complexidade.

4.4.4.1. Nível 1 - Práticas inovadoras de implantação simples

a) Ações de (re)conhecimento do público visitante

O MLS atualmente não realiza pesquisa de público, trabalhando com informações quantitativas e provenientes dos atendimentos realizados, em grande parte, pelo setor educativo, dos cursos promovidos pelo Museu e da contagem de frequentadores(as) das exposições e cinema. Por outro lado, o Plano Museológico 2020-2025 reconhece a pesquisa de público em museus como ferramenta indispensável para que as instituições se percebam na sociedade; e entendam os usos que as pessoas fazem das atividades, suas atitudes, percepções, comportamentos e interações sociais, como subsídios para tomada de decisões nas atividades museológicas. Nesse sentido são sugeridas: *pesquisas regulares* para entender as práticas dos visitantes do museu, suas preferências e expectativas, que podem ser realizadas presencialmente ou online; *análise do comportamento de seguidores(as) nas redes sociais*, para criar conteúdo mais alinhados aos interesses do público e aumentar o engajamento nas plataformas digitais; *pesquisas de satisfação*, aplicadas e/ou disponíveis após visitas e eventos para coletar informações sobre a experiência do visitante, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias.

b) Prospecção de parcerias com outras instituições para a circulação do acervo e intercâmbio de experiências, promovendo a obra de Lasar Segall em diferentes contextos e aumentando a visibilidade do museu. Com ênfase na integração do museu com o entorno, composto por patrimônios culturais que se articulam com a trajetória do MLS, como a Casa Modernista e as casas de operários da rua Berta, projetos do arquiteto Gregori Warchavchik, e

por instituições diversificadas, como os centros de memória dos bombeiros e da Fundação Dorina Nowill, entre outros, assim como instituições educacionais e opções gastronômicas, que permitem novas articulações criativas.

4.4.4.2. Nível 2 - Práticas Inovadoras de Complexidade Moderada

a) Ampliação do acesso ao acervo digitalizado e tour virtual disponíveis na Google Arts & Culture e sites do governo e instituições com o Itaú Cultural e outros, reforçando as informações sobre *links* e conteúdos disponíveis links permitindo que mais pessoas, de qualquer localização geográfica, tenham acesso às obras de Lasar Segall e às exposições do museu.

b) Fortalecimento dos mecanismos de divulgação ativa relacionamento com as mídias e alimentação dos canais de comunicação, que incluem redes sociais (Facebook e Instagram) e peças de divulgação em outros suportes, assim como a manutenção e uso de mailing list voltado ao público do museu.

c) Ampliação do programa de residências artísticas em parceria com instituições museológicas, artísticas e educacionais, permitindo a artistas contemporâneos explorar as linguagens em diálogo com a obra de Lasar Segall.

d) Reativação do cinema, retomando a parceria histórica com a Cinemateca Brasileira e outras entidades culturais, promovendo mostras de cinema e eventos que dialoguem com as temáticas presentes na obra de Segall.

e) Acolhimento de estudantes universitários, em parceria com instituições como a faculdade de Belas Artes e outras similares, oferecendo horas de atividades complementares através de estágios, monitorias e projetos de pesquisa.

Nível 3 - Práticas Inovadoras de Alta Complexidade

a) Exploração de tecnologias imersivas com experiências de realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) com propostas que se diferenciem das imersões passivas que predominam atualmente, oferecendo atividades que recriem as práticas criativas de Lasar Segall, contribuindo para a percepção de arte como fazer acessível a todas as pessoas.

b) Criação de aplicativo que articule as presenças de Lasar Segall e do MLS em diferentes plataformas e redes sociais e ofereça informações completas sobre o museu e sua programação cultural; permita o agendamento de visitas guiadas online e presenciais, ofereça a possibilidade para pessoas e organizações se tornarem parceiras do museu; conteúdos exclusivos, como entrevistas, vídeos educativos e informações detalhadas sobre as obras, entre outras opções; incluindo recursos de acessibilidade para tornar o museu mais inclusivo.

c) (Re)criação do *Território Modernista*, recompondo o espaço em que viveram e produziram os casais Lasar Segall e Jenny Klabin Segall e Gregori Warchavchik e Mina Klabin Warchavchik, delimitado pelo antigo casarão dos Klabin, já demolido, e com localização ocupada por um prédio comercial; pela casa de Gregori e Mina (Casa Modernista) com seu imenso jardim; pelo MLS, que era a casa de Lasar e Jenny adaptada por Warchavchik a partir de três casas populares e foi ampliado com a anexação da casa de Maurício e Beatriz Segall; e pelo conjunto remanescente de casas na Rua Berta. Esse resgate que pode ser sinalizado (sinalização de superfície e marcos informativos) para retomar o espírito comunitário dos Segall e a evocação de um período em que o espaço privado e público dialogavam, exemplificam com as festividades e atrações circenses do dia das crianças realizadas no jardim da casa de Gregori e Mina e abertas ao público. No período noturno, o uso de iluminação especial pode recriar nos edifícios atuais, as fachadas do casarão dos Klabin, dos sobrados da Rua Afonso Celso que deram origem ao MLS, da fachada original da casa modernista, e de outros marcos de um resgate inspirador para pensar a cidade hoje e ativar a circulação e o comércio no local.

d) Criação do *Anexo Warchavchik*, com o aluguel e reforma de um dos sobrados da Rua Berta, destinado à exposição permanente da obra de Gregori Warchavchik, imigrante russo

judeu e precursor do modernismo na arquitetura e no design brasileiro, casado com Mina Klabin e concunhado de Lasar Segall, e como espaço de atividades ligadas à discussão e aprendizado em arquitetura e urbanismo. Vale destacar que a prevista ampliação do MLS pode integrar esse esforço de recriação de um espaço dedicado à cultura, com uma reforma do passeio público que contribua para a demarcação do território modernista, o mesmo valendo para a possível aquisição de casas vizinhas, para que, restauradas ou substituídas, possam ter uma presença urbana que integre a evocação dos anos 1920-30 com recursos de sinalização e iluminação.

e) Avanço no trabalho de comunicação e conexão com atividades educacionais, culturais e gastronômicas do entorno, partindo de um raio que possam ser atingidos com no máximo em 15 minutos de caminhada.

f) Ampliação do modo itinerante do MLS, especialmente em áreas periféricas, no formato de pequenos eventos e performances diferenciadas, como, por exemplo, a contratação da Suaveciclo (ver <<https://vjsuave.com/suaveciclo/>>), iniciativa que participa de diferentes festivais ao redor do mundo, utilizando triciclos audiovisuais adaptados para fazer projeções audiovisuais no espaço aberto, em paredes, árvores, calçadas e outros elementos urbanos.

g) Plano avançado de captação de recursos, que promova doações voluntárias por meio da associação de amigos do museu, realize eventos de arrecadação com o leilão de obras de Lasar Segall, reproduzidas a partir das 167 matrizes existentes no acervo do MLS, campanhas de crowdfunding (investimento coletivo) e esforço de captação com a criação de um escritório (ou setor) integrado à Associação Cultural de Amigos do Museu Lasar Segall e voltado para o estabelecimento de parcerias com empresas. Vale lembrar que esse plano avançado deve ser construído gradualmente, pois sua existência é fundamental para que todas propostas possam ser viabilizadas.

Para finalizar destacamos que este plano é um convite à transformação, aproveitando o potencial das inovações para criar um museu mais dinâmico, acessível e interativo, e só pode ser levado adiante se contar com a participação ativa das equipes do MLS, propondo ajustes, incorporação e descarte de ideias a serem planejadas e implementadas.

5. RESULTADOS ESPERADOS

O plano de inovação proposto sugere uma visão estruturada de como o museu pode continuar a evoluir e atrair novos públicos. Divididas em três níveis de complexidade, as propostas visam melhorar a experiência das pessoas frequentadoras e posicionar o museu na vanguarda dos centros culturais contemporâneos. Ao utilizar o conjunto de práticas inovadoras sugeridas como ferramenta de trabalho, o MLS pode não apenas preservar o legado de Lasar Segall, mas também se tornar um centro cultural cada vez mais dinâmico e inovador, desempenhando papel na promoção da cultura e da arte brasileiras, e contribuindo para a construção de uma sociedade mais inclusiva e culturalmente rica.

6. CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICAS E SOCIAIS

Podemos elencar pelo menos três contribuições tecnológico-sociais. A primeira refere-se a soluções oferecidas, que a partir da apresentação e discussão junto às equipes do Museu Lasar Segall, agendada para agosto de 2024, podem trazer resultados passíveis de mensuração e avaliação (ensejando um novo esforço de pesquisa aplicada) e posteriormente servir como ferramenta de inovação para outros museus que enfrentem os mesmos desafios. A segunda se dá no âmbito da troca de conhecimentos práticos e teóricos entre participantes do MLS estudantes e docente da IES, numa relação horizontal, que busca a simetria entre os saberes envolvidos. A terceira se dá no âmbito da difusão de conhecimentos por meio de publicações em diferentes formatos, onde se inclui este artigo.

REFERÊNCIAS

- C. DE SOUZA-SILVA, Jader; DAVEL, Eduardo. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, Set. 2007. Disponível em: <http://ref.scielo.org/d2kv2c>
- CUCHE, Denys. A noção de cultura nas ciências sociais 2. ed. Trad. Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 2002
- JORDÃO, G. PANORAMA SETORIAL DA CULTURA BRASILEIRA 2013-2014 / Gisele Jordão, Renata R. Allucci. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014.
- MANUAL DE OSLO: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (em especial p. 22-24 e 55-63). 3ª Edição. OCDE, 1997. <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- MARCONDES, R. C., MIGUEL, L.A.P., FRANKIN, M.A., PEREZ, G. *Metodologia par elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. SP: Editora Mackenzie, 2017.
- PLANO MUSEOLÓGICO MUSEU LASAR SEGALL 2020-2025. Disponível em <https://www.gov.br/museus/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sobre-o-orgao/trabalhe-conosco/chamadas-publicas/plano-museologico-mls-2020-a-2025.pdf>
- SCHATZKI, T. R. *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and*
- SHOVE, E.; PANTZAR M. and WATSON M. *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How It Changes*. Los Angeles: Sage. 2012
- the Social*. Cambridge: Cambridge University Press. 1996
- TORKKELI, K.; MAKELA, J.; NIVA, M. Elements of practice in the analysis of auto-ethnographical cooking videos. *Journal of Consumer Culture* 0(0) 1–20. 2018
- TORKKELI, Kaisa. MAKELA, Johanna e NIVA, Mari. Elements of practice in the analysis of
- TURINO, Célio. *Ponto de cultura: o Brasil de baixo para cima*. São Paulo: Anita Garibaldi, 2009
- WARDE, A. After taste: Culture, consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, v. 14, n.3, p. 279–303, 2014. Disponível em: OneDrive_acadespm_sharepoint
- WARDE, A. Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, v.5, n.2, p. 131-153, 2005. Disponível em: OneDrive_acadespm_sharepoint
- YÚDICE, G. *A conveniência da cultura: usos da cultura na era global*. 1ª reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.