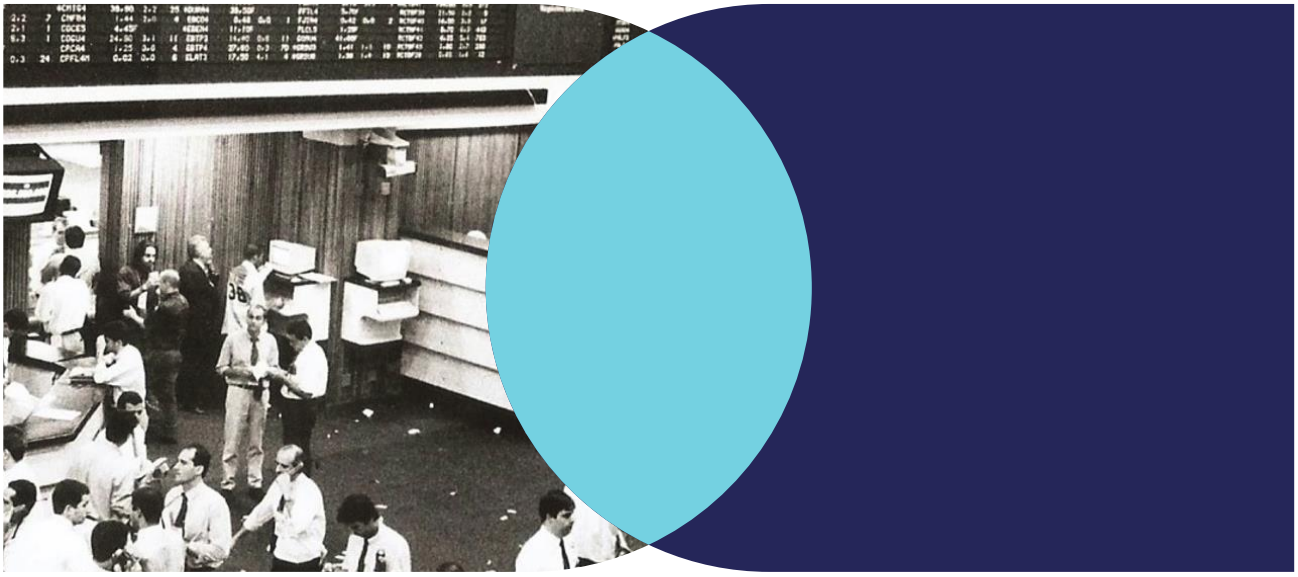
EXPOMUS



PLANO MUSEOLÓGICO

MUSEU DA BOLSA DE VALORES B3

2021/2023

FICHA TÉCNICA

EXPOMUS

Direção Geral
Maria Ignez Mantovani Franco

Direção Administrativa
Cláudia Ciarrocchi

Núcleo de Museologia
Júlia Picchioni
Camila Djurovic

Museóloga
Leticia Fernandes (Corem 2R 1263-III)

B3 S/A

Dir. Presidência
Gilson Finkelsztain

Vice-Presidência de Produtos e Clientes
José Ribeiro de Andrade

Dir. de Relacionamento com Clientes Brasil
Felipe Paiva

Sup. Educacional
Christianne Bariquelli

Ger. de Projetos Educacionais
Marina Naime
Maria de Lourdes da Silva

Vice-Presidência Financeira, Corporativa e de Relações com Investidores
Daniel Sonder

Dir. de Contabilidade e Administração
Paulo Claver

Sup. Tributos e Contas a Pagar
Leandro Esperanca Faccini

Sup. de Engenharia, Segurança, Adm. Predial e Missão Crítica
Ulisses Miziara

Ger. de Segurança e Adm. Predial
Severino Silva

Ger. de Projetos e Obras
Daniella Galiotte
Dayane da Silva Cruz

Ger. de Engenharia, Man. Predial e Missão Crítica
Marcelo Ramicelli

Sup. de Investimento Social
Elizabeth Jaskow Mac Nicol

Ger. de Investimento Social
Fabiana Caraca Prianti

Diretoria de Pessoas, Marca e Marketing
Ana Buchaim

Sup. de Marca e Marketing
Bruna de Caro

Sup. Comunicação
Leandra de Souza Peres

Ger. de Marca
Raphael Straub de Souza

Ger. de Marketing
Patricia Alves Viegas Silva

Ger. Comunicação
Domitila Carbonari Costa

Ger. de Benefícios e Operações RH
Rafael Isao Gara Yoshimura

Dir. de Governança e Gestão Integrada
Eduardo Farias

Sup. Projetos Estratégicos e Corporativos – PMO
Daniel Mello

Ger. Projetos Balcão e Corporativo
Shudo Sawada

Coordenação de Projetos de Clientes e Corporativo
Lucas Scardova Vazzoler
Augusto Pinheiro Almeida

SINTONIZE

COO
Thais Nicolau

Coordenação de Elaboração
Gisele Bueno

Elaboração de Projetos
Camila Petersen
Carolina Maingué

Financeiro
Conceição Colombini

Assessoria Técnica e Jurídica
Mariah Martins
Renata Lancellotti (consultoria)
CQS (consultoria)

Coordenação de Projeto
Camila Alves

Prestação de Contas
Fernanda Marcondes

INCENTIV.ME

CEO
Douglas Nicolau

Coordenação Design
Gian Nicola Bianco
Mateus Almeida

Coordenação de Marketing
Thiago Turbian

SUMÁRIO

Introdução ao Plano Museológico 6

1. O Museu da Bolsa de Valores 7

1.1 A bolsa de valores no Brasil 7

1.2 Gênese e trajetória do projeto 11

1.3 Diagnóstico Institucional 12

1.4 Planejamento conceitual 18

2. Programas Museológicos 26

2.1 Programa Institucional 26

2.2 Programa de Comunicação 32

2.3 Programa de Gestão de Pessoas 38

2.4 Programa de Financiamento e Fomento 43

2.5 Programa de Acervos e Pesquisa 49

2.6 Programa de Exposições 61

2.7 Programa de Educação e Programação Cultural 76

2.8 Programa Arquitetônico-Urbanístico e Socioambiental 84

2.9 Programa de Segurança 94

2.10 Programa de Acessibilidade 95

Bibliografia 100

INTRODUÇÃO AO PLANO MUSEOLÓGICO

O Plano Museológico do Museu da Bolsa de Valores é resultado de amplo e profundo trabalho, desenvolvido pela Expomus em estreita consonância com a equipe da B3.

O trabalho ancorou-se nos esforços já empreendidos internamente pela B3 e pelas empresas Sintonize e Incentive, que conceberam o projeto da exposição de longa duração, coração do que veio a ser o projeto do Museu.

Os museus, compreendidos enquanto categorias de representação, são fruto de processos dinâmicos que se configuram a partir de demandas sociais do presente. Como tal, são passíveis de constante revisão e atualização de suas premissas conceituais e práticas. Ao longo dos quase dez meses dedicados à elaboração do Plano, o projeto do Museu, que deve ser inaugurado em meados de 2022, sofreu uma série de alterações e avanços, naturais em um processo de amadurecimento e desenvolvimento de um projeto que se pretende dinâmico, dialógico e que responda às questões e demandas de seu tempo e espaço.

O Plano Museológico é um documento fundamental para a sistematização do trabalho interno dos museus e para a sua atuação na sociedade[1], uma vez que contribui para a qualificação de seus serviços em termos museológicos. Como afirma a museóloga Manuelina Duarte Cândido,

> (...) um bom plano necessita ser estratégico, conciso, exequível e **considerar todos os aspectos de uma maneira integrada**. Do mesmo modo, precisa **evitar contradições internas**, organizar as metas em ordem de prioridades, distribuindo responsabilidades dentro de um plano de ação. Uma vez tido como ferramenta de trabalho, o planejamento não se encerra com a redação da versão final do plano, mas acompanha a implementação e a avaliação, reunindo elementos para a sua revisão[2].

Como forma de orientar e contribuir para a implantação qualificada das ações planejadas para o Museu da B3 dentro dos próximos cinco anos, o presente documento foi elaborado de maneira alinhada às suas premissas institucionais, mas sem deixar de considerar os órgãos

---

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

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

responsáveis pelas políticas públicas para o campo, tomando como base as diretrizes postuladas pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram)[3].

Cabe sinalizar que sua elaboração se pautou em processos participativos, que envolveram escutas institucionais, entrevistas, validações intermediárias e se baseou em documentos produzidos tanto pela B3 quanto pelas empresas Sintonize e Incentive, além de outros consultores e parceiros envolvidos no processo de conceituação e desenvolvimento do projeto da exposição e do Museu[4].

Espera-se que esse documento contribua para a plena implantação do Museu e sua consolidação no cenário cultural de São Paulo e do Brasil.

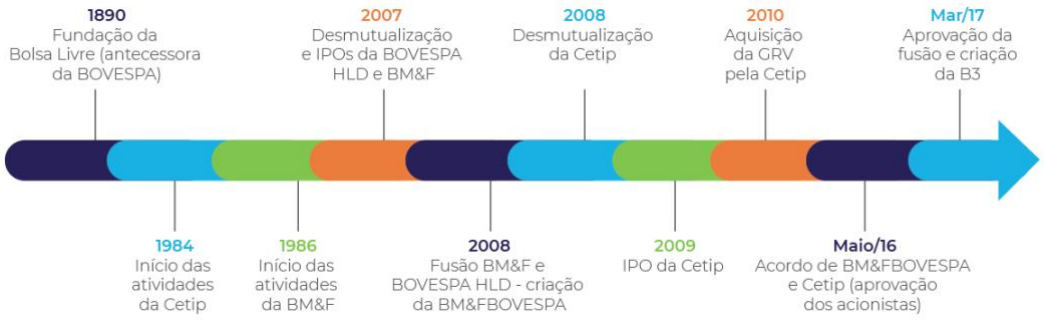
[3] Decreto nº 8.124/2013, que regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus.
[4] O detalhamento dos documentos e arquivos consultados está reunido no tópico destinado à Bibliografia.

1. O MUSEU DA BOLSA DE VALORES

1.1 A BOLSA DE VALORES NO BRASIL

A B3 – Brasil, Bolsa e Balcão é a única bolsa de valores ativa atualmente no Brasil, que mantém o legado da BOVESPA e de outras instituições que foram absorvidas por meio de fusões e aquisições, acumulando mais de 100 anos de atuação no mercado de capitais nacional, e cuja atuação está entrelaçada à história econômica e social e ao desenvolvimento urbano de São Paulo e do país.

Figura 1 – Histórico da B3[5]



Aqui, estamos utilizando o termo bolsa de valores como "uma entidade que mantém ambientes ou sistemas de negociação eletrônica onde instituições previamente habilitadas podem negociar títulos, valores mobiliários, derivativos e mercadorias em nome próprio ou para clientes". Isto é, organiza e mantém o mercado de instrumentos de capital. Convém assinalar que este será o ponto de partida da exposição de longa duração, que apresentará os diferentes significados que o termo "bolsa" pode designar:

- O próprio mercado de capitais, representando o conjunto de interesses envolvido nas negociações: "a bolsa ficou apreensiva com as medidas do ministro".
- O índice relativo ao desempenho da cotação das principais ações negociadas por uma bolsa de valores, como o Ibovespa: "Após pronunciamento, dólar cai e bolsa sobe".
- A reunião dos corretores para a realização das negociações, também conhecido como pregões ou leilões: "A hora da bolsa".

A primeira bolsa de valores do Brasil foi inaugurada em Salvador (BA) em 1817, seguida pela Bolsa do Rio de Janeiro, inaugurada em 1820, onde hoje é o prédio da Casa França-Brasil. Os

[5]Apresentação Institucional B3 – 17 maio 2021. Disponível em: https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5fd7b7d8-54a1-472d-8426-eb896ad8a3c4/8a9fc7d4-366f-f320-b4ee-ac74042e71e5?origin=1.Acesso em: 16 ago. 2021.

primeiros papéis governamentais, emitidos pelo Tesouro do Império do Brasil, foram negociados em 1828, marcando o início do mercado de capitais brasileiro.[6]

Foi apenas em 1890 que São Paulo teve sua primeira bolsa, a Bolsa Livre de São Paulo, fundada por um grupo de corretores liderados por Emílio Rangel Pestana. Organizada sob a forma de uma associação de corretores, tinha por objetivo organizar o pregão de ações e títulos públicos, porém foi extinta em 1891.

Em 1895, a Associação Comercial de São Paulo (ACSP) organizou a Câmara Sindical dos Corretores Oficiais de Fundos Públicos da Praça de São Paulo, que passou a realizar um pregão diário em sua sede, dando origem à Bolsa Oficial de Fundos Públicos, que em 1934 teve seus pregões transferidos para o prédio da Secretaria da Fazenda, no Pátio do Colégio. Em 1935, passou a se chamar Bolsa Oficial de Valores de São Paulo, e em 1967, finalmente, Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA.

Em 1918, um grupo de negociantes de açúcar, café e algodão fundou a Bolsa de Mercadorias de São Paulo. A BMSP manteve-se como sociedade anônima, e na década de 1980 se juntou à Bolsa de Mercadorias e Futuros para formar a BM&F.

No ano 2000, todas as nove bolsas de valores regionais ainda operantes foram integradas à BOVESPA, que passou a concentrar toda a negociação de ações do Brasil. Em 2002, a Bolsa do Rio de Janeiro, que ainda negociava títulos, foi incorporada pela BM&F, e em 2008 a BM&F e a BOVESPA se uniram para formar a BM&FBOVESPA.

Em 2017, a BM&FBOVESPA se fundiu com a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP S.A.), empresa fundada em 1984 pela Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro (ANDIMA), responsável pelos sistemas eletrônicos de custódia, registro de operações e liquidação financeira no mercado de títulos públicos e privados. Com essa fusão, a BM&FBOVESPA passou a atuar também no ambiente de balcão, tornando-se a quinta maior bolsa do mundo, nascendo assim a B3 – Brasil, Bolsa e Balcão.

B3 Educação e o Centro de Memória

O principal acervo que conta a história das bolsas de valores do Brasil é preservado pelo Centro de Memória Institucional da própria B3, atualmente sob a gestão da B3 Educação. Criado em 1996, o Centro de Memória é muito procurado por pesquisadores de história econômica e financeira. Seu acervo é formado por mais de 100 mil itens de natureza bibliográfica, audiovisual, iconográfica e documental e por objetos tridimensionais.

Além do atendimento ao público interessado em consultar o acervo do Centro de Memória, por muitos anos foram oferecidas, ao público em geral e aos estudantes de escolas públicas, visitas guiadas às dependências da bolsa de valores. As visitas tinham duração aproximada de uma hora e abordavam a história da bolsa de valores no Brasil e os princípios de

[6] BARCELLOS, Marta. Histórias do Mercado de Capitais no Brasil: depoimentos inéditos de personalidades que marcaram a trajetória das bolsas de valores no país. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Introdução, p. XIV-XIX.

funcionamento do mercado de capitais. Há procura consistente por essas visitas, incluindo clientes da B3, trabalhadores do setor financeiro, estudantes de economia e finanças, entusiastas do mercado de capitais, alunos de escolas públicas e turistas visitando o centro de São Paulo.

A B3 Educação realiza ações em educação financeira desde a década de 1980, promovendo cursos e certificações voltados para os trabalhadores do mercado financeiro, em parceria com universidades e entidades como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Participou da criação da Estratégia Nacional de Educação Financeira que introduziu o tema nas escolas públicas. Atualmente, a B3 Educação trabalha para conectar diferentes agentes que, por meio da educação financeira, contribuem para o desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil.

Demais projetos de destaque da B3 Educação

- Hub de educação financeira: Plataforma digital de conteúdos de educação financeira produzidos pela B3 e parceiros. No hub fazemos curadoria do conhecimento produzido pelo mercado e agregamos os conteúdos na forma de trilhas. Conta com mais de 120 mil inscritos e 48 cursos: https://edu.b3.com.br/.
- Ações educacionais em parceria: apoio à formação de profissionais do mercado financeiro e capacitação voltada para investidores e a sociedade em geral, realizados pelos clientes da B3 por meio do Programa de Incentivo à Educação Financeira. Iniciativas realizadas com reguladores de mercado, como a CVM, e cursos oferecidos por parceiros educacionais: Saint Paul, IBMEC, FIPECAFI e Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF).
- Programa de Qualificação Operacional (PQO): a Certificação de Profissionais da B3, no âmbito do Programa de Qualificação Operacional (PQO), tem como objetivo atestar o conhecimento profissional e estabelecer um processo contínuo de atualização.

B3 Social

No campo da atuação social, foi fundada em 2007 a B3 Social, associação sem fins lucrativos responsável por integrar e coordenar projetos de investimento social privado e voluntariado. Sua atuação está pautada no fortalecimento de organizações da sociedade civil, com foco na melhoria estrutural da educação pública e na contribuição para reduzir as desigualdades no Brasil.

A B3 Social atua como financiador de projetos sociais, atuando com parceiros de implementação em todo o país, sempre com base em evidências. Com conhecimento em gestão, impacto e mensuração de dados, busca fortalecer o terceiro setor e aumentar sua capacidade conjunta de apoiar comunidades em alta vulnerabilidade, influenciar políticas públicas e viabilizar transformações sistêmicas. No eixo de voluntariado, a B3 Social promove e apoia o engajamento dos colaboradores da B3 em ações sociais voluntárias, fomentando a cultura de responsabilidade social e filantropia individual.

1.2 GÊNESE E TRAJETÓRIA DO PROJETO

A criação do Museu da Bolsa de Valores surgiu do anseio da B3 em explorar novas formas de comunicação com a sociedade, com o objetivo de ampliar seu alcance e incluir públicos cada vez mais diversos, contribuindo para democratizar o conhecimento e a história acumulados na trajetória da empresa, além de desmistificar o entendimento sobre o mercado de capitais.

Esse anseio surgiu no âmbito de um abrangente movimento de reestruturação da empresa, realizado após a última combinação dos negócios entre a BM&FBOVESPA e a CETIP, no ano de 2017. Esse amplo reposicionamento incluiu a reforma das edificações e reformulação dos usos de seus espaços internos, a adoção de novas estratégias de comunicação interna e externa, e a criação de uma nova marca, a B3, que se refere a Brasil, Bolsa e Balcão.

Nesse contexto, a B3 propôs a instalação de uma exposição de longa duração, com o objetivo de criar uma experiência de marca.

Para a concepção do projeto expográfico foi contratada a empresa Case Lúdico, especializada em cenografia e expografia, e para a pesquisa e criação dos conteúdos, o pesquisador Fábio Corrêa, especializado em história econômica. Criou-se um projeto expográfico em circuito unidirecional que apresenta a história da bolsa de valores e sua relação com diversos processos políticos, históricos e culturais de São Paulo e do Brasil, por meio de conteúdos audiovisuais, itens do acervo do Centro de Memória e elementos cênicos.

Logo que a ideia da exposição de longa duração foi se fortalecendo internamente, identificou-se a necessidade de desenvolver outras ações culturais e educativas complementares, de forma a atualizar a exposição e manter a atratividade para o público. Neste mesmo período, o mercado atendido pela B3 também vem se transformando, com a entrada maciça de pessoas físicas. De acordo com pesquisa realizada pela própria B3,[7] entre 2019 e 2020 surgiram mais de 2 milhões de novos investidores, com perfil jovem (média de 32 anos), sem filhos (60%), com renda mensal de até 5 mil reais (56%) e com aumento expressivo da participação de mulheres, que hoje corresponde a 26%.

Buscando dialogar melhor com esses novos públicos e valendo-se da expertise desenvolvida nas experiências do Centro de Memória e da B3 Educação, o projeto foi ampliado para a criação de um museu, viabilizado por meio de recursos oriundos da lei de incentivo federal, com assessoria da empresa Sintonize.

A Incentiv.me já era uma empresa parceira, prestadora de serviços à B3, quando se iniciou o desenvolvimento do projeto. Nesse processo, a empresa Sintonize posteriormente também iniciou parceria com a B3, realizando o atendimento técnico sobre a possibilidade da criação de um projeto proprietário, esclarecendo dúvidas sobre as normas e especificidades das leis de incentivo fiscal, aproximando-se da B3 como uma possível consultoria técnica para o

[7] http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/investidores.htm.

tema, incluindo o enquadramento do projeto em lei, assessoria técnica, prestação de contas e requisitos necessários para a proponência de um projeto. Esse trabalho inicial resultou na aprovação do projeto Museu da Bolsa de Valores e na implantação do projeto tendo a Sintonize como proponente e gestora durante o seu primeiro ano.

Quando o projeto de fato tomou corpo e começou a ser desenvolvido, formalizou-se uma parceria com a Incentiv.me, uma startup parceira da B3 Social, associação que realiza a gestão de investimento social da B3.

A partir de então, o projeto de exposição de longa duração foi adaptado para contemplar as demais ações necessárias para que se constitua um museu, com o propósito de preservar e democratizar o acesso aos acervos referentes à história da bolsa de valores no Brasil, bem como de desenvolver um espaço de diálogo que atue de maneira integrada ao processo de revitalização urbana e resgate da história econômica e cultural do centro da cidade de São Paulo.

1.3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Toda boa pesquisa parte de um mergulho bibliográfico, de forma a mapear o que já foi pesquisado sobre o tema, buscar amparo e referências metodológicas e, assim, se aprofundar no entendimento de seu objeto. No caso da elaboração de um diagnóstico para o desenvolvimento de um Plano Museológico não poderia ser diferente, ao contrário, trata-se de uma etapa fundamental até mesmo para embasar as demais frentes.

Pesquisa bibliográfica

Esta frente de ação se deteve, primordialmente, na leitura e estudo dos documentos disponibilizados pela equipe da B3 e pela Sintonize sobre o projeto do Museu da Bolsa de Valores. Além disso, de forma complementar, foi feito um levantamento de textos de referência na área da museologia e sobre museus com temática similar. Os documentos e relatórios providenciados pela B3 trouxeram detalhes técnicos sobre os acervos e a exposição de longa duração e ajudaram a compor a trajetória do projeto até aqui.

Benchmarking

O *benchmarking*, método usualmente empreendido por empresas para reconhecimento de sua concorrência, quando adaptado para o diagnóstico museológico, visa uma análise estratégica comparativa entre pares, feita por meio de pesquisa e mapeamento de instituições e iniciativas semelhantes, onde elas estão e como trabalham, destacando práticas inspiradoras. A partir desse estudo é possível construir com mais assertividade o posicionamento e características institucionais do Museu.

Para o desenvolvimento dessa etapa, foi feito um amplo mapeamento de instituições similares e/ou inspiradoras ao Museu da B3, levando em conta especialmente a afinidade

temática. Nesse primeiro mapeamento foram levantadas 24 instituições de todo o mundo, das quais seis foram selecionadas para uma pesquisa aprofundada:

1. Museum of American Finance (Nova York/EUA): https://www.moaf.org/
2. Museu de Valores do Banco Central (Brasília): https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/museu
3. Schweizer Finanzmuseum (Zurique/Suíça): https://www.finanzmuseum.ch/en/home.html
4. Museo Interactivo de Economía (Cidade do México/México): https://www.mide.org.mx/
5. Museu do Dinheiro do Banco de Portugal (Lisboa/Portugal): https://www.museudodinheiro.pt/
6. Bank of Canada Museum (Ottawa/Canadá): https://www.bankofcanadamuseum.ca

Entrevistas

Esta frente do diagnóstico institucional foi realizada de maneira remota, entre os meses de abril e maio de 2021, e contemplou a realização de entrevistas com colaboradores da B3 de diversos níveis de envolvimento no projeto, para assim mapear diferentes entendimentos e expectativas acerca do Museu.

Tabela 1 – Entrevistas da etapa de diagnóstico institucional

NOME	INSTITUIÇÃO/SETOR	CARGO
Maria de Lourdes e Augusto Almeida	B3 – Centro de Memória	Analistas
Marina Naime	B3 educação/CM	Gerente
Leandra de Souza Peres e Domitila Carbonari Costa	B3 – Diretoria de Pessoas, Marca e Marketing	Superintendente de Comunicação e gerente
Christianne Bariquelli	B3 – Diretoria de Pessoas, Marca e Marketing	Superintendente educacional
Fernanda Arechavaleta Leites e Raphael Straub de Souza	B3 – Diretoria de Pessoas, Marca e Marketing	Gerente de marca e analista

A leitura e o cotejamento de informações realizados na etapa de pesquisa bibliográfica e a análise das percepções coletadas por meio das entrevistas embasaram, com a pesquisa bibliográfica, a elaboração das etapas finais do diagnóstico: a análise SWOT e o desenho do plano conceitual da instituição: missão, visão, valores e eixos temáticos do novo museu.

Análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas para analisar sua atuação, considerando aspectos relacionados ao seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

As recomendações do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram/MTur) para a elaboração de planos museológicos indicam que o diagnóstico institucional deve valer-se desse tipo de ferramenta para identificar e avaliar elementos relevantes para a atuação dos museus. Sua construção deve ser participativa, de forma a ensejar a reflexão coletiva pelos colaboradores e permitir uma visão integrada da instituição.

Frequentemente, essa análise é realizada por meio de oficinas participativas presenciais com as equipes envolvidas no projeto. Porém, diante das restrições impostas pela pandemia de Covid-19, optou-se pela consulta on-line.

A consulta foi realizada mediante formulário eletrônico compartilhado com os colaboradores envolvidos no projeto: do Centro de Memória, da B3 Educação, da B3 Social e das áreas de comunicação, marca, *marketing* e projetos corporativos da B3, totalizando 14 pessoas. Nove responderam ao formulário, resultando nas escolhas apresentadas na tabela a seguir. A tabela contém as afirmações que receberam pelo menos uma menção, e estão dispostas em ordem decrescente, ou seja, as primeiras foram aquelas mencionadas mais vezes.

Tabela 2 – Matriz SWOT

[FATORES INTERNOS] FORÇAS	[FATORES EXTERNOS] OPORTUNIDADES
A temática do mercado de capitais no Brasil gera interesse e pode ser desenvolvida de forma relevante e atraente para diversos públicos.	Criar novas pontes e diálogos, divulgando o mercado de capitais para novos públicos, mais diversos.
Localização no centro de São Paulo favorece parcerias e ações extramuros com outras instituições ligadas à história econômica e cultural da cidade.	Comunicar de maneira mais leve e antenada a importância do mercado de capitais para o Brasil, e sua presença no dia a dia das pessoas.
Já existe um público interessado pelo tema, a julgar pela grande procura por visitas guiadas e pelo volume de pesquisadores atendidos no Centro de Memória.	Tornar-se uma referência em educação financeira.
O acervo do Centro de Memória, que será integrado ao Museu por seu valor histórico e singularidade.	Tornar-se uma referência em história do mercado de capitais no Brasil.
As expertises da B3 em sustentabilidade financeira, relacionamento institucional, educação e comunicação serão aproveitadas pelo Museu.	Integrar-se a um circuito cultural que contribua para a revitalização do centro de São Paulo.
–	Fortalecer o relacionamento da B3 com seus clientes (pessoas físicas e corporativos).
–	Elevar a sensação de pertencimento e a satisfação dos colaboradores da B3.

[FATORES INTERNOS] FRAQUEZAS	[FATORES EXTERNOS] AMEAÇAS
O Museu tornar-se autocentrado, deixando de olhar para fora e de dialogar com a sociedade em geral.	Visão meramente institucional do propósito do Museu pode inibir a apresentação de reflexões mais amplas sobre sua temática.
As atividades e a visitação do Museu podem sofrer interferência por parte das demais atividades da B3, por estarem localizados no mesmo prédio.	O Museu voltar-se demasiadamente para o mercado financeiro e a própria B3, com pouco alcance do público em geral.
Localização no centro de São Paulo pode limitar a realização de ações fora do horário comercial.	O Museu usar linguagem técnica do mercado financeiro e, dessa forma, se dirigir apenas ao público especialista, com dificuldade de dialogar com o público não especialista.
A relação entre Centro de Memória e o Museu ainda não está clara.	Perda da coesão em torno do Museu dentro da B3 pode enfraquecê-lo no longo prazo.
-	O Museu ficar datado.

O resultado indica que as equipes enxergam a capacidade da temática em gerar interesse, podendo ser trabalhada de forma a engajar novos públicos; que, segundo elas, o acervo do Centro de Memória deveria ser mais divulgado e estar mais acessível, permitindo assim a fruição de seu valor histórico pela sociedade em geral.

O Museu é visto como capaz de gerar oportunidades para a B3 desenvolver novos diálogos, incluir novos públicos e se destacar como produtora de conhecimento sobre os temas da história do mercado de capitais no Brasil e seu funcionamento, e também em educação financeira, dirigindo-se a públicos mais jovens e diversos, com pouco ou nenhum conhecimento prévio sobre a temática.

A vocação do Museu para se integrar à revitalização do Centro Histórico também é percebida como uma força e uma oportunidade que deve ser aproveitada por meio da articulação de ações territorializadas com outros agentes culturais e educacionais localizados na região, apesar do reconhecimento de que a atração de público fora do horário comercial possa ser um desafio.

Os pontos de atenção que foram considerados mais relevantes pelos respondentes se relacionam com a possibilidade de que o Museu tenha dificuldades em romper as barreiras da linguagem técnica e da concepção de conteúdos direcionados aos públicos

familiarizados com o tema. Isso poderia tornar o Museu hermético, incapaz de dialogar com públicos mais amplos.

Outro ponto de atenção identificado é a ameaça de que o Museu seja entendido internamente como uma ferramenta subordinada aos interesses institucionais da B3, com escopo de atuação limitado no que diz respeito à apresentação de temas mais plurais e reflexões críticas sobre questões sociais e econômicas relevantes. Esse ponto indica a importância de que o Museu seja institucionalizado como uma entidade independente, com autonomia para ouvir diferentes visões sobre tópicos sensíveis.

Estrutura programática

A partir do diagnóstico institucional, foi definida a estrutura programática do plano museológico. Por se tratar de um plano pré-operacional, optou-se por agregar alguns programas de maneira a facilitar a implantação das ações propostas e a integração e sinergia entre elas.

1. Institucional: Trata do posicionamento institucional do Museu, estrutura de governança e relacionamento com outras instituições.
2. Comunicação: Abrange as diferentes formas de diálogo com os públicos para os quais o Museu se dirige, o propósito central da marca e seus valores, a estratégia de atuação em seus diferentes canais de comunicação e a gestão de sua reputação pública.
3. Financiamento e Fomento: Compreende a estratégia de sustentabilidade do Museu e os tipos de receita que irá mobilizar: se irá cobrar entrada, obter patrocínios privados, comercializar produtos etc.
4. Gestão de Pessoas: Trata das políticas de recursos humanos e da definição do organograma e funções requeridos para que o Museu cumpra sua missão a contento.
5. Arquitetônico-Urbanístico e Socioambiental: Um museu precisa de espaços adequados para levar a cabo as atividades que pretende oferecer de maneira a cumprir sua missão e atender aos diversos públicos, bem como desenvolver sua relação com o território.
6. Segurança: Os princípios adotados pelo Programa de Segurança estão relacionados ao posicionamento da instituição em relação aos seus públicos, seus acervos e o território onde se localiza.
7. Acervos e Pesquisa: Apresenta um histórico dos acervos, trata da relação do Museu com o Centro de Memória, o escopo de seu acervo e o desenvolvimento de linhas de pesquisa prioritárias.
8. Exposições: Apresenta diferentes tipos de exposições que podem ser criadas para comunicar a temática do Museu sob diversos pontos de vista.
9. Educativo e Programação Cultural: As ações educativas e de programação cultural ampliam e desenvolvem o conceito gerador do Museu e seus eixos temáticos, ofertando programação diversificada e mantendo a atratividade da instituição.
10. Acessibilidade: Enquanto instituições abertas ao público, os museus devem fazer esforços para retirar barreiras tangíveis e intangíveis que impedem o pleno acesso, possibilitando a inclusão de todas as pessoas (Lei 10.098 de 19 dez. 2000).

Plano de ação

Foram consideradas ações em curto, médio e longo prazo. O horizonte de curto prazo compreende o período de até um ano, até o fim de 2022, correspondente à entrada em operação do Museu e seu primeiro ano de funcionamento, com a Sintonize realizando a gestão do projeto incentivado. Ao fim desse tempo, está prevista uma revisão deste plano museológico, incorporando as adequações que forem necessárias para o pleno funcionamento do Museu. A partir de 2023, ele passará a ser gerido por sua equipe própria, com a Sintonize como empresa parceira quanto à captação por meio das leis de incentivo. Assim, as ações previstas em curto prazo serão realizadas no escopo dessa revisão, e aquelas de médio e longo prazo já são dirigidas ao Museu em seu pleno funcionamento e gerido por organização dedicada.

1.4 PLANEJAMENTO CONCEITUAL

Seguindo a mesma metodologia da análise SWOT, foi realizada uma consulta entre os colaboradores envolvidos no processo de desenvolvimento do projeto, com o objetivo de gerar reflexão e identificar caminhos possíveis para a definição de missão, visão e valores para o Museu.

Foram apresentadas afirmações surgidas na leitura dos documentos relacionados ao projeto e nas entrevistas realizadas, para que os colaboradores escolhessem as frases que considerassem mais relevantes para a missão e a visão da instituição.

Como resultado da consulta, trazemos sugestões de redação para a missão e a visão do Museu. A ideia é definir um ponto de partida para o plano conceitual, ainda que essas definições devam ser avaliadas e modificadas pela instituição sempre que pertinentes.

Missão

Ser um museu acessível, inclusivo e diverso, que promove conhecimento e visões históricas sobre a bolsa de valores e o mercado de capitais no Brasil, debatendo seu presente e futuro por meio do diálogo e do pluralismo de ideias.

Os respondentes identificaram como relevante o papel do Museu como disseminador de conhecimento, histórico e atual, sobre a bolsa de valores e o mercado de capitais no Brasil, e como fomentador de debates e pesquisas sobre sua importância para a economia e o desenvolvimento do país.

As opções mais escolhidas destacaram conceitos ligados à relação do Museu com seus públicos, como acessível, inclusivo, diverso, aberto ao diálogo e plural, o que reflete o propósito inicial do Museu como uma ponte entre a B3 e a sociedade, ampliando seu alcance e criando novas formas de relacionamento com públicos.

Foi muito mencionado o potencial do Museu em oferecer novos pontos de vista sobre o funcionamento do mercado de ações para o grande público, de maneira a contribuir para a desconstrução da ideia de que esse tópico é demasiadamente complexo e de difícil entendimento.

Visão

Ser referência em abordagens históricas e atuais sobre o mercado de capitais no Brasil e sua relação com os processos econômicos e sociais, bem como no debate sobre seu futuro, e ser ator relevante para a revitalização do Centro Histórico de São Paulo.

Os resultados da consulta mostram que os colaboradores desejam que o Museu se torne uma referência na abordagem histórica sobre a bolsa de valores e o mercado de capitais no Brasil, além de divulgar a atuação da B3 e sua relação com essa história. Quanto aos atributos, apontou-se com maior frequência "ser um local de diálogo e reflexão, acessível e inclusivo", resultado que se relaciona com as escolhas dos respondentes sobre a missão da instituição.

Destaca-se que o desejo de que o Museu tenha um papel ativo em seu território também foi bastante mencionado, tanto na missão quanto na visão, confirmando que os colaboradores enxergam nesse museu o potencial de tornar-se um agente que contribui para a vida cultural do Centro Histórico. Esse resultado indica que será fundamental desenvolver estratégias de ação territorializadas e articuladas com outras instituições culturais e de memória que atuam na região.

Valores

Os valores institucionais comunicam para os agentes que se relacionam com o Museu sua contribuição para a sociedade. Referem-se a conceitos e atributos que são considerados importantes pela instituição e por seus públicos, e que guiarão suas ações e decisões futuras. Em primeiro plano de relevância, foram escolhidos os atributos que se referem à relação entre o Museu e seus públicos e que o situam como como um produtor de conhecimento que busca engajar por meio da troca ativa de experiências. Essas escolhas demonstram que se deseja uma instituição que acolha e receba sem distinção os mais diversos públicos.

- Diverso
- Inclusivo
- Instigante (da curiosidade)
- Criativo
- Dialógico
- Digital
- Educador
- Inovador

Conceito gerador

Fundamentalmente, o conceito gerador do Museu é o mercado de capitais no Brasil e a bolsa de valores, em suas dimensões históricas, econômicas, políticas e sociais. Esse tema será

abordado em sua dimensão histórica, por meio dos acervos sob responsabilidade do Centro de Memória da B3, que concentram os registros das principais empresas do setor conforme elas foram se fundindo até chegar ao que hoje é a B3; em sua dimensão econômica e social, na medida em que se entrelaça com a própria história do país; e em sua dimensão técnica, na qual a expertise e o conhecimento sobre o mercado de capitais e debates sobre os desafios e as tendências de futuro serão divulgados e disseminados, de maneira articulada e atraente, para a sociedade em geral, que será convidada a participar ativamente e a se familiarizar com o assunto.

Como forma de desenvolver uma função educacional que contribua para o desenvolvimento da autonomia e da qualidade de vida da população, o Museu pretende abordar diretamente a relação das pessoas com seus recursos financeiros, buscando capacitá-las por meio da educação financeira. Ao fornecer subsídios para que os brasileiros, desde jovens, possam tomar decisões bem fundamentadas, mantendo uma relação saudável e sustentável com o dinheiro, o Museu contribui para a construção de sua cidadania e para aumentar sua resiliência diante de incertezas e instabilidades.

Eixos temáticos

Os eixos temáticos desdobram as abordagens sobre o conceito gerador do Museu, arejando seus conteúdos e permitindo diversificar sua programação cultural, ampliando seu alcance de públicos. Seguindo uma estrutura rizomática, os eixos temáticos se desdobram nas linhas de pesquisa, áreas em que o Museu deve desenvolver suas coleções e temas que serão abordados em sua comunicação, nas exposições e ações educativas.
As temáticas apresentadas aqui dialogam com os territórios de marca da B3 e com as linhas de pesquisa do Museu, e se ancoram nas *expertises* da B3 e em sua posição como um agente relevante que contribui para a sustentabilidade do território onde atua nas dimensões ambiental, social, econômica e cultural.

- Memória do mercado de capitais brasileiro: (Eixo central: A bolsa de valores e o Brasil)
    - A trajetória da bolsa de valores e do mercado de capitais no Brasil: pesquisar e debater o papel da bolsa de valores: como principal instituição que atua na negociação de títulos e valores mobiliários, é parte integrante de um ecossistema financeiro composto por diversos atores públicos e privados e de portes distintos;
    - Visões sobre o mercado de capitais e sua relação com a história política, econômica e social do país e seu desenvolvimento: diferentes visões sobre a relevância do mercado de capitais para a atividade econômica no país;
    - Sujeitos sociais e memória da bolsa de valores: pessoas que fazem parte dessa história, tais como líderes, trabalhadores, empresários e estudiosos que contribuíram para essa construção.

- O que é e como funciona o mercado de capitais: (Territórios: tecnologia confiável e economia do amanhã)
    - Conceitos básicos sobre o funcionamento do mercado de capitais: ao difundir e esclarecer como funciona o mercado e traduzir a linguagem financeira para

a população em geral, o Museu contribui para aumentar a autoconfiança das pessoas em se aproximar do mercado de capitais;

- Mercado de capitais, tecnologia e inovação: a evolução do mercado de capitais está fortemente atrelada à incorporação de inovações tecnológicas, e todo dia surgem novos produtos, novas empresas como as *fintechs*; novas soluções tecnológicas continuam sendo desenvolvidas para atacar questões emergentes, por exemplo, as finanças verdes e de impacto social;
- Instabilidade, futuro e resiliência: como lidar com um cenário V.U.C.A.,[8] caracterizado por Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade? A bolsa de valores é uma instituição que olha o tempo todo para o futuro, e pode liderar debates e estudos que pensem os futuros possíveis e como navegar em meio a riscos e instabilidades do mundo em que vivemos.

- Educação financeira e cidadania: (Território: investimento inteligente)
    - Poupança, consumo e endividamento conscientes: o outro lado do investimento é a poupança; logo, educar as pessoas para o controle de suas finanças pessoais é imprescindível para que se tornem investidores;
    - Como investir: conceitos básicos que aproximem as pessoas do tema e divulguem a importância de investir para a sustentabilidade em longo prazo;
    - Ciências comportamentais e educação financeira: as ciências comportamentais são um campo de saber multidisciplinar, que investiga processos cognitivos e padrões comportamentais e relacionais. A B3 apoia ações sobre esse tema e o aborda de forma consistente nos principais eventos que promove para debater o mercado de capitais no Brasil, abrindo assim possibilidade para a criação de ação conjunta com o Museu.
- Valor cultural do Centro de São Paulo: (Território: legado da arte)
    - A riqueza patrimonial do Centro de São Paulo – arquitetônica, histórica, política, social e econômica: o Museu tem vocação para ser protagonista da vida cultural do Centro de São Paulo, além de requalificar o seu valor patrimonial por meio de ações museológicas territorializadas;
    - Instituições financeiras e o fomento à cultura: o Museu pode ser uma ponte entre a *expertise* financeira da B3 e as necessidades de financiamento da cultura, gerando conhecimento que contribua para a sustentabilidade do setor;
    - Memória social e etnografias do Centro: o Centro de São Paulo tem grande diversidade por abrigar sucessivas ondas migratórias que vão deixando sua contribuição. O Museu pode contribuir para a patrimonialização dos sujeitos

[8] BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review, v. 92, n. 1/2, 1 jan. 2014.

sociais que são parte da história do Centro. A criação de uma parceria com o Museu da Pessoa,[9] referência nesse tipo de abordagem, pode ser estratégica.

Consideramos também questões que serão trabalhadas de maneira transversal às temáticas do Museu, alinhadas aos compromissos institucionais da B3:

- Diversidade: Programa *PlurALL*, cujo objetivo é contratar e desenvolver profissionais com deficiência; Programa de estágio para jovens negros; e *OUTstand*, rede de profissionais do mercado financeiro que encoraja e mobiliza reflexões sobre o tema LGBTQIA+.
- Igualdade de gênero: *Ring the Bell for Gender Equality*, *Women's Empowerment Principles* (WEPs), Programa de Mentoria para Mulheres do Pacto Global de Jovens Inovadores em ODS, *Be Together*, Programa Diversidade em Conselho, WOB – *Woman on Board*.
- Sustentabilidade: A B3 tem uma Política de Responsabilidade Socioambiental alinhada com seus princípios estratégicos, além de ser signatária do Pacto Global da ONU, Princípios para o Investimento Responsável (PRI), *Sustainable Stock Exchanges* (SSE) e *Sustainability Working Group* da Federação Mundial de Bolsas (SWG-WFE).

Museu polinucleado

A B3 é proprietária de vários edifícios históricos no Centro de São Paulo. O prédio onde estará localizado o Museu, na Rua XV de Novembro 275, é de propriedade da BOVESPA desde 1986 e, anteriormente, pertencia ao banco Comind (Banco do Commercio e Indústria de São Paulo).

O antigo Palacete Martinico Prado (1904), situado na Praça Antônio Prado 48, foi o primeiro prédio voltado exclusivamente para escritórios com lojas comerciais no piso térreo, depois ocupado pelo Citibank (1940) e, desde 1986, pela BM&F. Nesse local havia a Igreja de Nossa Senhora do Rosário dos Homens Pretos, que foi demolida em 1903 para a construção do palacete.[10] A exemplo do Museu do Dinheiro do Banco de Portugal, em Lisboa, pesquisado no *benchmarking*, que revelou a antiga Igreja de São Julião[11] que havia no local onde hoje estão localizados o banco e o museu, o Museu da Bolsa de Valores pode resgatar essa memória arquitetônica existente.

O edifício da Rua João Brícola 59, popularmente conhecido como o prédio das moedas, já foi sede do Itaú e de outros bancos em sua história, tendo sido adquirido recentemente pela B3. A fachada tem moedas que representam diferentes momentos da história monetária brasileira. A B3 ocupa ainda andares localizados na rua Líbero Badaró 471 e na Florêncio de

[9] Museu da Pessoa: https://museudapessoa.org/.
[10] https://acervo.estadao.com.br/noticias/acervo,predios-de-sao-paulo-palacete-martinico-prado,10141,0.htm.
[11] https://www.museudodinheiro.pt/patrimonio/1/antiga-igreja-de-s-juliao.

Abreu 195. E ainda é detentora do prédio que abrigou a bolsa de valores do Rio de Janeiro de 1935 a 2002, localizado na Praça XV de Novembro 20, Centro do Rio.

A presença da B3 em tantos endereços de valor histórico, e que são parte da história do mercado de capitais no Brasil, abre a possibilidade de que o Museu da B3 se torne uma instituição polinucleada, a exemplo do Museu da Cidade de São Paulo, que é uma instituição em rede, distribuída pela cidade. Essa configuração predispõe o Museu a manter diálogo ativo com o território, qualificando referências patrimoniais existentes na cidade, em consonância com sua missão relativa à preservação e investigação da história do mercado de capitais no Brasil.[12]

Públicos considerados prioritários

A missão do Museu é ser uma instituição aberta, diversa e plural. Assim, os públicos que pretende alcançar ultrapassam a esfera financeira, indo além dos clientes da B3 e seu público interno, entusiastas e estudiosos do mercado de capitais, e incluem desde estudantes do ensino fundamental, médio e universitário, em contato pela primeira vez com algum tipo de educação financeira, turistas e frequentadores do Centro de São Paulo e a sociedade em geral, que nutre crescente interesse pelo mercado de capitais. Há em curso um processo de progressivo aumento do acesso de pessoas físicas ao mercado de capitais, alavancado pelo momento de taxas de juros mais baixas, vivenciado nos últimos 2 anos, e também pelos avanços tecnológicos que permitem a virtualmente qualquer pessoa negociar ações e títulos por meio de aplicativos para *smartphone*, representando um enorme contingente de novos investidores em potencial.

A forte entrada de pessoas físicas como investidores no mercado de capitais requer novas formas de comunicação para alcançar novos públicos, mais jovens e mais diversos. De acordo com pesquisa[13] realizada pela própria B3, 60% do novo contingente de investidores que chegou recentemente à bolsa é formado por jovens de até 32 anos.

O Museu tem a oportunidade de se dirigir à sociedade em geral, com foco especial no público jovem e nas crianças, de maneira a complementar a atuação da B3 Educação, que trabalha a formação de investidores e a capacitação de profissionais do mercado de capitais.

Conforme apontado no *benchmarking* elaborado na etapa de diagnóstico institucional, a atração de novos públicos e a geração de visibilidade e interesse nos temas e coleções foram apontadas como os grandes desafios enfrentados pelos museus bancários e monetários. De forma a manter-se atraente aos visitantes e atualizar os conteúdos

---

[12] ARRUDA, Beatriz Cavalcanti. Museus de Cidade: lócus privilegiado para exercício do direito ao patrimônio cultural. Revista Restauro, n. 1, 2017. Disponível em: https://web.revistarestauro.com.br/museus-de-cidade-locus-privilegiado-para-exercicio-do-direito-ao-patrimonio-cultural/. Acesso em: 17 ago. 2021.

[13] http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/investidores.htm.

apresentados, os museus responderam à pesquisa feita pelo ICOMON[14] afirmando que realizam estas ações:

- 90% dos museus realizam exposições temporárias;
- 87% têm uma exposição de longa duração;
- 65% dão apresentações públicas ou palestras;
- 56% organizam sessões educativas presenciais no museu;
- 52% produzem guias, publicações acadêmicas ou catálogos;
- 52% organizam exposições itinerantes ou emprestam objetos para outras exposições e museus;
- 44% fornecem recursos educacionais impressos ou *on-line*;
- 17% organizam sessões educativas extramuros, para desenvolvimento de públicos.

A seguir apresentamos, para fins inspiracionais, alguns recortes curatoriais e de público que podem tornar-se alvo das ações educativas e da programação cultural do Museu:

- Estudantes de instituições públicas de ensino: introduzir temas relacionados à educação financeira alinhados ao currículo escolar.
- Crianças: despertar a curiosidade sobre o tema, estimulando o diálogo em família sobre hábitos de consumir, poupar e investir.
- Lideranças femininas do futuro: as meninas que têm 11 anos hoje serão as líderes à frente das decisões em 2050. É estratégico investir em sua educação e incentivar as meninas de hoje a desenvolverem habilidades necessárias para lidar com os desafios do futuro. Um exemplo é o programa "Meninas na Escola Mulheres na Ciência", que incentiva o interesse das meninas e jovens por carreiras nas áreas de STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática).[15]
- Novos investidores: desmistificar a complexidade do mercado financeiro para públicos com capacidade de investimento que têm pouca ou nenhuma relação com o mercado.
- Mulheres investidoras: conforme identificado no *benchmarking*, é uma tendência de atuação criar ações que contribuam para o empoderamento das mulheres quanto ao seu conhecimento de finanças, aumentando sua confiança ao investir.[16]
- Jovens atletas: os atletas compõem uma categoria profissional que tem o desafio de lidar com a aposentadoria precoce. Assim, é fundamental que estejam preparados financeiramente para se manterem seguros no futuro.[17]
- Diversidade: debater questões financeiras sob pontos de vista relevantes para as pessoas negras, LGBTQIA+ e demais grupos sociais minoritários.

---

[14] O ICOMON realizou em 2008 uma pesquisa entre seus membros, que coletou informações sobre mais de 50 instituições e seus desafios. Disponível em: http://icomon.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/20/2018/12/ICOMON_survey_2008.pdf.

[15] https://museudoamanha.org.br/pt-br/publicacao-meninas-n-aescola-mulheres-na-ciencia.
[16] https://gflec.org/wp-content/uploads/2021/03/Highlights-Fearless-Woman-Paper.pdf?x27564.
[17] https://gflec.org/initiatives/bankruptcy-rates-among-nfl-players-short-lived-income-spikes/.

- Inclusão: criar conteúdo e ações acessíveis, democratizando o acesso a conhecimentos sobre o mercado financeiro para portadores de deficiências e limitações diversas.
- Trabalhadores dos diversos setores da economia criativa (*gig economy*): muitos trabalhadores do setor artístico, cultural e criativo trabalham como *freelance* e enfrentam dificuldades em garantir uma renda estável que permita poupar para a aposentadoria. Ao aumentar seu conhecimento em finanças, os trabalhadores do setor cultural se tornam mais preparados para o futuro.
- Trabalhadores do mercado financeiro e especialistas no tema: debates sobre os desafios atuais e tendências de futuro, trazendo perspectivas e as últimas novidades do setor.
- Moradores e frequentadores do Centro de São Paulo: por localizar-se no Centro de São Paulo, o Museu tem a oportunidade de criar ações de escuta junto às populações em situação de rua em seu território.[18]

Para atender a esses públicos, o Museu fará uso de diferentes espaços adequados para abrigar, além da exposição de longa duração, mostras temporárias, salas para ação educativa, laboratórios e experimentação, além de auditórios onde acontecerão seminários, palestras e oficinas. A ideia é dinamizar os conteúdos da exposição de longa duração por meio
da programação cultural, atraindo os visitantes para que retornem ao Museu com maior frequência.

A comunicação do Museu e sua estratégia digital também serão marcadas pela abrangência e diversidade de conteúdo, buscando dialogar com públicos de diversas idades e educar de maneira lúdica e conectada com a realidade, mesmo aqueles que não tiverem a oportunidade de visitá-lo presencialmente.

[18] Vale conhecer a experiência do Museum of Homelessness em Londres (https://museumofhomelessness.org/) e o Projeto Aproximações do Museu do Futebol em São Paulo (https://www.museudalinguaportuguesa.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Projeto-Aproximac%CC%A7o%CC%83es_FINAL.pdf).

2. PROGRAMAS MUSEOLÓGICOS

2.1 PROGRAMA INSTITUCIONAL

O Estatuto de Museus (Lei 11.904 de 14 de janeiro de 2009) é o principal instrumento que define formalmente, no Brasil, o que é um museu e como ele deve ser constituído. O Estatuto toma por base a definição de museu elaborada pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM), para apresentar em seu Artigo 1º o conceito de museu:

> *Artigo 1º. Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento.*

A partir da definição atual, é possível delinear funções essenciais e elementos básicos para o posicionamento institucional de um museu:

- Museus são instituições sem fins lucrativos, ou seja, seus objetivos são determinados por sua missão institucional, que deve comunicar o seu propósito. Ser uma instituição sem fins lucrativos também significa que os museus devem dedicar atenção especial para o desenvolvimento de estratégias que permitam o cumprimento de sua missão e a manutenção de sua sustentabilidade financeira em longo prazo.
- Museus conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem: estas são as funções museológicas que resumem as atividades realizadas pelos museus. É por meio de suas funções que um museu cumpre sua missão.
- Museus são instituições abertas ao público e a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, isto é, são entidades que prestam serviços aos cidadãos, e que mesmo nos casos em que o museu é constituído juridicamente como um ente privado, deve se nortear pelo interesse público e manter oportunidades de participação da sociedade civil por meio de sua estrutura de governança, do diálogo e do engajamento comunitário.

A atual definição de museu adotada pelo ICOM foi criada em 2007 e está sob processo de revisão. Uma ampla escuta internacional, envolvendo todos os comitês regionais e temáticos, vem sendo realizada há 2 anos com o objetivo de criar uma nova definição, sintonizada com os desafios dos museus no mundo atual. Na assembleia geral realizada em 2019 foram discutidas novas proposições, mas não houve consenso e decidiu-se pela prorrogação do debate, que culminará na próxima assembleia geral a ser realizada em Praga (República Tcheca), em 2022. Assim, é importante que o Museu esteja atento a essas mudanças e adapte, no que for pertinente à sua atuação, suas definições internas.

O segundo artigo do Estatuto de Museus dispõe sobre seus princípios fundamentais:

> *Art. 2º. São princípios fundamentais dos museus:*
> *I – a valorização da dignidade humana;*
> *II – a promoção da cidadania;*
> *III – o cumprimento da função social;*
> *IV – a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental;*
> *V – a universalidade do acesso, o respeito e a valorização à diversidade cultural;*
> *VI – o intercâmbio institucional.*

Esses princípios ancoram a noção de função social dos museus, que os convida a desenvolver uma atuação centrada nos públicos, voltada para as comunidades às quais servem e para o território onde se inserem. Esse conceito considera a missão dos museus de forma ampliada, indo além da preservação de coleções, passando a atuar como agentes de mudança, contribuindo diretamente para o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões ao provocar a reflexão, instigar a curiosidade e promover oportunidades de aprendizagem para públicos de todas as idades e níveis educacionais.

O perfil institucional de um museu, representado por sua missão, visão e valores, deve comunicar sua função social, ou seja, sua razão de ser, sua contribuição para o mundo, e quem será beneficiado por suas ações.

Figura jurídica

O Estatuto dos Museus, em seu artigo 7º, diz que a criação de museus é livre, independente do regime jurídico. Durante o processo constitutivo do Museu da Bolsa de Valores, havia a possibilidade de que ele fosse criado como um departamento integrado à B3 Educação, porém, pensando na necessidade de fortalecer sua autonomia e capacidade de articulação, optou-se pelo caminho em que o Museu será representado por uma figura jurídica própria, embora não perca os laços com sua mantenedora.

Assim como outros museus privados, o Museu da Bolsa de Valores está constituído como uma associação sem fins lucrativos, que é uma forma jurídica própria do terceiro setor, escolha orientada pelo setor jurídico da própria B3.

A legislação permite que a estrutura de uma associação seja bastante simples. Deve ser previsto, como regra geral:

- denominação
- sede
- tempo de duração
- finalidade
- nome dos instituidores/associados
- diretores
- definição da administração e da representação
- direitos e deveres dos associados
- condições de extinção

Assim, a gestão de uma Associação sem fins lucrativos fica estabelecida por meio de seu estatuto social, que traz a forma de nomeação da diretoria, suas obrigações e limites, e a forma de sua destituição e/ou substituição.

Estrutura de Governança

Os conselhos são uma importante forma de diálogo permanente que o museu pode manter com seus *stakeholders,* patrocinadores, com o setor museológico e os setores públicos (federal, estadual e municipal) e entidades congêneres. São também, formas de representação de diferentes setores da sociedade. Assim, é essencial que a estrutura de governança seja adequada à missão e ao propósito do museu. Os conselhos também contribuem para a *accountability* da instituição e para fortalecer sua imagem perante a sociedade; sua composição reflete a disposição da instituição em dialogar com os diversos setores da sociedade civil e a solidez de seu compromisso com a continuidade das ações museológicas. Por meio dos conselhos, o museu pode criar pontes com os públicos que pretende atingir, além de trazer maior diversidade e legitimidade para sua atuação.

Não há obrigação legal para o museu, enquanto Associação sem fins lucrativos, de constituir Conselho Administrativo e Conselho Fiscal, entretanto, recomenda-se que sejam criadas instâncias consultivas de acordo com as boas práticas e princípios de governança. A escolha da composição dos conselhos deve sempre atentar a possíveis conflitos de interesse e observar princípios éticos de recrutamento. Os conselheiros devem estar alinhados à missão e aos valores do museu e contribuir para sua sustentabilidade por meio do desenvolvimento de relações institucionais que fortaleçam sua autonomia.

A estrutura definida em estatuto social para o Museu da Bolsa de Valores estabeleceu as seguintes instâncias de gestão, participação e aconselhamento:

Diretoria:

- Função: define as políticas de governança da entidade e o seu direcionamento político-estratégico, visando o pleno alcance da causa expressa no seu objeto social, os quais balizarão sua gestão administrativa.

Comitê de gestão financeira:

- Função: fiscalização financeira, contábil e legal, com acompanhamento de auditoria externa.

Conselho Político-Estratégico:

- Função: recomenda e aconselha quanto a temas, conteúdos e programação cultural além de fortalecer a imagem do Museu externamente. Define políticas e estratégias para orientar a elaboração do Plano e Programas de Ação e a divulgação de sua efetiva contribuição à causa expressa no objeto social, ou seja, a missão do Museu.
- Composição recomendada: conselheiros de notório saber e prestígio na esfera pública e empresarial, especialistas na temática do Museu (economistas,

pesquisadores, museólogos, educadores de finanças, historiadores, influenciadores, empresários e gestores culturais).

Os comitês temáticos compostos pelas equipes da própria B3 poderão ser criados para complementar a estrutura de governança com o objetivo de pluralizar os *inputs* fornecidos à instituição. Alguns exemplos:

- Comitê jovem: para opinar sobre a programação e conteúdos comunicacionais do Museu, com o objetivo de mantê-lo atuante e aumentar sua atratividade para o público jovem.
- Comitê de diversidade: para opinar e recomendar ações para aumento da diversidade no quadro de colaboradores do Museu e para alcançar públicos mais diversos.
- Comitê de sustentabilidade: para opinar e recomendar a realização de ações que promovam a sustentabilidade do Museu nas dimensões ambiental, social e financeira, alinhado, no que couber, às práticas e princípios sustentáveis adotados pela B3.

Regimento Interno

O regimento interno é documento básico que determina propósitos, objetivos e política institucional e descreve a organização interna do Museu, estabelecendo as atribuições de cada área, composição e funções da diretoria e fontes de recursos disponíveis. Estabelece princípios de funcionamento éticos e técnicos e deve ser pautado na fase operacional do Museu.

Relações Institucionais

O Museu da Bolsa de Valores tem vocação para integrar-se ao movimento de revitalização do Centro Histórico de São Paulo, criando ações conjuntas com as instituições culturais, educacionais e de memória localizadas nessa região. Será destacado no Programa Arquitetônico-Urbanístico e Socioambiental e no de Educação e Programação Cultural a criação de roteiros ao ar livre que explorem a riqueza do Centro Histórico, conectando-a à temática do Museu. Essa integração ao território está alinhada aos territórios de atuação da marca da própria B3, que pretende se estabelecer como protagonista e patrono do valor histórico e cultural do Centro de São Paulo.

Pode ser interessante estabelecer parcerias especificamente com os museus e centros culturais mantidos por instituições financeiras, como Centro Cultural Banco do Brasil, Farol Santander, Itaú Cultural e Instituto Moreira Salles. Essas articulações podem resultar em ações que destaquem o papel e as possíveis contribuições das instituições financeiras como atores fundamentais no fomento à cultura no Brasil.

Recomenda-se que o Museu crie pontes com detentores de outras coleções que se conectam com a sua temática, como instituições de memória (museus, bibliotecas, arquivos e centros de memória), universidades e coleções privadas, de forma a desenvolver o acervo e as linhas de pesquisa. No Programa de Acervos e Pesquisa há recomendações quanto às

possíveis relações que o Museu pode estabelecer com os acervos de terceiros e também com as instituições que pesquisam e produzem conhecimento sobre o mercado de capitais.

- O Museu deve aderir ao Registro de Museus mantido pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), o órgão que estabelece as regras nacionais do setor museológico e é o responsável pela Política Nacional de Museus. Ao aderir ao registro e ao Sistema Brasileiro de Museus, o Museu pode participar dos eventos nacionais, como a Primavera dos Museus e a Semana Nacional dos Museus, além de fazer parte de outras oportunidades de troca de experiência com outras instituições e profissionais de museus por meio de debates e seminários, entre outras ações e programas. Em nível estadual, o SISEM-SP mantém o Cadastro Estadual de Museus que, analogamente, oferece oportunidades para a troca de experiência sobre boas práticas museológicas, além de disponibilizar recursos educacionais para os museus da rede.

Adicionalmente, o Museu pode se associar ao Conselho Internacional de Museus (ICOM), instância global que reúne instituições museológicas e seus profissionais, integrando-se ao Comitê para museus bancários e monetários (ICOMON), que representa as seguintes subtipologias de museus:

- Museus de cunhagem / casa da moeda
- Museus monetários / numismáticos
- Museus bancários e de bancos centrais
- Museus financeiros e de bolsas de valores
- Museus de outras tipologias com coleções numismáticas

No âmbito da educação financeira, pode ser considerada estratégica a participação em redes internacionais que promovem ações nesse âmbito, de forma a desenvolver programas educativos conectados a iniciativas já estabelecidas e se manter atualizado por meio da troca com instituições similares ao redor do mundo, conforme apontado no *benchmarking*. O Museu deve aproveitar sinergias existentes com a B3 Educação, que já participa de ações como a *Global Money Week*, campanha anual de conscientização financeira voltada para crianças e jovens e promovida pela OCDE; a *World Investor Week*, semana com foco na proteção e educação dos investidores organizada pela Organização Internacional de Valores Mobiliários (IOSCO); e a Semana ENEF, iniciativa do Fórum Brasileiro de Educação Financeira, que acontece anualmente e tem a finalidade de promover ações de educação financeira no Brasil.

A Federação Internacional de Museus de Finanças (International Federation of Finance Museums – IFFM) realiza encontros anuais com o intuito de fomentar a troca ativa de experiências entre seus integrantes. A Federação é associada ao Centro Global de Educação Financeira, mantido pela George Washington University School of Business (Washington, D.C., EUA) com o objetivo de articular acadêmicos, formuladores de políticas públicas, profissionais do setor de finanças e cidadãos, e que se posiciona como a "incubadora líder mundial para pesquisas, políticas e soluções de educação financeira".

Stakeholders do Museu

É muito importante que o Museu faça o mapeamento de seus *stakeholders* internos e externos, para definir qual a melhor forma de ativar cada um desses relacionamentos, e também para identificar as sinergias que possam existir com a atuação da B3 Educação e da B3 Social.

- Colaboradores e conselheiros do Museu.
- B3, B3 Educação e B3 Social.
- Setor museológico: museus do Centro de São Paulo, SISEM-SP, Ibram, ICOM.
- Públicos do Museu: estudantes em idade escolar, famílias, jovens, idosos, turistas e frequentadores do Centro.
- Estudiosos do tema: universitários, professores, economistas, profissionais do mercado financeiro, pesquisadores e aficionados pelo tema.
- Grande mídia: imprensa econômica e especializada em finanças.
- Redes sociais: influenciadores digitais de educação financeira, investimentos e áreas correlatas.
- Mundo empresarial e financeiro: CEOs e colaboradores de empresas listadas, estruturadores, advogados, *startups*, bancos múltiplos, bancos de investimento, corretoras, *assets* e *fintechs*, entre outras instituições financeiras.
- Parceiros em educação financeira: CVM, Anbima, Febraban, Banco Central do Brasil e Ancord, entre outros.

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Aderir ao registro de museus;
- Associar-se ao ICOM/ICOMON;
- Prospectar e desenvolver ao menos uma parceria institucional;
- Criar e operacionalizar comitês consultivos;
- Participar ativamente das ações de promoção da educação financeira promovidas pelas associações internacionais;
- Debater internamente o interesse em associar-se a fóruns e redes internacionais de educação financeira.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Ampliar as parcerias institucionais;
- Criar comitês internos para lidar com questões relevantes a serem definidas.

2.2 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

A função de comunicação é um dos vértices da atuação museológica, como a preservação e a pesquisa. Aqui, entendemos comunicação de maneira ampla, integrando toda a extroversão do conhecimento gerado pelo museu, por meio das exposições, das publicações e da ação educativa. A comunicação social é um elemento chave para o desenvolvimento de públicos, a divulgação cultural e científica e a gestão da reputação da instituição e sua sustentabilidade.

Assim, a capacidade de comunicar-se com os diversos segmentos de públicos é estratégica para o museu cumprir sua missão e legitimar seu papel na sociedade. A imagem do museu perante os públicos e a valorização de seu trabalho dependem da realização de uma comunicação efetiva e estratégica.

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

Figura 2 – Cadeia de criação de conteúdo

Marca e identidade visual

A marca de um museu deve ser capaz de comunicar seus valores, refletir sua personalidade e motivar colaboradores, patrocinadores e públicos. Deve estar alinhada ao plano conceitual do museu e refletir as premissas curatoriais e de atendimento, sem se distanciar dos valores presentes na programação e na experiência de seus visitantes.

> A marca, em sentido estrito, não é apenas o nome, a logo, o *design* gráfico e nem mesmo apenas o *marketing*. É o que uma organização representa, por meio de tudo o que faz. A marca de um museu deveria, portanto, ser trabalhada cuidadosamente em seu programa. Exposições, eventos, mostras da coleção: tudo deveria ser inspirado pela ideia específica que o museu pretende representar [...] Uma logo sempre será apenas uma bandeira: o que importa é o navio.[19]

O projeto para criação da marca do Museu e de sua identidade visual já está em andamento, de maneira que o alinhamento em relação ao conceito gerador do Museu e os territórios de marca da B3 já está sendo trabalhado pela consultoria Futurebrand, que já desenvolveu a *brand idea*:

Sinapses inesperadas

Esta ideia está alinhada à ideia de conexão que já vem sendo trabalhada pela marca da própria B3 e tem como referência a livre associação de ideias, capaz de contar uma história que está sendo feita todos os dias, trazendo conexões inesperadas sobre fatos do passado e do presente e perspectivas de futuro.

Comunicação interna

O público interno – os colaboradores da B3 – é fundamental para o Museu, que deve manter interlocução ativa com esses grupos. A comunicação entre a B3 e o Museu deve ser fomentada por meio da comunicação interna, de modo a mobilizar o público interno a se engajar com as atividades oferecidas pelo Museu.

Assessoria de imprensa

O fortalecimento da marca do Museu e de sua imagem institucional requer um trabalho ágil e proativo por parte da assessoria de imprensa para posicionar-se publicamente em pautas relevantes para o Museu e divulgar seu protagonismo enquanto referência em história do mercado de capitais e educação financeira, atuante na valorização cultural do Centro de São Paulo.

---

[19] JONES, Robert. Museum Next. In: MENDES, Luis Marcelo (org.). Reprograme: comunicação, branding e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, edição 1.6, nov. 2012, p. 30 e 40.

Parcerias de mídia

É estratégico para o Museu desenvolver parcerias com a mídia especializada tendo por objetivo divulgar suas ações, não somente na área de finanças, mas também no setor cultural, para fortalecer sua imagem nesse âmbito. A relação com influenciadores digitais é chave para divulgar o Museu nas redes sociais e atingir públicos mais jovens.

Desenvolver ações conjuntas com a TV B3, que cuida da gestão e produção de conteúdo institucional da empresa e está localizada no mesmo prédio, é estratégico para a criação dos conteúdos audiovisuais que o Museu precisará desenvolver para dinamizar sua comunicação. Um ótimo exemplo de parceria relaciona a rádio CBN e o Museu do Futebol: a rádio veicula semanalmente episódios de um minuto sobre temas e curiosidades e futebolísticos.[20]

Museu Digital

A dimensão digital é fundamental para a atuação dos museus na atualidade, e após a pandemia tornou-se condição obrigatória para sua sobrevivência e para o cumprimento de sua missão. No digital, é possível criar diferentes níveis de leitura e profundidade da informação apresentada, integrar recursos de acessibilidade, dinamizar as narrativas desenvolvidas e democratizar o acesso aos acervos do museu. Antes mesmo de sua abertura, ou caso seja preciso interromper o atendimento presencial, a exemplo do que ocorreu durante a pandemia de Covid-19, o Museu pode manter suas atividades, comunicando-se com suas audiências e oferecendo programação cultural e educativa. O Museu Interativo de Economia (Cidade do México), analisado para o *benchmarking*, desenvolveu, para manter-se ativo durante a pandemia, um portal digital[21] com diversos produtos: atividades para fazer em casa destinadas às famílias; cursos; orientações para o trabalho remoto e recursos para empreendedores e professores do ensino escolar, por exemplo.

As ações digitais estão relacionadas a todas as dimensões da gestão museal, com ações previstas em todos os programas museológicos: estão presentes na infraestrutura e na segurança, nas áreas administrativas e, principalmente, nas finalísticas.

Uma estratégia digital é idealmente pensada de forma integrada, abordando as diferentes dimensões da cadeia operatória museológica de maneira multidisciplinar, colaborativa e transversal, alinhada à missão e visão institucionais. Deve prever diferentes tipos de conteúdo, dirigidos a diversos segmentos de público e adequados a cada plataforma utilizada.

Com a inclusão dos visitantes *on-line* como parte integrante e significativa dos públicos atendidos pelos museus, estes passaram a criar ações dirigidas especificamente para que mesmo as pessoas que dificilmente visitarão o museu possam se engajar digitalmente. A realização de pesquisas de públicos *on-line* é ação imprescindível para avaliar a estratégia comunicacional. Por meio das pesquisas de público é possível conhecer sua demografia,

[20] https://educar.museudofutebol.org.br/2020/05/04/podcast-o-mundo-e-uma-bola/.
[21] https://midedigital.museum/.

motivações e desejos ao visitar o museu digitalmente, e qual seu nível de satisfação com a experiência que ele oferece na *web*. Adicionalmente, o museu pode realizar uma avaliação de sua maturidade digital, analisando seu nível de competência digital em cada dimensão da gestão museológica.[22]

Linhas de atuação

- Acervo digitalmente acessível: As ações empreendidas pelo museu por meio de seu *website* e redes sociais dependem da criação de conteúdo de qualidade. Assim, a digitalização e documentação dos acervos é crucial para permitir que estejam acessíveis de fato para a pesquisa, gerando conteúdo para a comunicação do museu. A informação sobre o acervo deve ser assertiva, organizada, livremente acessível e encontrável, de maneira a democratizar seu acesso e fomentar seu uso.
- *Website* do museu: O *website* deve ser entendido como uma plataforma que oferece um amplo leque de opções para todos os públicos. Mesmo aqueles que não irão visitar o museu presencialmente poderão usufruir dos conteúdos educacionais criados em conjunto com as áreas finalísticas, como exposições, jogos e visitas guiadas, materiais pré e pós-visita, usando o conceito de *digital first*. Mais do que espelhar a estrutura organizacional do museu, o *website* deve comunicar as informações relevantes do ponto de vista do atendimento aos públicos, como endereço e opções de transporte disponíveis, horário de funcionamento, política de gratuidades, condições de acessibilidade, facilidades de acesso, agendamento de grupos, venda de ingressos, programação cultural e acervos.
- Mídias sociais: As mídias sociais são as plataformas mais utilizadas pelos museus para manter contato direto com os públicos. Além de manter a audiência informada sobre sua programação, os museus investem em conteúdo *evergreen* sobre sua temática e acervo, na transmissão de eventos ao vivo, como palestras e entrevistas, e no compartilhamento de outros produtos educacionais, como *podcasts* e vídeos. O tom de voz e a abordagem devem ser pensados para cada plataforma, de maneira a engajar os diferentes segmentos de público, assim como os recursos disponíveis em cada uma, como a criação de vídeos e o uso de filtros com reconhecimento facial, entre outros.

A depender do objetivo estabelecido para ações de comunicação específicas – por exemplo, lançamento de uma exposição temporária, estabelecimento de novas ações educacionais e novas parcerias estratégias –, a comunicação do Museu da Bolsa de Valores pode se valer de estratégias mais tecnológicas para facilitar o acesso do público à mensagem, tais como:

- Aplicativo: por meio de um aplicativo para *smartphone*, o Museu pode oferecer visitas guiadas temáticas e recursos de acessibilidade, além de outras oportunidades de interação com os conteúdos presenciais, como as exposições, a ação cultural e os

[22] Veja a ferramenta do Arts Council England: Digital Culture Compass. Disponível em: https://digitalculturecompass.org.uk/. Acesso em: 20 ago. 2021.

roteiros a pé pelo Centro Histórico. O aplicativo deve permitir que os públicos acessem todo o repertório digital criado pelo Museu, com recursos de acessibilidade integrados.

- Experiências imersivas, realidade aumentada e virtual:[23] são uma tendência de atuação em museus as experiências que entrelaçam conteúdos digitais com os espaços físicos pensados para serem parte integrante dos roteiros criados pelo museu, como elementos de realidade aumentada. No caso do Museu da Bolsa de Valores, esses

recursos podem dialogar tanto com a exposição de longa duração, quanto com elementos pertencentes aos roteiros a pé pelo Centro Histórico. Conteúdos em realidade virtual também podem vir a ser utilizados para criar uma experiência totalmente imersiva, bem como o *video mapping*, que consiste em projeção, por meio de projetores de alta potência, de luzes e imagens em grandes espaços, criando efeitos artísticos e narrativas audiovisuais.

Comunicação no território

Ao manter ações de comunicação perenes no território, o Museu contribui para o fortalecimento de sua presença e relevância para os moradores e trabalhadores do Centro. Podem ser pensadas formas de comunicação diferenciadas para aproximar esses públicos da programação do Museu.

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Definir e estabelecer equipe e fornecedores responsáveis pela gestão e operação das ações de comunicação;
- Contratar sistema de gestão e disponibilização de acervo digital;
- Digitalizar e disponibilizar 10% do acervo do Museu;
- Criar e executar um plano de comunicação;
- Desenvolver o *website* do Museu;
- Articular parcerias de mídia;
- Planejar e executar ações de comunicação no território.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Realizar pesquisa de públicos com os visitantes do conteúdo *on-line* do Museu;
- Digitalizar e disponibilizar 30% do acervo do Museu;

[23] Vale conhecer algumas experiências imersivas em museus: https://www.museumnext.com/article/how-are-museums-harnessing-immersive-technology-to-provide-experiences/. Acesso em: 20 ago. 2021.

- Desenvolver o aplicativo do Museu;
- Desenvolver experiências imersivas integradas aos conteúdos apresentados.

Longo prazo (4 a 5 anos)

- Digitalizar e disponibilizar 50% do acervo do Museu;
- Realizar uma avaliação de maturidade digital e replanejamento de ações.

2.3 PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS

O Programa de Gestão de Pessoas abrange a organização funcional do museu, as funções necessárias para o seu funcionamento e as políticas de recrutamento e seleção, valorização e qualificação de colaboradores.

Todos os trabalhadores de museus devem fazer parte de programas de formação profissional e capacitação museológica periodicamente, mesmo aqueles que forem terceirizados ou contratados temporariamente.

A publicização dos processos seletivos, realizada em conjunto com o Programa de Comunicação, é uma maneira de conferir transparência e credibilidade à gestão do museu, também de mapear os profissionais existentes no mercado e divulgar a marca e o trabalho empreendido pelo museu.

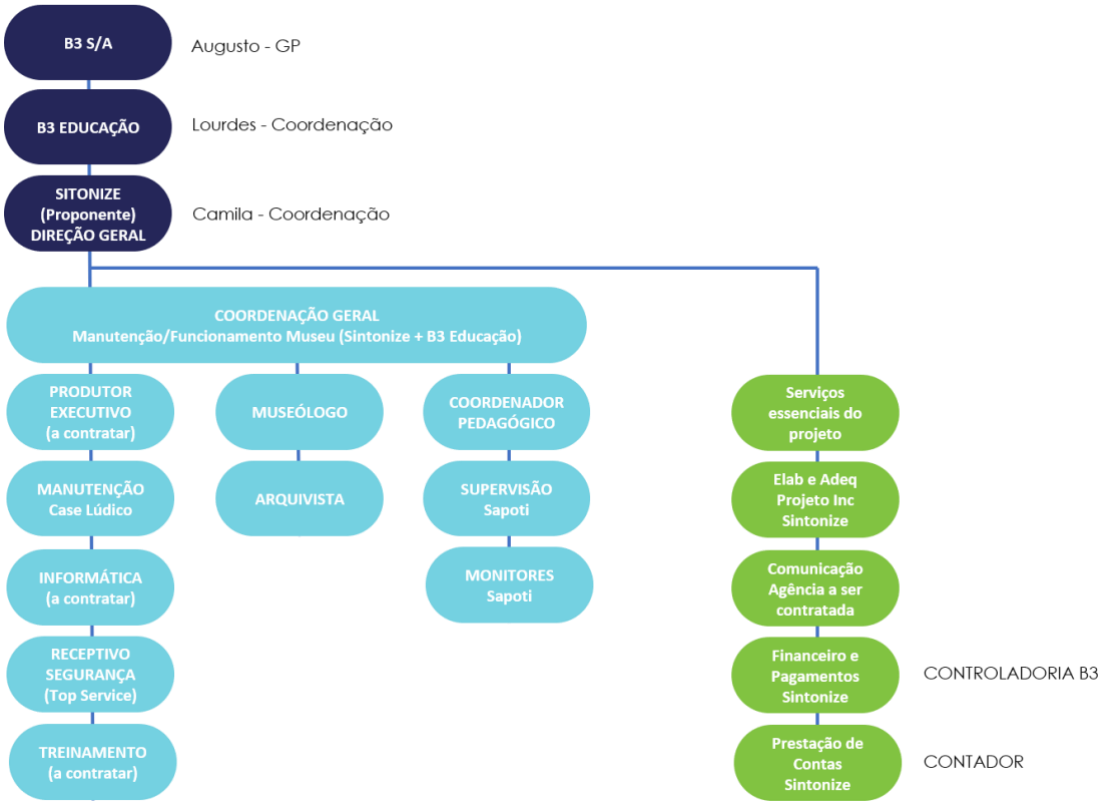
O Museu da Bolsa de Valores, durante o primeiro ano de funcionamento, estará sob gestão da Sintonize, que será a contratante dos serviços necessários. Assim, é preciso planejar as equipes do Museu para atender a dois momentos:

- Durante a implantação do projeto (em 2021) e em seu primeiro ano de funcionamento (em 2022), a B3 continuará provendo serviços prediais, como manutenção e segurança externa do Museu.
- A partir do segundo ano de funcionamento (a partir de 2023), o Museu será gerido por associação sem fins lucrativos criada para essa finalidade e apta a realizar a gestão direta das contratações de pessoal.

A B3 continuará institucionalmente à frente do Museu, com forte presença da B3 Educação, e também continuará provendo serviços prediais, como manutenção e segurança externa, que devem ser estruturados de acordo com as necessidades e especificidades do Museu, e realizando as integrações necessárias com as equipes de manutenção e segurança do Museu.

Figura 3 – Estudo de organograma para o primeiro ano de operação do Museu (2022)[24]

[24] Estudo realizado pela empresa Sintonize em ago. 2021.



No segundo ano, quando o Museu estiver em pleno funcionamento e for gerido pela associação sem fins lucrativos criada para esse fim, os estudos serão reavaliados, de forma a identificar quais funções serão estrategicamente realizadas por equipes próprias do Museu, como curadoria, pesquisa, comunicação, educação e programação cultural, e quais continuarão sendo contratadas em empresas terceirizadas.

Após a entrada em funcionamento do Museu, em 2022, será possível dimensionar com maior precisão quantas funções são necessárias para atender às ações previstas nos programas museológicos, levando em consideração o patamar de visitação alcançado e o número de ações empreendidas de fato pelo Museu. As informações apresentadas aqui, elaboradas pela empresa Sintonize em agosto de 2021, se referem a uma primeira aproximação ao tema e serão revisadas após a entrada em operação do Museu.

Tabela 3 – Quadro de funções sugeridas no ano 2 [25]

FUNÇÃO	NO. DE POSTOS	PERÍODO	ESCOPO	LOCALIZAÇÃO SUGERIDA
Coordenação Geral	1	Integral	Responsável pela coordenação geral do projeto, definição de cronograma e prioridades, gestão de riscos, coordenação de equipe intersetoriais, representação do projeto perante a lei de incentivo fiscal. Atuará em todas as etapas do projeto, sendo esta rubrica relativa à produção (construção e montagem da exposição, funcionamento do espaço, até a entrega de prestação de contas do projeto).	5º andar - Praça
Produtor executivo	1	Integral	Serviços para operacionalização do Museu: levantamento de insumos e serviços necessários para cada atividade, envio de demanda de cotação e contratação para a equipe administrativa e financeira, acompanhamento das negociações, organização e acompanhamento de todas as atividades, reserva e organização de espaços para as palestras, recepção e acompanhamento das instituições de ensino, relacionamento com convidados para as atividades (palestrantes), acompanhamento da distribuição dos lanches ao final das visitas etc. Será o apoio operacional do museólogo na execução de todas as atividades previstas.	5º andar - Praça
Assistente de produção	1	Integral	Responsável por auxiliar o Coordenador Geral, gerenciando agenda, criando as tarefas com as devidas informações para toda a equipe envolvida, realizando o registro de reuniões de trabalho e, operacionalizando ferramentas de gestão, entre outras funções de suporte ao coordenador geral.	5º andar - Praça

[25] Estudo realizado pela empresa Sintonize em ago. 2021.

Assistente de comunicação	1	Parcial	Responsável por auxiliar o Coordenador de Comunicação (Incentive), gerenciando agenda, criando as tarefas com as devidas informações para toda a equipe envolvida, realizando o registro de reuniões de trabalho, operacionalizando ferramentas de gestão, entre outras funções de suporte ao coordenador de comunicação.	5º andar - Praça
Museólogo	1	Integral	Responsável técnico pelo Museu durante seus primeiros 10 meses de funcionamento. Será o responsável técnico, trabalhando em conjunto com a equipe complementar.	5º andar - Praça
Arquivista	2	Integral	Serviços especializados em conservação preventiva: realizar diagnósticos, propor tratamentos de conservação e restauração, planejar e realizar ações de documentação e digitalização de acervos, documentar e preservar os registros de todos os procedimentos, gerir a reserva técnica do Museu; Elaborar e executar Política de gestão de acervos para o Museu; Trabalhar em parceria com as equipes de pesquisa e documentação museológica, respondendo à Coordenação Técnica da instituição. Realizar a gestão do acervo na exposição de longa duração e elaborar relatório sobre seu estado de conservação.	5º andar - Líbero

Coordenador pedagógico	1	Parcial	Serviços especializados para planejamento e execução de ações educativas. Contempla: 1. Coordenador Educativo que fará o planejamento de ações educativas junto ao Museólogo, manterá relacionamento com instituições de ensino para visitação, definição de conteúdos educativos, coordenação de todas as atividades educativas etc.	5º andar - Praça
Supervisor pedagógico	1	Integral	Supervisor de monitores com atuação diária, orientando, gerenciando e sendo responsável por imprevistos como substituição de profissionais, troca de turnos etc.	5º andar - Praça
Educadores	8	Parcial/ Volantes	Contratação de serviços especializados para monitoria durante o funcionamento do Museu. Estima-se a necessidade de 13 monitores bilíngues para cobertura de toda a operação.	5º andar - Praça
Educadores	8	Parcial/ Volantes	Contratação de serviços especializados para monitoria durante o funcionamento do Museu. Estima-se a necessidade de 13 monitores bilíngues para cobertura de toda a operação.	1º andar - XV
Total	25			

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Contratar serviços essenciais ao Museu;
- Organizar a transição da Sintonize para a Associação do Museu;
- Definir equipe própria mínima;
- Definir plano de capacitação e treinamento para os colaboradores do Museu;
- Definir equipe e regime de contratação para operação do Museu na nova Associação.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Definir políticas de remuneração e benefícios;
- Contratar equipes.

2.4 PROGRAMA DE FINANCIAMENTO E FOMENTO

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

Os objetivos específicos do programa são:

- Indicar estratégias de captação, aplicação e gerenciamento dos recursos econômicos oriundos de diversas fontes.
- Apontar as principais ações de sustentabilidade do Museu e as redes de apoio e financiamento possíveis.
- Sugerir estratégias para a criação e manutenção dos relacionamentos institucionais do Museu, articulando parcerias e cuidando das contrapartidas.
- Desenvolver, a partir do conhecimento interno em finanças, soluções inovadoras em sustentabilidade financeira para o Museu.

Manter uma situação financeira saudável é um desafio para museus em todo o mundo, mesmo no caso de museus privados que contam com uma instituição mantenedora, arranjo comumente adotado por museus financeiros e bancários. Sendo este programa aderente ao eixo de sentido do Museu, seu traço distintivo, que é o acesso à *expertise* da B3, lhe confere grande potencial para o desenvolvimento de soluções inovadoras em sustentabilidade financeira, tornando-se referência no setor museológico.

A pesquisa realizada pelo ICOMON em 2018,[26] destacada no *benchmarking*, mostra que apesar de a maior parte dos museus bancários e monetários ter apoio de uma instituição financeira que lhes fornece suporte financeiro direto, ainda assim, não podem prescindir de buscar outras fontes de receita. Entre os museus que responderam à pesquisa:

- 58% recebem recursos de uma organização mantenedora da qual o museu faz parte;
- 53% recebem financiamento do governo, seja nacional ou regional;
- 42% geram receitas por meio de atividades comerciais, incluindo loja ou café;
- 37% são apoiados por patrocínios de parceiros corporativos;
- 26% recebem subvenções de fundos e fundações;
- 26% recebem doações de pessoas físicas;
- 15% cobram taxas de entrada para exposições temporárias;
- 11% cobram taxas de entrada para exibições permanentes.

As estratégias de geração de recursos financeiros devem sempre considerar a sustentabilidade em longo prazo, de forma que a diversificação de receitas tem sido a

[26] http://icomon.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/20/2018/12/ICOMON_survey_2008.pdf.

estratégia preferencial na gestão museológica por permitir que se dilua o risco individual de descontinuidade das fontes de recursos, além de contribuir para que o museu se mantenha com autonomia e independência. Para fortalecer a diversificação de receitas, é recomendável que os museus criem diretrizes e parcerias voltadas à prospecção e captação de recursos e desenvolvimento institucional e definam estratégias mistas, que prevejam a captação de recursos externos, por meio de patrocínios e permutas, entre outras modalidades, e internos à instituição, por meio da oferta de produtos e serviços gerados pelo museu.

Alternativas de fontes externas

Patrocínio direto e incentivado

As estratégias dos museus em relação às fontes externas incluem a estruturação de um plano de cotas de patrocínio, tendo por contrapartida a visibilidade institucional de parceiros que podem ser mantenedores, patrocinadores, patronos e apoiadores. A prospecção e estruturação de um *pool* de instituições parceiras é uma atividade que deve estar alinhada com a atuação dos outros programas museológicos que compõem a gestão institucional.

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

Tabela 4 – Leis de incentivo disponíveis para projetos culturais

LEI DE INCENTIVO	PERCENTUAL MÁXIMO QUE PODE SER DESTINADO	PODE SER CAPTADO EM:
Lei Federal de Incentivo à Cultura	4% do IRPJ + 6% do IRPF	Empresas parceiras (PJ) e pessoas físicas
Lei Estadual de Incentivo Fiscal - ProAC	3% do ICMS	Empresas parceiras (PJ) do estado de São Paulo
Lei Municipal de Incentivo Fiscal - ProMac	20% do IPTU + 20% do ISS	Empresas parceiras (PJ) e pessoas físicas do município de São Paulo

Diversas modalidades de projetos podem ser financiadas por meio das leis de incentivo, devendo observar as condições para obtenção desses recursos. Durante sua implementação e seu primeiro ano de funcionamento, o Museu estará sob gestão do projeto incentivado aprovado na Lei Federal de Cultura n. 204407, Museu da Bolsa de Valores, tendo a empresa Sintonize como proponente.

Permutas

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

Doações para entidades sem fins lucrativos

O Museu poderá aderir a programas internacionais de doação de *software* e serviços digitais destinados a entidades sem fins lucrativos,[27] como Adobe, Microsoft e Tableau, entre outras, o que pode gerar uma redução significativa de despesas.

Fundos Patrimoniais (*Endowment*)

A constituição de fundos patrimoniais tem sido bastante discutida nos últimos anos pelo setor museal. Assim, seria interessante que o Museu aproveitasse o início de sua operação,

[27] https://helpx.adobe.com/pt/enterprise/using/non-profit.html; https://www.tableau.com/pt-br/foundation/license-donations; https://www.microsoft.com/pt-br/nonprofits/eligibility.

momento em que sua atratividade e capacidade de mobilização de recursos têm maior potencial, para desenvolver um fundo patrimonial, o que lhe conferiria maior sustentabilidade em longo prazo, em face de possíveis mudanças institucionais, um risco identificado na análise SWOT. O Museu tem grande potencial de tornar-se uma referência no tema para o setor cultural, contribuindo para o fortalecimento da aplicabilidade desse instrumento de financiamento no setor museológico brasileiro. Vale a pena conhecer a experiência do Museu Judaico de São Paulo[28] e o do BNDES,[29] que podem ensejar algum tipo de cooperação e parceria.

Programa de patronos

A captação de recursos de pessoas físicas é uma modalidade que vem se consolidando no repertório dos museus que têm atuado na defesa de causas e vêm se tornando, eles próprios, uma causa a ser apoiada. Apesar de alcançar um valor global menos significativo que os patrocínios, essa modalidade pode ser explorada como forma de fortalecer a imagem do Museu junto aos públicos e aumentar sua visibilidade. O Museu de Finanças Americano, pesquisado no *benchmarking*, mantém os seguintes programas para esse fim:

- Homenagens:
    - Apoio à programação do Museu: homenagem a alguém adotando uma cadeira de auditório virtual em seu nome.
    - Apoio às coleções: adoção de uma prateleira com acervos.
- Doação planejada (doação para o Museu registrada no seguro de vida e no testamento).

Editais nacionais e internacionais

A inscrição de projetos em editais nacionais e internacionais é um caminho disponível para os museus, que podem concorrer com projetos de natureza patrimonial, cultural e educacional. As fundações, empresas públicas e instituições de pesquisa costumam lançar editais regularmente, como FINEP, Petrobras, BNDES, Instituto Vale Cultural e Edital de cultura Oi Futuro, bem como as secretarias de Cultura nas três esferas, o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) e o Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). Em âmbito internacional, ações relacionadas à educação financeira podem ser financiadas por meio de programas multilaterais como o Ibermuseus, as fundações de grandes empresas e instituições financeiras, como as fundações Ford e Gates, entre outras, além de agências internacionais de fomento como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

---

[28] BIALSKI, Adriana A. Sustentabilidade Cultural e o Endowment: o Caso do Museu Judaico de São Paulo. Revista Museu. Disponível em: https://www.revistamuseu.com.br/site/br/artigos/11973-sustentabilidade-cultural-e-o-endowment-o-caso-do-museu-judaico-de-sao-paulo.html. Acesso em: 16 ago. 2021.

[29] https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/cultura-e-economia-criativa/patrimonio-cultural-brasileiro/endowments.

Naming rights

Esta é uma modalidade de apoio financeiro utilizada quando um museu busca um grande aporte de recursos para ampliação ou instalação de um novo espaço – por exemplo, uma nova ala, espaço educativo, sala de exposições temporárias, auditório, biblioteca etc. –, pela qual o apoiador recebe como contrapartida a nomeação com seu nome/marca visível em algum espaço do museu. Recomenda-se uma análise cuidadosa sobre os termos fixados entre as partes, nessa modalidade de apoio, de forma a garantir o alinhamento ético com a missão do Museu.

Fontes Internas

Produtos licenciados e propriedade intelectual

A venda de produtos licenciados, como suvenires, além de publicações de autoria do próprio Museu e reproduções de seu acervo entre outros produtos alinhados com a temática apresentada, como livros especializados, produtos educacionais e jogos, pode ser feita por loja localizada no Museu e/ou *e-commerce*. Adicionalmente, o Museu pode comercializar roteiros especiais e produtos educacionais presenciais e/ou *on-line*, além de outros serviços para públicos específicos.

Associação de Amigos

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

Programa de sócios

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

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Estruturar equipe responsável pela captação e gestão dos recursos financeiros;
- Desenvolver planejamento de sustentabilidade financeira prevendo ações para os próximos 18 meses;

- Acompanhar o calendário e inscrever projetos em leis de incentivo e editais;[30]
- Desenvolver parceria para constituir uma loja do Museu;
- Desenvolver uma linha de produtos licenciados.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Avaliar, propor e validar outras linhas de receita para o Museu.

[30] Nos 3 primeiros anos, esta ação estará sob a responsabilidade da empresa Sintonize, contudo é importante que o Museu esteja a par do calendário de editais e prepare-se para atuar diretamente, se for o caso, em momento futuro.

2.5 PROGRAMA DE ACERVOS E PESQUISA

O objetivo geral do Programa de Acervos e Pesquisa é gerenciar as coleções salvaguardadas pela instituição, respondendo por todas as atividades relacionadas à gestão dos bens musealizados e promovendo sua preservação, uso e desenvolvimento. O programa também abrange ações com o objetivo de ampliar, aprofundar e disseminar o conhecimento acerca dos acervos, idealizar conceitos e temáticas abordados nas exposições, nas ações educativas e em todas as formas de extroversão do conhecimento gerado pelo museu.

Os objetivos específicos do programa são:

- Definir diretrizes e políticas para aquisição, descarte e desenvolvimento de coleções.
- Indicar ações para o gerenciamento e a promoção do uso e da mobilidade de coleções.
- Indicar ações para o gerenciamento, a preservação e a conservação dos bens, assim como os espaços destinados para sua guarda, como a reserva técnica.
- Analisar diferentes estratégias de salvaguarda definindo as que melhor atendem às demandas gerais e específicas dos acervos.
- Propor ações para inventariar, documentar e registrar os acervos e gerenciar os bancos de dados que contêm essas informações de forma a garantir o acesso aos acervos.
- Definir linhas de pesquisa, temáticas, conceitos e abordagens em conjunto com demais programas finalísticos.

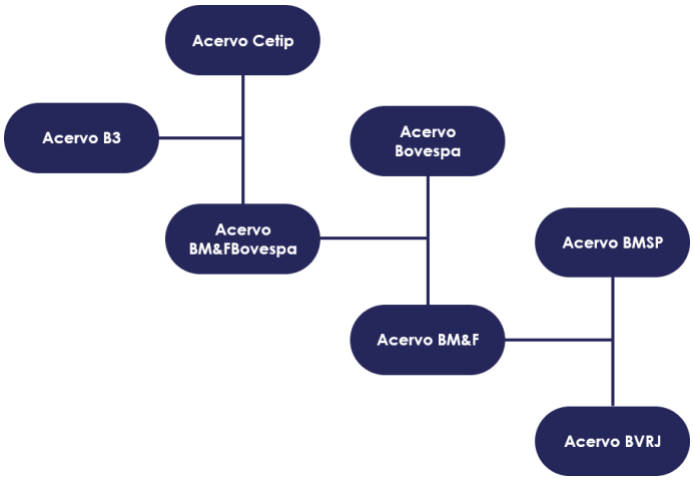
As coleções são, tradicionalmente, o cerne do trabalho dos museus. O Programa de Acervos e Pesquisa é integrado a todos os demais, vinculando-se fortemente aos finalísticos (Exposições e Educação e Programação Cultural), que contribuem para a difusão do conhecimento gerado a partir das coleções, e com o Programa Institucional, pois é com base no posicionamento expresso na missão, visão e valores do museu que se define a política de gestão das coleções, suas linhas de investigação e abrangência. Os programas Arquitetônico-Urbanístico e Socioambiental e de Segurança também se integram ao de Acervos e Pesquisa, por responderem pelos aspectos relacionados ao espaço físico destinado à guarda e uso das coleções, como climatização, controle de pragas e conservação dos espaços.

Grande parte dos documentos de valor histórico que registram a trajetória histórica do mercado de capitais no Brasil estão sob a guarda do Centro de Memória da B3, que é o atual responsável pelos acervos provenientes de diversas empresas que foram parte ativa dessa trajetória: CETIP, BOVESPA, BM&F, Bolsa de Mercadorias de São Paulo (BMSP) e Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ), entre outras. Conforme essas empresas foram objeto de fusões e aquisições, resultando na configuração atual da B3, o Centro de Memória passou a concentrar seus acervos, que abrangem documentos desde o Brasil colonial, cobrindo parte significativa da memória e da história do mercado de capitais brasileiro.

Histórico

A criação da BM&FBOVESPA em 2008, pela fusão da BOVESPA com a BM&F, também integrou os acervos de ambas as instituições. O Centro de Memória da BOVESPA havia sido criado em 1996, e o da BM&F, em 1998. Este guardava também, em decorrência de fusões e aquisições prévias, o acervo da BMSP, referente ao período de 1917 a 1990, e da BVRJ, desde o período colonial até 2002.

Figura 4 – Principais fundos que compõem o acervo atual do Centro de Memória da B3



A BM&F mantinha um Centro Cultural, do qual faziam parte o Centro de Memória, uma biblioteca especializada e o Centro de Informação ao Mercado (CIM), que era um centro de referência para pesquisadores internos e externos (corretoras, estudantes, professores e investidores) e que criou o primeiro programa de visitas à Bolsa, chamado *Conheça a BM&F*. O Centro de Memória era responsável pela disseminação dos conteúdos, tendo criado uma mostra sobre *História dos Mercados Futuros no Brasil* no espaço do Centro Cultural, e exposições itinerantes realizadas em parceria com instituições de ensino. A BOVESPA também contava com seu centro de memória, além de uma biblioteca especializada e um centro de estudos dedicado a Norberto Bobbio,[31] um dos grandes pensadores do século XX e defensor da democracia e dos direitos civis. Posteriormente a biblioteca foi doada para a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Vale destacar as obras de arte, sob gestão da área de Patrimônio da B3, e que atualmente estão na exposição de longa duração do Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP),[32] cedidas sob a modalidade de comodato, como parte do apoio que a B3 presta àquele museu.

[31] https://www.rep.routledge.com/articles/biographical/bobbio-norberto-1909-2004/v-1.
[32] https://masp.org.br/exposicoes/acervo-em-tranformacao-comodato-masp-b3.

O Centro de Memória seguiu até 2019 com o atendimento ao público por meio das visitas mediadas, e continua prestando serviço de atendimento a pesquisadores com o acesso ao acervo em um espaço destinado a consulta e pesquisa.

Caracterização

Em 2020, o Centro de Memória passou por um processo de requalificação, tendo contratado uma consultoria externa (Redata) para realizar um diagnóstico aprofundado de seus acervos. Identificou-se, então, sua composição e tipologia, estado de conservação e quais documentos têm interesse histórico, e apontou possibilidades de bancos de dados para tratamento e difusão do acervo e um plano de ação para seu reposicionamento.

O diagnóstico identificou 27.240 itens em posse do Centro de Memória, de acordo com esta tabela:

Tabela 5 – Caracterização do acervo do Centro de Memória (setembro de 2020) [33]

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO	QUANT.
Bibliográfico	livros, monografias, obras raras e publicações da B3 e de empresas incorporadas	1.441
Bibliográfico (Periódicos)	revistas de publicação de terceiros, da B3 e de empresas incorporadas	1.892
Cartográfico	plantas e projetos de arquitetura	3
Eletrônico (Digital)	CDs de backup dos bancos de dados	341
Filmográfico	filmes, fitas VHS, CDs e DVDs	1.051
Iconográfico	CDs, DVDs, papel, slides	19.140
Sonoro	discos de vinil, fitas K7 e mini-k7, CDs e DVDs	950
Textual	documentos manuscritos, datilografados ou impressos, como atas de reunião, circulares, decretos, memorandos e relatórios	1.718
Tridimensional	objetos, troféus, prêmios, brindes, quadros, placas, vestimentas, jogos e capacetes	704

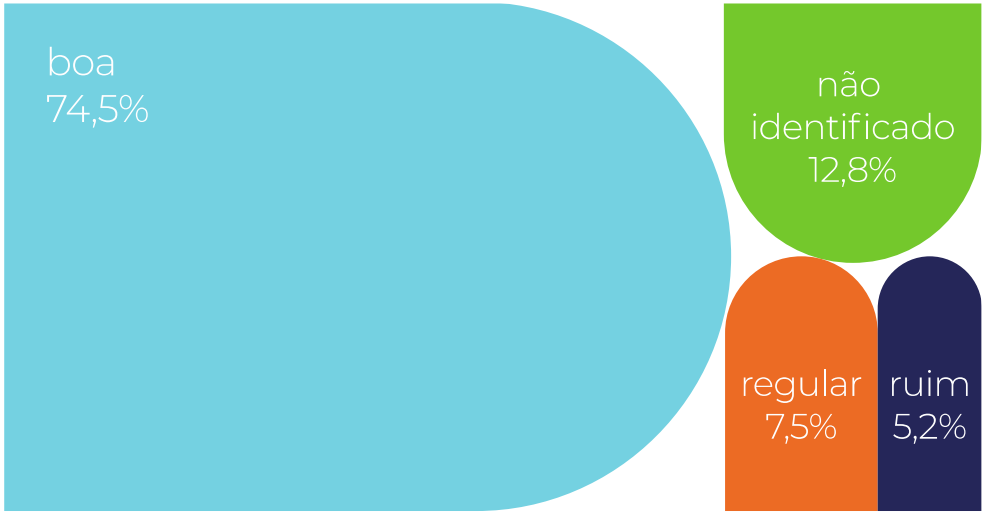
Atualmente, estes acervos estão localizados em dois endereços distintos, fora do prédio que abrigará o Museu (Rua XV de Novembro):

- Líbero Badaró: edifício da B3 onde funciona o Centro de Memória. Grande parte do acervo encontra-se em duas salas destinadas à reserva técnica. Ambas têm estrutura adequada para guarda de acervo com armários deslizantes, ambientes fechados e climatizados.
- Florêncio de Abreu: imóvel utilizado para a guarda de diversos tipos de materiais e documentos da empresa. Há quatro salas que pertencem ao Centro de Memória e contêm documentação histórica, especialmente objetos.

O diagnóstico realizado pela Redata também analisou o estado de conservação do acervo, classificando-o da seguinte forma:

[33] Relatório fornecido pela consultoria "Redata Organização da Informação Ltda.", de set. 2020.

Figura 5 – Estado geral de conservação do acervo em setembro de 2020 [34]



Recomendações do diagnóstico para os acervos do Centro de Memória da B3

Desde que a empresa Redata finalizou seu relatório (setembro de 2020), o Centro de Memória da B3 já realizou avanços significativos quanto às recomendações recebidas. Os pontos de atenção identificados em acervos localizados na Rua Florêncio de Abreu e no depósito do Ipiranga já foram sanados. Todo o acervo da BVRJ que estava no espaço de guarda do Ipiranga já foi avaliado quanto ao seu valor histórico e pertinência para o Centro de Memória, passou por descontaminação e atualmente está sendo catalogado.

Quanto ao estado da documentação e registro do acervo em banco de dados, o diagnóstico apontou falta de padronização na estruturação dos dados existentes e identificou, na consulta ao banco de dados, que a taxa de retorno entre código e localização de documentos era bastante baixa. Atualmente o Centro de Memória já está realizando o processo de digitalização e catalogação do acervo e está utilizando um sistema integrado de gestão de acervos.

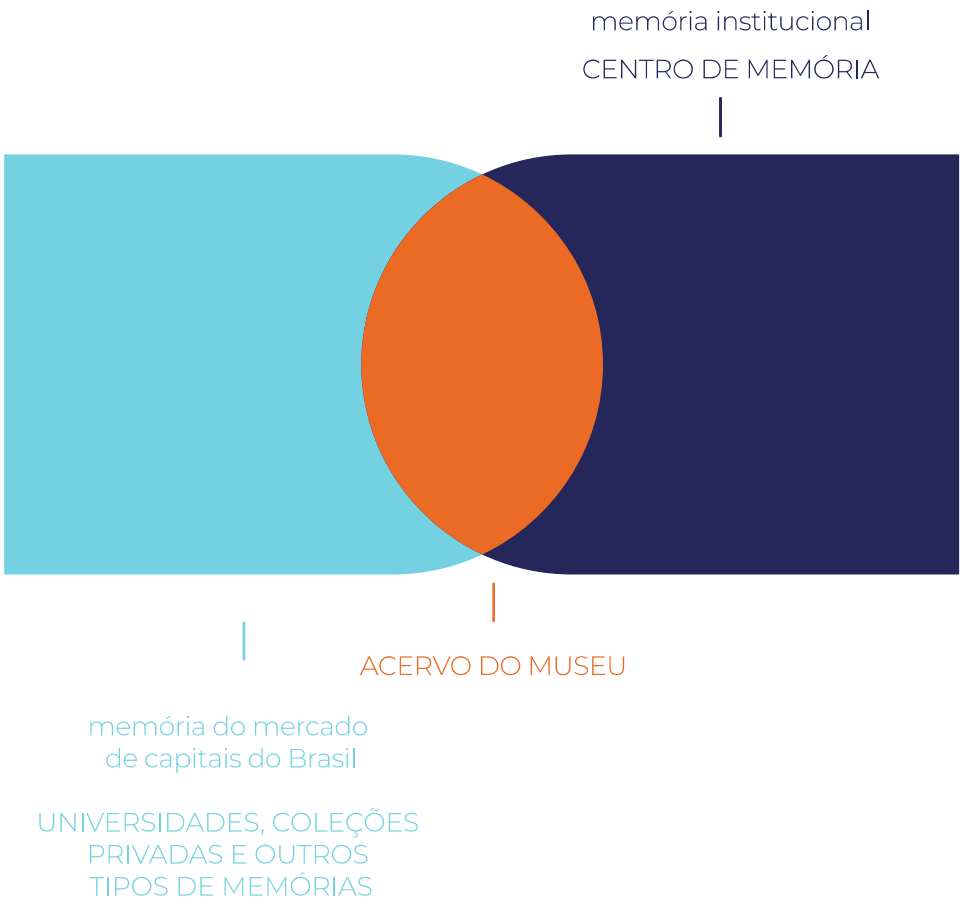
Recomendações para o Museu

Seguem avançando internamente reflexões sobre a relação entre o Centro de Memória e o Museu e sobre a separação do que é de interesse deste, ou seja, o que for considerado compatível com sua missão e política de gestão de acervo, e o que corresponde apenas à memória empresarial da B3. Algumas possibilidades já vêm sendo desenhadas para a

[34] Empresa Redata, set. 2020.

integração entre o acervo de memória empresarial da B3 e as coleções que forem relevantes para o Museu.

Figura 6 – Delimitação do acervo do Museu



É importante considerar que a inclusão de qualquer bem ao inventário do Museu implica obrigações em relação a esse item, sendo essencial evitar o acúmulo que não contribui para o cumprimento da missão do Museu. O acúmulo desnecessário onera o Museu e não é sustentável em longo prazo, principalmente se considerarmos que a reserva técnica ocupará espaço em área comercial valorizada.

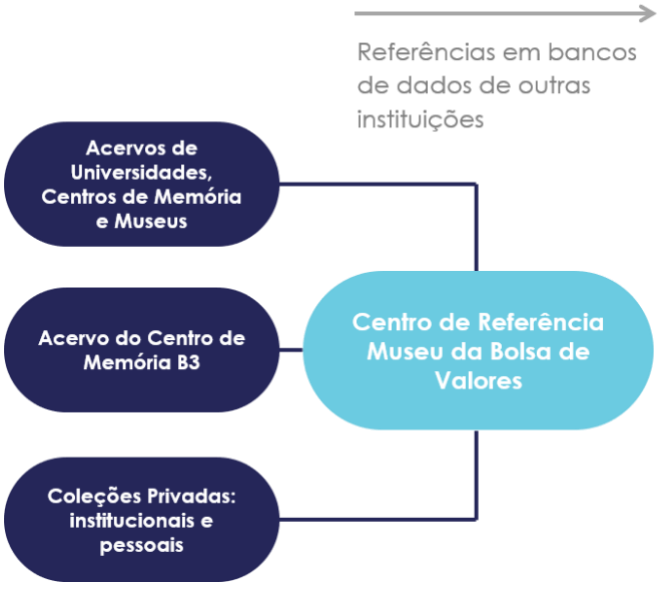
Assim, a realização periódica de avaliações contribui para diminuir os custos de manutenção e guarda de bens que, apesar de não serem relevantes para a missão do Museu, poderão adquirir significado em outros contextos patrimoniais públicos ou privados, como museus, bibliotecas e afins.

Existem procedimentos corretos de descarte, que podem resultar em doações a outras instituições como museus, arquivos e bibliotecas, distribuição/leilão para o público interno e

criação de acervos de manuseio para fins educacionais. Processos semelhantes foram desenvolvidos por bancos como Itaú e Santander, com acervos muitas vezes formados por sucessivas aquisições de outras instituições financeiras, os quais foram reavaliados e parcialmente descartados, com retenção limitada aos bens condizentes com a missão atual dessas instituições.

Uma possibilidade que está sendo considerada é a criação de um banco de referências patrimoniais,[35] um centro de referência da memória do mercado financeiro, a exemplo de outros museus que decidiram não constituir acervos físicos, como o Museu do Futebol,[36] o Museu do Amanhã[37] e o Museu da Imigração do Estado de São Paulo.[38] Dessa forma, o Centro de Referência do Museu da Bolsa de Valores passaria a manter em seu banco de dados referências tanto aos documentos e bens relevantes sob guarda do Centro de Memória da B3, quanto a acervos de outras instituições. Assim, o Centro de Memória continuaria com a gestão da memória empresarial da B3, enquanto o museu se dedicaria à pesquisa externa e ampliada.

Figura 7 – Representação esquemática do acervo do Centro de Referência



Além de definir as condições de criação do Centro de Referência e sua relação com o Centro de Memória da B3, será importante desenvolver uma política de gestão de acervos

[35] Ver: BRUNO, Cristina. Funções do museu em debate: Preservação. Cadernos de Sociomuseologia, Lisboa, v. 10, n. 10, 1997, p. 11.
[36] Centro de Referência do Futebol Brasileiro: https://museudofutebol.org.br/crfb/.
[37] Amanhãteca: https://amanhateca.org.br/repositorio/.
[38] http://www.inci.org.br/acervodigital/.

aderente à missão e a às linhas de pesquisa do Museu, contendo minimamente os seguintes itens:[39]

- Escopo do acervo: definido com base na missão do Museu e em seu conceito curatorial, inclui os documentos, bens e registros históricos relevantes para a história da bolsa de valores e do mercado de capitais no Brasil, independentemente do período histórico.
- Política de aquisição: diretrizes acerca do que pode e deve ser incorporado ao acervo, alinhadas à missão do Museu. Ao estabelecer limites claros para as aquisições, protege o Museu, pois fornece subsídios robustos aos gestores, preservando os relacionamentos do Museu e contribuindo para sua sustentabilidade, pois evita a incorporação ao acervo de bens que não contribuam para o cumprimento de sua missão.
- Usos previstos para os acervos: a decisão de adquirir ou não um bem depende, também, do tipo de uso a que esse item será destinado: para fins de exposição, pesquisa curatorial interna, educação, consulta pelo público externo etc.
- Manual de gestão da coleção: lista os requerimentos e diretrizes para gestão dos bens musealizados em todas as suas etapas de conservação, registro, documentação e uso, incluindo normas para o espaço físico destinado às coleções e sua segurança e procedimentos para descarte.

Adicionalmente, a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento de acervos indicará quais ações serão tomadas, de forma que haja uma trajetória sustentável do volume de bens musealizado, trazendo recomendações para a realização de avaliações periódicas, com o objetivo de tornar seu conjunto mais conciso e significativo. A condução de um processo de avaliação de acervos é benéfica para as três funções básicas da gestão de acervos: uso, preservação e desenvolvimento:[40]

- O uso do acervo, que se refere à sua difusão por meio de exposição, empréstimo, publicação e pesquisa, pode se intensificar como resultado de uma avaliação que aponte a existência de bens com valor histórico, cultural ou educativo até então desconhecidos.
- A sua preservação, que abrange ações de conservação e documentação dos bens e pode ser otimizada a partir dos parâmetros aferidos na avaliação.
- O desenvolvimento das coleções e seu aprimoramento, viabilizado por avaliação que identifique lacunas – a serem preenchidas por meio de novas aquisições – e possibilidades de pesquisas que enriqueçam o conhecimento acerca desses bens.

---

[39] LORD, Barry; LORD, Gail Dexter; MARTIN, Lindsay (ed.). Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations. Lanham: Rowman Altamira, 2012, p. 196.

[40] VERSLOOT, A. (ed.). Assessing Museum Collections: Collection Valuation in Six Steps. Amersfoort: Cultural Heritage Agency, 2014. Disponível em: https://www.cultureelerfgoed.nl/domeinen/collecties-en-musea/publicaties/publicaties/2014/01/01/assessing-museum-collections. Acesso em: 12 jul. 2021.

A adoção de regras claras de gestão é essencial para que o acervo se desenvolva de maneira coesa e cumpra sua função social:

> A posse das coleções implica, para os museus, obrigações legais, sociais e éticas quanto ao armazenamento, à conservação e documentação adequados, além do compromisso com sua extroversão. É necessário que a instituição esteja familiarizada com o que possui, saiba onde se encontra, para que serve cada um dos itens do seu acervo, e tenha uma noção de suas lacunas.[41]

Assim, recomendamos também a observância do segundo princípio do código de ética do ICOM – "Os museus mantêm acervos em benefício da sociedade e de seu desenvolvimento"[42] – e da própria missão do museu, em democratizar o conhecimento sobre a história do mercado de capitais. Ou seja, devem ser objeto de incorporação ao acervo do Museu apenas itens que contribuam de alguma forma para a sua missão, dentro da capacidade financeira e operacional de manter os devidos cuidados.

De posse das novas diretrizes e políticas de gestão de acervos, será importante aumentar a interlocução do Centro de Memória, dedicado à memória institucional, com os colaboradores da B3, para disseminar entre as áreas estratégicas as regras de gestão da informação e definir estratégias de recolhimento e/ou referenciação.

Recomenda-se também que se realize um seguro multirrisco para proteger os bens patrimoniais e os demais ativos do Museu, conforme destacado no Programa de Segurança.

Linhas de pesquisa

É essencial a definição de um leque de abordagens e linhas de pesquisa, alinhadas com a missão e a visão do Museu, ramificando seu conceito gerador em eixos temáticos que ampliem o repertório do Museu por meio das ações de pesquisa, exposições e educação e programação cultural. Inicialmente, o pesquisador Fábio Corrêa definiu as seguintes linhas de pesquisa para o Museu:

- Bolsas de Valores do Brasil: apresentar visões sobre a trajetória das instituições que atuaram como bolsas de valores no Brasil, como BVRJ, BVSP/BOVESPA, BMSP, BM&F e CETIP.

---

[41] CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. Orientações para a gestão e planejamento de museus. Florianópolis: FCC, 2014, p. 30.
[42] ICOM-BR – Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus. Código de Ética. Disponível em: http://icom.org.br/wp-content/themes/colorwaytheme/pdfs/codigo%20de%20etica/codigo_de_etica_lusofono_iii_2009.pdf. Acesso em: 12 jul. 2021.

- Crescimento Econômico: investigar e debater a relação entre a atuação da bolsa e o crescimento da economia brasileira, onde podemos abordar, por exemplo, o papel exercido pela Bolsa de Fundos Públicos na capitalização das indústrias por meio do desenvolvimento do mercado de debêntures após 1895.
- Tecnologia: discutir a importância da tecnologia e de seus avanços para o mercado financeiro e a operacionalização das atividades da bolsa: o emprego do telefone pela Bolsa de Fundos Públicos em 1895, inclusive para comunicação direta com a praça de Santos; a racionalização dos processos na década de 1940; a implantação do telégrafo para atualizar as cotações junto às corretoras na década de 1950; a utilização dos rádios para veicular programas sobre finanças na década de 1940; a introdução dos computadores com o emprego da boleta de cartão perfurado; implementação do sistema *on-line*; *softwares*; pregão eletrônico etc.
- Educação e Fomento de novos produtos: visões sobre o papel da bolsa no desenvolvimento de novos produtos financeiros e o desenvolvimento do mercado. Aqui é possível abordar, por exemplo, a relação da BMSP com a expansão da cultura do algodão, assim como o papel da BM&F no desenvolvimento do mercado de ouro e, de maneira geral, do mercado de futuros no Brasil.
- Mercado mais seguro: em razão do elevado grau de volatilidade do mercado financeiro, muitas vezes o público acaba identificando a bolsa como uma instituição instável, quando, na verdade, uma de suas funções é exatamente desenvolver mecanismos que tornem o mercado mais seguro. Por exemplo: em 1876 a BVRJ instituiu os pregões públicos; em 1890, a Bolsa Livre só negociava ações com 20% de integralização e as ordens só podiam ser dadas por escrito; em 1895, os corretores oficiais adquiriram fé pública; a BOVESPA criou o Ibovespa, e atualmente, para ter ações negociadas na B3 as empresas precisam atender diversos requisitos de governança.

As linhas de pesquisa são ramificações dos eixos temáticos. Detalham caminhos que serão seguidos na prática para a criação de conhecimento relacionado ao Museu. Quando ele estiver em funcionamento, essas propostas conceituais poderão ser revistas e ampliadas sempre que for pertinente, para absorver novas ideias, abandonar aquelas que se mostraram de difícil desenvolvimento e atender às demandas que possam surgir por parte dos *stakeholders* do Museu. Deverá haver reavaliações, preferencialmente por um colegiado, com participação das demais áreas finalísticas e consultas a agentes externos, como pesquisadores e especialistas em temas que dialogam com o Museu, como finanças, administração, história, economia, sociologia, ciência política, tecnologia, educação financeira e empreendedorismo.

Curadorias coletivas

As curadorias coletivas, nas quais saberes e responsabilidades são compartilhados, são uma tendência de atuação nos museus porque permitem maior diversidade de pontos de vista e

enriquecem as possibilidades de construção de sentido e interpretações.[43] A constituição de comitês e conselhos curatoriais[44] também é uma forma de reunir diferentes olhares e opiniões sobre a abordagem proposta pelo Museu.

Colecionismo contemporâneo

O Museu pode preservar acervos que se relacionem com sua missão e com as vivências de hoje. Com base na delimitação conceitual do que seria um acervo sobre mercado financeiro atual, pode se desenvolver a interlocução com potenciais doadores.[45]

Programa de História Oral

O Centro de Memória da B3 já trabalha a preservação de coleções contemporâneas por meio de um Programa de História Oral. Podem integrar-se a esse projeto as ações territorializadas de etnografias do Centro de São Paulo que venham a ser desenvolvidas pelo Museu.

Visualização de dados (*dataviz*)

Em conjunto com a área de inteligência de dados da B3, o programa de pesquisa pode fomentar novas formas de visualização de dados e de comunicação com a sociedade, debatendo a cultura de dados em que vivemos e renovando o conhecimento sobre o mercado de capitais, conforme detalhado no Programa de Exposições.

Parcerias de pesquisa

Quanto às parcerias que podem ser articuladas, o Programa de Pesquisa pode, em conjunto com o Programa de Educação e o Institucional, criar parcerias com instituições de pesquisa, bibliotecas e universidades com afinidade temática com o Museu, o que é desejável para incentivar a pesquisa e a disseminação do seu acervo. Também se considera estratégico aproximar-se de outros responsáveis por acervos que se conectam à temática do Museu, fomentando o desenvolvimento de um banco de referências patrimoniais, a mobilidade de coleções e a realização de ações conjuntas que explorem as sinergias existentes.

Linha editorial

Com o objetivo de tornar-se referência na produção de conhecimento sobre a história do mercado de capitais brasileiro, o Museu pode desenvolver uma linha editorial, com publicações periódicas e conselho editorial. O Museu de Finanças Americano edita a revista trimestral *Financial History*, sobre a história do comércio e o desenvolvimento dos mercados

---

[43] Conheça a experiência do MAM-Rio: https://mam.rio/historia/nova-direcao-artistica-do-mam-rio/.
[44] Veja a estrutura do Museu do Amanhã: https://museudoamanha.org.br/pt-br/conheca-o-comite-cientifico-e-de-saberes-do-museu-do-amanha.
[45] Vale conhecer a experiência do Museu Victoria & Albert em Londres (Reino Unido): https://www.vam.ac.uk/articles/rapid-response-collecting-an-introduction.

de capitais americanos. Conta com um conselho consultivo editorial composto por jornalistas, escritores, historiadores e professores universitários.

Premiação de trabalhos sobre a temática do Museu

O Museu pode criar um prêmio anual para teses, dissertações e monografias sobre sua temática, de maneira a fomentar a geração de conhecimento sobre o mercado financeiro. A BM&FBOVESPA[46] realizou por muitos anos, em parceria com a CVM, um concurso de artigos e monografias nas áreas jurídica e financeira. A Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (AMBIMA) mantém um prêmio[47] para produções acadêmicas em nível de mestrado e doutorado sobre o mercado de capitais, em parceria com o Instituto de Estudos de Política Econômica Casa das Garças.

Residências criativas e de pesquisa

A promoção de residências criativas e de pesquisa com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o acervo do Museu também é considerada estratégica para ampliar o uso dessas coleções e sua disseminação. As residências podem ser destinadas a historiadores, economistas, arquivistas, cientistas políticos, sociólogos e museólogos, entre outros profissionais.

Acesso e encontrabilidade

Finalmente, ações que aumentem a acessibilidade do acervo são imprescindíveis. Um acervo que não pode ser consultado, pesquisado e acessado, seja presencialmente ou por meio digital, não cumpre sua razão de ser. Para tanto, a digitalização, a documentação em banco de dados e a conservação dos bens devem permitir que sejam encontrados e consultados. A existência de um espaço que permita a consulta e pesquisa aos acervos é desejável sob o ponto de vista de sua difusão e contribui para a geração de conhecimento que eleva seu valor histórico e cultural.

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Definir a relação entre o acervo do Museu e o Centro de Memória, com base na discussão já iniciada;
- Elaborar política de gestão de acervos a partir das diretrizes do Plano Museológico;
- Avaliar e processar os documentos de posse do Centro de Memória;
- Abrir o acervo para pesquisadores.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Realizar análise e plano de gestão integrada de riscos;
- Desenvolver linha editorial;

---

[46] http://www.b3.com.br/pt_br/b3/educacao/educacao-financeira/concurso-de-artigo-e-monografia/concurso-de-artigo-e-monografia.htm.
[47] https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/educacao-do-investidor/premio-anbima.htm.

- Desenvolver projeto de coleções contemporâneas.

Longo prazo (4 a 5 anos)

- Destinar espaço à pesquisa e à consulta aos acervos;
- Implantar residência de pesquisa;
- Criar Prêmio de monografias e teses.

2.6 PROGRAMA DE EXPOSIÇÕES

As exposições são a principal forma de comunicação de um museu, refletindo sua missão, valores, e também seu conceito curatorial e linhas de pesquisa. Um museu vivo e dinâmico deve desenvolver diferentes tipos de exposições, como as temporárias, itinerantes, virtuais e as pequenas mostras, de forma a diversificar sua programação cultural, atualizar a abordagem sobre sua temática e criar oportunidades para que os visitantes retornem à instituição. Dito isto, o Programa de Exposições abrange as atividades relacionadas à criação de exposições, incluindo seu planejamento, concepção, instalação, execução e avaliação, e seu objetivo geral é o desenvolvimento de projetos expográficos de diferentes tipologias para fins de comunicação com os públicos, difusão de conhecimento e divulgação de acervos.

A criação de uma exposição é uma atividade caracterizada pela transversalidade e multidisciplinaridade que une pesquisa, curadoria, seleção de objetos, criação de conteúdos digitais, elaboração de textos e legendas, desenho do circuito expositivo, luminotécnica, conforto ambiental, elementos cenográficos e recursos tecnológicos que servirão de suporte aos conteúdos. Assim, esse programa se vincula aos programas de Segurança e Arquitetônico-Urbanístico e Socioambiental, por atuar na relação objeto-espaço-públicos. E se integra aos programas Institucional, de Acervos e Pesquisa, de Educação e Programação Cultural e de Acessibilidade, em decorrência do entendimento de que as exposições devem ir além da disposição de objetos no espaço, privilegiando os aspectos relacionados à experiência do visitante, como a capacidade de criar oportunidades de aprendizagem e de expressar
interpretações e significados de maneira que atraia e satisfaça as expectativas dos diversos públicos.

Exposição de longa duração

A exposição de longa duração é o principal meio de comunicação com os públicos. É por meio dela que os visitantes entram em contato com a missão e o conceito curatorial que norteiam o Museu.

Muitas vezes o público tem a percepção de que um museu se resume à sua exposição de longa duração, o que não corresponde à realidade, pois os museus vão além da produção de exposições e oferecem muitos outros serviços a seus visitantes. Apesar de errôneo, esse entendimento chama nossa atenção por ser consequência do desenvolvimento de muitos museus com base apenas na concepção de uma exposição. Por não serem plenamente

conscientes de todo o trabalho que deve ser levado a cabo por um museu, essas instituições acabam por não desenvolver as demais funções museológicas, como salvaguarda e pesquisa de acervos, ações educativas e programação cultural.

Para evitar essa interpretação, preferimos utilizar o termo "exposição de longa duração", evitando "exposição permanente" ou "principal", os quais poderiam sugerir que os conteúdos expostos são imutáveis, ou que a exposição é a única atração do Museu.

O Museu da Bolsa de Valores se enquadra no caso em que a concepção de uma exposição de longa duração levou ao desenvolvimento de uma instituição museológica. O projeto expográfico criado pela empresa Case Lúdico e a pesquisa desenvolvida por Fábio Rogério Cassimiro Corrêa e Maurício Munuera compõem o roteiro da exposição de longa duração que foi o primeiro elemento conceitual desenvolvido para o Museu. A versão apresentada aqui é um retrato do projeto em março de 2021.

Desde então, diversas alterações foram feitas simultaneamente ao desenvolvimento deste plano museológico, de maneira a adequar a exposição – que inicialmente havia sido concebida como uma experiência de marca – para se tornar a exposição de longa duração de um museu. Para fazer frente às adaptações, contratou-se uma redatora para revisar os textos e conteúdos apresentados na exposição, além de ter incorporado e modificado alguns elementos expositivos. Assim, até a inauguração do Museu, o projeto e o roteiro expográfico terão sofrido modificações que não constam deste plano.

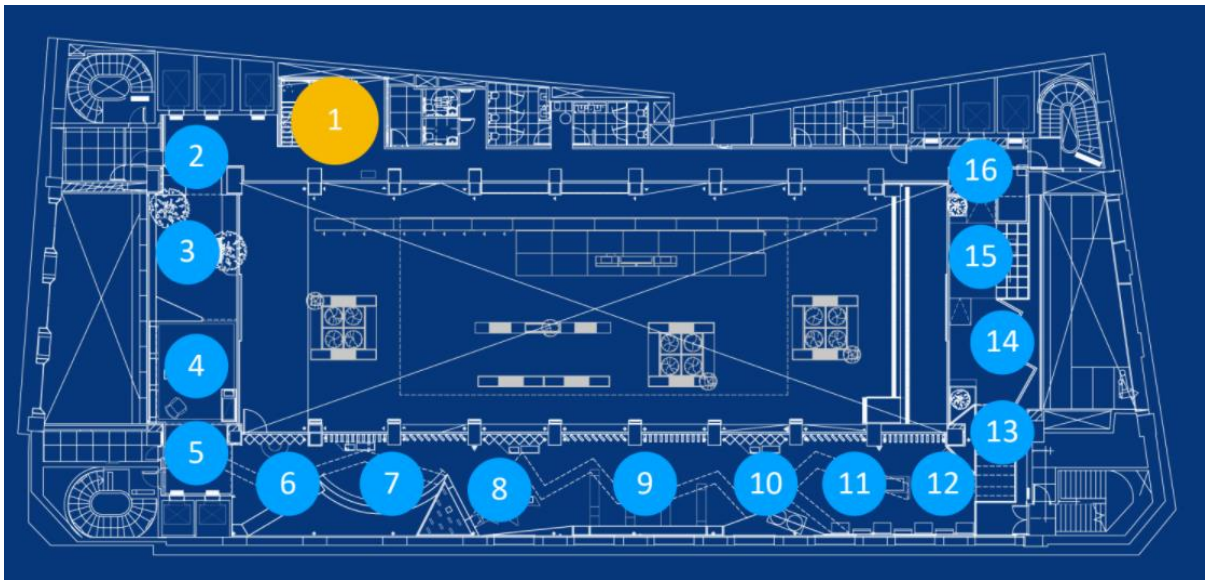
A pesquisa para concepção da narrativa expográfica do Museu teve por ponto de partida três objetivos abrangentes: aproximar a bolsa de valores e o mercado de capitais da sociedade em geral, revelar sua importância histórica e sua presença no dia a dia dos brasileiros, e dissipar a complexidade comumente associada a essa temática pelo público em geral. Dessa forma, a exposição abordará a atuação da bolsa de valores e do mercado de capitais no Brasil através de 5 eixos temáticos inter-relacionados:

1. A trajetória centenária da B3, que absorveu a *expertise* de outras instituições como BMSP, BM&F, BVRJ, BOVESPA e CETIP.
2. A disseminação de conhecimento acerca do funcionamento do mercado de capitais, de forma a desmistificar percepções do público em geral que consideram o tema demasiadamente complexo.
3. O impacto da criação de novos produtos financeiros, apresentação de conceitos próprios do mercado de capitais como o índice Ibovespa e o *Initial Public Offering* (IPO), além da atuação da B3 em educação financeira, como formadora de operadores de mercado.
4. O papel da bolsa de valores para o desenvolvimento econômico de São Paulo e do país, ao permitir a capitalização e expansão de empresas brasileiras, divulgando os principais destaques dentre as empresas de capital aberto com ações negociadas na B3.
5. O impacto da evolução tecnológica no mercado de capitais em sua escala e alcance, e como as inovações técnicas se transformaram em inovações financeiras, propiciando o surgimento de novas empresas, produtos e práticas.

A exposição contará com objetos provenientes do acervo do Centro de Memória da B3, além de recursos expográficos desenvolvidos pela Case Lúdico, como textos, materiais gráficos, recursos audiovisuais e ambientação cenográfica.

Percurso expositivo

Figura 8 – Mapa do espaço expositivo



Recepção/Entrada dos Visitantes/Escadas

1. Entrada da Exposição

2. Praça do Comércio

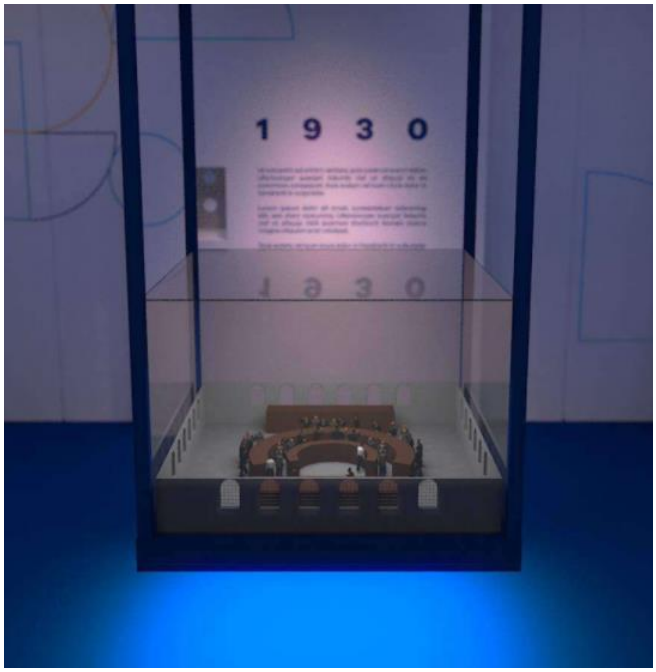
Neste primeiro módulo do circuito expositivo serão explorados os significados do termo *praça*: designando espaço público, espaço destinado ao comércio, ponto de encontro dos comerciantes e local da bolsa. Segundo os pesquisadores, o objetivo é

> utilizar a convergência de significados entre os termos praça e bolsa para chamar atenção do público sobre a origem das negociações com títulos no Brasil, permitindo, ao mesmo tempo, chamar a atenção do público para o que faz a B3 pela conexão com um espaço de memória das pessoas. O termo praça tem o significado de reunião ou o local de reunião dos comerciantes, tal como eram as feiras da Idade Média. Por outro lado, a "bolsa" constitui-se como o local de reunião dos corretores da mesma forma que a "banca", no passado, era a reunião dos banqueiros.

Escritório da Época de 1930

Neste módulo, que recria um escritório na década de 1930, serão abordados o uso pioneiro do rádio pela BMSP, para transmissão de notícias sobre a bolsa, e o papel dos corretores.

3. Sala Maquete do Pregão de 1930



Aqui o objetivo será explicar o significado da palavra *pregão* e sua relação com a bolsa de valores. De acordo com os pesquisadores,

> este espaço deve chamar atenção do visitante para dois fatores importantes para entender o que é a bolsa. Em primeiro lugar, que um dos significados da própria palavra bolsa é exatamente pregão (leilão de títulos). Em segundo lugar, é importante destacar que nem sempre as negociações ocorreram neste formato. Inicialmente, os corretores se reuniam para comprar e vender sem uma sistemática definida, sendo que os pregões foram instituídos no Brasil em 1876 na praça do Rio de Janeiro. Foi só posteriormente que a bolsa passou a designar também a instituição que organizava esses leilões.

4. Desenvolvimento dos Mercados de Capitais

Este módulo apresentará a evolução do mercado de capitais no Brasil de 1930 a 1960, período marcado por profundas transformações econômicas e sociais no país, por meio de documentos digitalizados do acervo da B3, novas aquisições e imagens de jornais da época que serão apresentados em telas. Também está prevista uma vitrine com aparelhos de telefone e fios, para abordar a importância do avanço tecnológico nas telecomunicações para o desenvolvimento das operações do mercado de capitais.

5. Área de Conexões

Nesta área, o visitante encontrará informações sobre a atuação da B3 e o significado de seu nome (Brasil, Bolsa e Balcão), além de revelar como a B3 está presente no dia a dia dos brasileiros.

6. Evolução Tecnológica

Aqui se abordará a relação do mercado de capitais com a tecnologia, que passou a conferir maior agilidade e capacidade de gerenciamento de transações, resultando em diversas

mudanças, por exemplo, na ampliação do volume negociado e na criação de novos produtos.

7. Glossário

Neste módulo serão apresentados definições e conceitos de termos próprios do mercado de capitais e as empresas mais valiosas que têm ações negociadas na B3.

8. Maquetes Giratórias dos Pregões dos anos 1990 e 2000

As maquetes retratarão a evolução dos sistemas de negociação da bolsa de valores. Neste módulo também será apresentada a relação da bolsa de valores com o triângulo do Centro Histórico da cidade de São Paulo, que desde fins do século XIX concentra escritórios dos corretores, bancos e casas de câmbio, entre outros agentes do setor financeiro.

9. Pessoas

Este módulo trará depoimentos em texto, áudio e vídeo de pessoas que fizeram parte da trajetória da bolsa de valores, como ex-presidentes e operadores do pregão, entre outros funcionários.

10. Ibovespa

Este módulo explicará o que é o índice Ibovespa B3, sua história, e como é calculado.

11. O que passa pela B3

Aqui serão apresentados imagens e infográficos sobre os produtos e serviços que são ofertados ao mercado pela B3 – seja para empresas listadas, bancos e corretoras, reguladores ou investidores.

12. O que é Oferta Pública Inicial (IPO)

Este módulo apresentará o que é um IPO e trará registros fotográficos de eventos de IPO de destaque que foram realizados na B3.

13. Balcão IPO (oportunidade para fotografia)

Este espaço propiciará ao visitante a experiência do toque de campainha comum em várias bolsas do mundo.

14. Saída/Corredor

No corredor final serão instaladas placas comemorativas de eventos importantes para a trajetória da bolsa de valores desde 1895, de forma a ilustrar o legado contido na B3.

Recomendações

Exposição de longa duração

A exposição de longa duração apresenta questões acerca da temática principal do Museu, e sua idealização e conceituação devem estar alinhadas com seu plano conceitual e devem ser realizadas, idealmente, por um conjunto multidisciplinar de profissionais.

A relação dos visitantes com a exposição, seu nível de satisfação e interpretações devem ser investigados por meio da realização de pesquisa de públicos, que contribui para aprimorar o conteúdo apresentado de acordo com o *feedback* dos visitantes.

É importante frisar que o envolvimento dos programas de Acervos e Pesquisa e de Educação e Programação Cultural no desenvolvimento das exposições desde sua definição conceitual garante o alinhamento dos eixos pesquisa-curadoria-educação com a missão do Museu, essencial para que ele atinja seus objetivos junto aos públicos.[48]

Após a abertura da exposição para o público, é desejável realizar avaliação e monitoramento sistemáticos, de forma a aprimorar os conteúdos apresentados com base na sua interação com os públicos. Geralmente esse monitoramento é realizado por meio de pesquisas de público executadas pelos educadores do Museu, que veem, na prática, como os visitantes interagem e interpretam o conteúdo das exposições, suas expectativas e motivações. As pesquisas de público buscam, de forma ativa, ampliar a escuta acerca das percepções dos diferentes segmentos de públicos, e trazem valiosos insumos para a revisão e atualização da exposição, de forma a aprimorar o engajamento do público com os conteúdos. Outros canais de comunicação com o público, como totens de pesquisa ao fim do percurso e/ou pesquisas de opinião *on-line*, também devem ser considerados para o levantamento das percepções e do nível de satisfação com as exposições.

Uma forma de dinamizar a exposição já está em desenvolvimento. Trata-se de uma ação integrada à área de inteligência de dados da B3 que pode propiciar a criação de visualizações de dados e outros conteúdos contemporâneos,[49] com o objetivo de facilitar o entendimento do público e instigar sua curiosidade, trazendo elementos dinâmicos e interativos que tratem da atualidade e do futuro do mercado de capitais.

A exposição de longa duração não deve manter-se inalterada por longos períodos, sob pena de perder sua relevância e atratividade. Entretanto, é preciso considerar os direitos autorais sobre imagens, sons e vídeos utilizados, que podem onerar significativamente a renovação da exposição. Recomenda-se manter um planejamento de longo prazo, que monitore o

---

[48] STRAUGHN, Celka; GARDNER, Howard. GoodWork in Museums Today… and Tomorrow: Celka Straughn and Howard Gardner. In: ROUTLEDGE. The Routledge Companion to Museum Ethics. (Ed. Janet Marstine). 2012. p. 63-75.

[49] Vale conhecer a iniciativa da Casa Firjan, que realizou em 2019 a exposição Data Corpus: a vida decodificada, com cocuradoria do Estúdio Ambos&&, cujo objetivo era aproximar o público da temática de dados e revelar seu lado humano.

tempo de uso dos conteúdos apresentados e seu custo, provisionando os recursos para as atualizações necessárias.

Os aspectos de acessibilidade devem observar a norma NBR 9050, que rege o assunto.[50] É desejável a incorporação de recursos físicos, como maquetes e mapas táteis, além da integração com tecnologias assistivas digitais que permitam adicionar recursos de acessibilidade. Sabemos que dificilmente uma exposição será inteiramente acessível, mas é importante manter um plano de melhoria contínua dos recursos de acessibilidade. Essa frente de ação está diretamente relacionada aos programas de Acessibilidade e de Educação e Programação Cultural, que já estão em fase de desenvolvimento por consultorias especializadas e resultarão em atividades específicas para grupos considerados prioritários para o Museu. Tais iniciativas podem contribuir para identificar necessidades de adequação por estarem em contato direto com os visitantes.

Por fim, vale dizer que o Museu já conta com equipes de manutenção e tecnologia disponíveis para manter o pleno funcionamento dos suportes expográficos, equipamentos eletrônicos e demais elementos digitais da exposição, com o objetivo de zelar pela experiência do público durante a visita presencial.

Exposições temporárias e pequenas mostras

As exposições temporárias, assim como a programação cultural, são essenciais para atualizar a abordagem da temática do Museu, ao permitir apresentar temas correlatos e dinamizar os conteúdos da exposição de longa duração. Além disso, as exposições temporárias também contribuem, de maneira fundamental, tanto para fidelizar os públicos, que voltam ao Museu em busca de novas experiências, quanto para atrair novos públicos, que, muitas vezes, visitam um museu pela primeira vez atraídos por uma mostra específica.

O Programa de Exposições deve elaborar, em parceria com os programas de Acervos e Pesquisa e de Educação e Programação Cultural, um planejamento, no mínimo anual, de exposições temporárias, ação educativa e programação cultural, que pensadas de forma integrada compõem a estratégia de desenvolvimento de públicos do Museu. Esse planejamento deve levantar efemérides relevantes para a missão do Museu e sua temática, temas de destaque, aprofundamento de conteúdo de determinados módulos da exposição de longa duração, mostras que comuniquem as linhas de pesquisa em curso, rodas de conversa, palestras e percursos temáticos pela exposição, entre outros produtos.

Exposições *on-line*

As exposições digitais são um meio muito eficaz de ampliar o alcance do Museu, democratizando o acesso ao seu conteúdo e ao conhecimento produzido por ele. É importante que as exposições *on-line* sejam pensadas para a forma digital desde sua

---

[50] Ver: ARRUDA, Silvia Gonçalves. Acessibilidade em Exposições: uma análise da norma atualizada NBR 9050:2015. Disponível em: https://www.sisemsp.org.br/redederedes/artigos/media/pdfs/nucleo3_artigo5.pdf.

concepção, e não sejam uma mera transposição de uma exposição concebida para fruição presencial.[51] A exposição[52] sobre os 50 anos da Nasdaq, realizada pelo Museu Americano de Finanças, é um exemplo de conteúdo *digital first*, ou seja, criado para o digital.

O conceito de *phygital* vem da junção entre *physical* (físico) e digital, e é utilizado para designar ações digitais que integram em um mesmo contexto o usuário, o conteúdo e o espaço, reconhecendo que a experiência do usuário acontece tanto no físico quanto no digital, e que ambas vivências devem ser concebidas de forma integrada, conforme o visitante troca de uma dimensão para outra em sua jornada. Os recursos digitais devem ser integrados às ações dos museus não como um fim em si, mas sim, na medida em que sua utilização faz sentido para a experiência do visitante com o objetivo de, por meio do digital, mostrar o que não pode ser visto ao vivo, customizar experiências e atualizar os conteúdos com maior frequência.[53]

O desenvolvimento de conteúdos digitais que complementem as exposições e dialoguem com elas no espaço físico também é uma forma de atualizar e aprimorar os conteúdos expostos. Por exemplo, audioguias que ofereçam outras interpretações e recortes sobre o tema da exposição e aplicativos que disponibilizem informações adicionais aprofundadas sobre o conteúdo exposto.

Exposições itinerantes

A itinerância de exposições,[54] além de ser uma maneira de atingir públicos que não poderiam ir ao Museu, também ativa ações conjuntas com outras instituições de memória e educação, contribuindo para a difusão do conhecimento gerado pelo Museu. Assim como ele pode produzir exposições itinerantes, pode também receber mostras concebidas por outras instituições em seu espaço destinado a exposições temporárias. Tais ações fomentam parcerias, contribuindo para consolidar o Museu no cenário cultural e para ampliar o seu alcance.

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Definir espaços para exposições temporárias;
- Planejar exposições temporárias.

---

[51] Veja a exposição sobre os 50 anos da Nasdaq realizada pelo Museum of American Finance: https://www.nasdaq50.com/intro.
[52] https://www.nasdaq50.com.
[53] DEVINE, Catherine; TARR, Matt. The Digital Layer in the Museum Experience. In: Giannini, Tula; Bowen, Jonathan P. (ed.). Museums and Digital Culture. Cham (Switzerland): Springer, 2019. p. 295-307. Veja a experiência do Museu da Língua Portuguesa (https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/o-que-fazer-em-sao-paulo/noticia/2021/07/12/museu-da-lingua-portuguesa-reabre-as-portas-em-31-de-julho-apos-quase-6-anos-fechado-instalacoes-interativas-foram-reformuladas.ghtml), e a do Museu Victoria & Albert de Londres com a exposição sobre a obra de Lewis Carroll (https://www.vam.ac.uk/exhibitions/alice-curiouser-and-curiouser).
[54] Vale a pena conhecer as experiências do Museu da Vida / Fiocruz e do Museu da Língua Portuguesa.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Desenvolver exposições *on-line*;
- Desenvolver planejamento de exposições temporárias.

Longo prazo (4 a 5 anos)

- Desenvolver exposições itinerantes.

2.7 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO E PROGRAMAÇÃO CULTURAL

A ação educativa dentro dos museus é compreendida não como acessória, mas como fundamental para a realização da função social dessas instituições, e de maneira ampla, de forma a complementar e enriquecer a educação formal e criar oportunidades de aprendizado ao longo de toda a vida.

Nas palavras de Denise Studart:

> Hoje, a dimensão educativa está amalgamada com as mais diversas preocupações sociais, tais como diversidade cultural, tolerância e ética, entre outros aspectos. Todas essas questões são traduzidas em princípios que devem nortear as atividades do museu. Assim, o compromisso social e educacional da instituição deve estar refletido em todas as suas áreas de atuação. Na medida em que as ações do museu estiverem articuladas, elas irão trabalhar em consonância para atingir seus objetivos e sua responsabilidade social.[55]

O programa educativo, portanto, é ferramenta fundamental de engajamento, formação e fidelização de público, e deve ser concebida de maneira a pôr em prática a missão e os valores do museu.

A programação cultural corresponde a todas as atividades dirigidas ao público que complementam a abordagem da temática do museu apresentada nas exposições. Consiste em palestras, seminários, oficinas e eventos de natureza artística e cultural. É por meio da programação cultural que o museu dinamiza seus conteúdos, criando oportunidades para ampliar sua abordagem, atrair públicos mais diversos e instigar o visitante a retornar mais vezes.

O museu pode criar uma política educacional que contenha os princípios norteadores de sua ação, defina os públicos a que se destinará e seja alinhada com a sua missão. A

[55] STUDART, Denise Coelho et al. Conceitos que transformam o museu, suas ações e relações. Musas, Rio de Janeiro, n. 1, 2004, apud BRUNO, Maria Cristina Oliveira. O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro. Documentos Selecionados. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, v. 1, 2010, p. 148.

educação museal deve ser entendida como um processo de troca e de construção de conhecimento por meio do diálogo, em que a participação é considerada uma ferramenta de promoção da cidadania e de respeito à diversidade.

Assim, o programa educativo deve construir sua programação de forma colaborativa com os programas de Acervos e Pesquisa, de Exposições e de Comunicação, para que a abordagem e a linguagem utilizada sejam unificadas e coesas. A natureza interdisciplinar da ação educativa requer a construção coletiva de suas ações, de modo que os educadores sejam parte ativa e criativa no processo de aprendizagem.

A Sapoti Projetos Culturais[56] é a empresa responsável pelo projeto educativo para a inauguração do Museu, incluindo o desenvolvimento de ações e atividades educativas, considerando princípios de acessibilidade e inclusão. O projeto educativo contratado pelo Museu inclui também a prestação de serviço de equipes educativas e o desenho de treinamentos voltados ao público interno. Todas as considerações e recomendações estão sendo construídas em consonância com os programas museológicos.

Desenvolvimento de Públicos

É essencial haver um Programa de Desenvolvimento de Públicos dedicado a aprimorar a relação do Museu com seus públicos, realizando pesquisas de satisfação e criando ações e recursos educacionais que ampliem o alcance do Museu de maneira a promover a inclusão cultural. Os museus de hoje, guiados pelos valores da convivência e da inclusão social, buscam ser um lugar de acolhimento onde as pessoas se sintam bem recebidas. Essa preocupação permeia a atuação de todos os programas, em arquitetura e segurança, pois juntos garantem que o acesso ao Museu seja convidativo, na linguagem utilizada nas exposições, na comunicação do Museu e na abordagem pedagógica utilizada pelos educadores.

Com o objetivo de entender o que os públicos esperam do museu, suas motivações e sua satisfação com a visita, os museus devem realizar pesquisas de público sistematicamente, sem deixar de considerar os públicos *on-line*. Os museus devem, ao mínimo, manter registro de visitantes para controle interno, avaliação e monitoramento e envio de dados anuais ao Ibram, como preconizado pelo Estatuto de Museus.

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

- Observação do comportamento dos visitantes e sua circulação pelo museu, identificando pontos da dimensão física que podem ser aprimorados;
- Pesquisas de público: utilizadas para investigar as motivações para visita e a satisfação com a experiência, por meio de questionários autoadministrados *on-line* e *on-site*, permitem análise quantitativa e qualitativa sobre a demografia dos visitantes;

[56] Sapoti Projetos Culturais: http://sapotiprojetos.com.br/index.html.

- **Grupos focais e entrevistas em profundidade:** são métodos de custos mais elevados que geram informações aprofundadas sobre a percepção e preferências dos segmentos de público considerados prioritários pelo museu.

Públicos prioritários

Público em idade escolar

É um desafio desenvolver ações culturais e educativas para o público infantil considerando a temática central do Museu, que é a história do mercado de capitais brasileiro. Mesmo assim, a criação de jogos, brincadeiras e outras abordagens lúdicas deve ser estimulada. Na área de educação financeira, o Museu pode criar roteiros e materiais didáticos, alinhados com o currículo escolar e a estratégia nacional de educação financeira. No *benchmarking*, destacamos as seguintes ações realizadas pelo Museu do Banco Central do Canadá para o público escolar:

- Programas escolares a partir da 3ª série do ensino fundamental.
- Planos de aula com atividades do jardim da infância ao ensino médio.
- Atividades infantis para aprender brincando.
- *Blog* educativo.

Público com deficiência

De forma a atender sua missão enquanto instituição inclusiva, o Museu deve estar preparado para receber pessoas com diferentes necessidades, e pode desenvolver ações e produtos específicos para atender os públicos com deficiência.

Famílias

O Museu estará aberto em sábados alternados, gerando assim a oportunidade de visita em família. Aproveitando que nesse dia há circulação reduzida no edifício, o Museu pode ocupar o *lobby* do prédio com atividades educativas livres, que busquem engajar tanto as crianças quanto os adultos.

Idosos

Os idosos são um grupo que vem recebendo cada vez mais atenção dos museus, com a criação de programações voltadas às suas necessidades. O Museu, enquanto instituição com credibilidade pelo seu papel educacional, tem um papel fundamental na disseminação de informações corretas e confiáveis, tornando-se um porto seguro em meio a um contexto de desinformação.

Público interno

O Museu deve buscar engajar os funcionários da B3 em suas atividades. Programa de voluntariado e ações participativas são algumas atividades que o Museu pode desenvolver para aproveitar o conhecimento existente entre os colaboradores.

Clientes e autoridades em visita à B3

O Museu deve ser apresentado como um embaixador da história da bolsa de valores no Brasil, colaborando para os relacionamentos da B3 com seus clientes. A criação de roteiros específicos para o atendimento desse público é estratégica para o Museu.

Atividades e ações educativas

Visitas orientadas

As visitas orientadas por educadores são a ação principal do Programa de Educação. Os roteiros devem levar em conta os diferentes níveis de leitura e conhecimento dos públicos que serão atendidos, utilizando metodologias que privilegiem a multiplicidade de olhares com base no saber de cada um. A criação de roteiros para os públicos considerados prioritários, conforme já mencionado, é estratégica para o Museu por permitir a customização de conteúdos e níveis de profundidade da informação adequados a cada segmento, como famílias, grupos, clientes da B3, autoridades etc.

Para o público escolar, a criação de roteiros deve ser feita, preferencialmente, com a participação dos professores, que podem orientar quanto às expectativas em relação à visita. Muitas vezes o primeiro contato das crianças com um museu se dá por meio das visitas escolares, por isso é importante que a experiência seja pensada levando em conta a faixa etária atendida, e que não seja demasiado longa nem cansativa.

Conforme apontado no *benchmarking*, o Museu do Dinheiro em Lisboa oferece três tipos diferentes de visitas:

- Visita-percurso: visita orientada que explora a exposição do museu e o acervo, numa abordagem lúdico-pedagógica ativa e participativa, mobilizando conhecimentos prévios e motivando a curiosidade dos alunos.
- Visita-oficina: atividade que promove a aprendizagem e a reflexão crítica por meio da experimentação e da criatividade, valorizando as expressões e a multissensorialidade.
- Visita-jogo: atividade que promove a exploração do espaço do museu e das coleções mediante jogo e desafio, tendo presente o conceito de *edutainment*.

Experimentação e colaboração criativa

Os públicos jovens podem se engajar no Museu pela realização de ações criativas colaborativas, como:

- Laboratórios de inovação: ações que misturam pessoas de diferentes formações e campos de atuação com o objetivo de prototipar uma solução inovadora para um problema relevante.
- Editatona: "maratona de edição" que une diferentes colaboradores voluntários para criar e aprimorar verbetes na Wikipédia ou outras enciclopédias de acesso livre.[57]
- Transcrição de documentos históricos: ação voluntária, em conjunto com o Programa de Acervos e Pesquisa e com instituições que tenham arquivos relevantes para a

[57] Vale conferir a experiência do Museu Paulista (https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Edit-a-thon/Atividades_em_portugu%C3%AAs/I_Editatona_Iniciativa_Wikip%C3%A9dia_Novo_Museu_do_Ipiranga_2021) e do Museu do Futebol (https://museudofutebol.org.br/evento/editatona-wikifutfeminino/).

missão do Museu, que une presencial e/ou digitalmente voluntários para a transcrição de registros históricos.[58]

Incubadora e aceleradora de projetos

O traço mais distintivo do Museu da Bolsa de Valores é ser uma instituição com acesso à expertise em finanças da B3 e em educação financeira da B3 Educação. Esse conhecimento pode ser transmitido por meio de mentorias e palestras dirigidas a projetos alinhados à missão do Museu, como na área de sustentabilidade financeira para museus, finanças e investimentos para pessoa física, finanças verdes e solidárias. Vale conhecer a experiência do Museu Te Papa, na Nova Zelândia, com o projeto Mahuki.[59]

Produtos Educacionais

Materiais didáticos sobre educação financeira

A missão do Museu inclui contribuir para a educação financeira. Ações direcionadas aos alunos da rede escolar podem ser desenvolvidas com a participação de professores e organizações educacionais do terceiro setor, resultando em livros e jogos didáticos sobre educação financeira, com conteúdo alinhado ao currículo básico. O Museu de Valores do Banco Central trabalha o conceito de cidadania financeira como um eixo estratégico de atuação do Banco. Recomenda-se o desenvolvimento de ações conjuntas com o Museu de Valores, potencializando as sinergias existentes para aumentar a escala e o alcance.

Materiais para preparação à visita

Recomenda-se a elaboração de materiais destinados respectivamente às famílias, aos professores e aos guias de turismo, com o objetivo de preparar a visita ao Museu.

Jogos educativos

A ideia de aprender brincando e brincar aprendendo tem sido utilizada pelos museus em todo o mundo para desenvolver jogos educativos que estimulem a aprendizagem, derrubando barreiras quanto ao entendimento de temas tidos como difíceis e complexos. Sejam *on-line*, de tabuleiro, para uso em casa ou durante a visita, os jogos fomentam a interação e a experiência social.[60] Jogos educativos que dialogam com os conteúdos das exposições, criando uma experiência que entrelaça o digital com o físico, como a "caça ao tesouro" ou "investigação", contribuem para aumentar o engajamento durante a visita. Jogos educativos que simulam a atuação na bolsa de valores e o treinamento dos operadores da bolsa podem ser uma forma de ensinar conceitos sobre o funcionamento dos

---

[58] Veja o caso do projeto "Transcribe Bentham": https://www.ucl.ac.uk/bentham-project/transcribe-bentham.
[59] Incubadora Mahuki – Museu Te Papa (https://www.mahuki.org/). Conheça também a NEW INC em Nova York (EUA), uma incubadora para pessoas que atuam na interseção entre arte, tecnologia e design (https://www.newinc.org/).
[60] Conheça algumas experiências internacionais bem-sucedidas: https://www.museumnext.com/article/how-can-games-in-museums-enhance-visitor-experience/.

mercados e a atuação da B3. O Schweizer Finanzmuseum, pesquisado para o *benchmarking*, desenvolveu diferentes jogos educativos pensados a partir da atuação da bolsa de valores:

- Versão simplificada do programa de treinamento usado para preparar os corretores que irão trabalhar na bolsa de valores suíça.
- Jogo educativo da bolsa de valores: permite que os visitantes simulem um dia na bolsa de valores.
- Jogo para adultos: etapas importantes da história econômica são vividas por meio de participação ativa em um jogo de investigação criminal (*escape game*).

Programas de Formação

Formação de educadores do Museu

Deve estar prevista a realização periódica de treinamentos para os educadores, de forma a atualizar as abordagens, refletir sobre as pesquisas de público e explorar novas formas comunicacionais com os visitantes.

Formação para professores

O Museu pode oferecer formação na área de educação financeira aos professores do ensino escolar, contribuindo para desenvolver novas metodologias e abordagens que integrem esse tópico ao trabalho em sala de aula.

Formação para guias de turismo

Pode ser criado um curso de formação voltado para guias de turismo, que aborde o patrimônio histórico e cultural do Centro de São Paulo com foco na área de história econômica e financeira brasileira, que contribua para a integração do Museu aos roteiros já existentes e o surgimento de novos circuitos turísticos no território.

Formação para os colaboradores do Museu

Todas as pessoas que trabalham no Museu, principalmente aquelas que atendem o público diretamente, como seguranças e recepcionistas, mas também as equipes de manutenção e gestão, devem receber treinamento para o trabalho no Museu, com apresentação de conceitos museológicos básicos e boas práticas.

Programação cultural

Uma programação vibrante, conectada com tendências e temas relevantes para o cotidiano das pessoas, é essencial para manter a relevância do Museu e atrair os visitantes, que assim continuarão retornando após a primeira visita.

Palestras, debates e seminários

A hora do almoço e o *happy hour* são os horários nobres do Museu para a realização de eventos voltados para quem já tem conhecimento sobre o mercado de capitais, aproveitando a circulação desses trabalhadores no Centro de São Paulo. No benchmarking há referência ao Museum of American Finance, que realiza o evento *Lunch & learn* (almoce e aprenda), no qual são oferecidas palestras curtas (de 20 minutos) direcionadas aos

trabalhadores da região, e também palestras noturnas, que começam após o horário comercial.

Eventos relacionados a efemérides

Datas relevantes para a temática do Museu devem ser apuradas, pois elas podem gerar oportunidades para eventos e ações de comunicação. O Museu também deve integrar às suas atividades ações relacionadas às efemérides próprias do setor museológico e cultural.

Eventos de colecionismo

Encontros, palestras e feiras de itens históricos relacionados ao mercado financeiro brasileiro, como títulos antigos, letras de câmbio, ações e itens de numismática.

Festival de cinema

Exibição de filmes e debates sobre a produção audiovisual que abordem temáticas relevantes para o Museu.

Clube do livro

Rodas de conversa e debates sobre livros que dialoguem com as temáticas abordadas pelo Museu.

Aulas de meditação e yoga

Com a pandemia, o tema da saúde e do bem-estar passou a fazer parte do repertório de muitos museus, que passaram a oferecer essas práticas em seu espaço.[61] Por demandar um espaço que atualmente o Museu não tem, essa programação poderia ocorrer aos sábados, quando o lobby do edifício pode ser ocupado plenamente pelo Museu.

Ações territorializadas

Escutas com a população do Centro

Ter uma presença ativa no Centro de São Paulo requer voltar a atenção para as populações em situação de rua. O Museu pode realizar ações em parceria com agentes sociais que facilitem essa aproximação, com o objetivo de criar oportunidade de escutar suas demandas e necessidades. Assim, o Museu pode agir como facilitador e aglutinador de ações coletivas com o objetivo de atender esses públicos.

Roteiros temáticos a pé

A criação de roteiros pelo Centro de São Paulo, que abordem sua riqueza histórica e arquitetônica, explora possíveis conexões do território com a temática do Museu e os conteúdos apresentados nas exposições, contribuindo para valorizar o patrimônio do entorno e sua dinamização.

[61] Veja a experiência do Museu do Amanhã: https://museudoamanha.org.br/pt-br/aulas-presenciais-de-yoga-no-museu-do-amanha.

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Implantar Programa de Educação e Programação Cultural desenvolvido pela consultoria contratada pelo Museu;
- Realizar treinamentos específicos para o trabalho no Museu com todos os seus colaboradores;
- Desenvolver roteiros a pé para criação de sinalização no entorno do Museu, desde o saguão do edifício;
- Criar planejamento no mínimo anual para o Programa de Educação e Programação Cultural;
- Elaborar produtos educacionais;
- Realizar pesquisas de público.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Manter equipes fixas de educadores e produtores culturais para executar a programação do Museu;
- Ações territorializadas.

Longo Prazo (4 a 5 anos)

- Diversificar a programação cultural.

2.8 PROGRAMA ARQUITETÔNICO-URBANÍSTICO E SOCIOAMBIENTAL

O Programa Arquitetônico-Urbanístico e Socioambiental trata da relação do Museu com o espaço físico que ocupa, incluindo a edificação onde se localiza e sua relação com o território. Mesmo com a consolidação da atuação digital, o espaço físico continua sendo o principal ponto de contato do Museu com os públicos e desempenha papel preponderante na experiência do visitante. Seu objetivo geral é zelar pelas instalações do Museu, e os específicos são:

- Gerenciar os fluxos, acessos e usos dos espaços do Museu.
- Planejar e executar o funcionamento e a conservação da edificação.
- Atender às normas e legislação aplicáveis e manter a documentação da edificação atualizada.
- Atentar para a relação do Museu com o território e os agentes presentes em suas imediações.
- Aplicar princípios de sustentabilidade ambiental e promover o uso racional de recursos.

Caracterização do espaço

O Museu ocupará o mezanino do edifício-sede da B3 S/A, na Rua XV de Novembro 275, no Centro da cidade de São Paulo. O edifício, em estilo neoclássico, data da década de 1940 e teve sua fachada tombada em 1992 em instância municipal (Conpresp), considerado bem de interesse histórico e arquitetônico no âmbito do tombamento do Vale do Anhangabaú.[62]

A ficha do edifício, publicada pela Prefeitura Municipal de São Paulo,[63] traz as seguintes descrições do ponto de vista arquitetônico e ambiental:

[62] Prefeitura Municipal de São Paulo. Secretaria Municipal de Cultura. Departamento do Patrimônio Histórico. Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo. Resolução nº 37/92. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/d475b_37_T_Vale_do_Anhangabau.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

[63] Prefeitura do Municipal de São Paulo. Secretaria de Urbanismo e Licenciamento. SP Urbanismo. Manual Centro Histórico: manutenção, conservação, reforma e restauro. Apêndice A: Ficha dos Imóveis, p. 340-341. Disponível em: https://gestaourbana.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/Ficha-dos-Edif%C3%ADcios-REV2021_apresentacao.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

Ficha do edifício

Nome do edifício: BOVESPA / Antigo Banco do Commercio e Indústria de São Paulo S.A.	
Autor do projeto: Rangel Christoffel & Olavo Caiuby Ltda	Construtora: Rangel Christoffel & Olavo Caiuby Ltda
Quantidade de pavimentos: 11	Acesso direto aos demais pavimentos direto da rua? Sem acesso direto
Imóvel notificado (PEUC): N/A	Data de construção: Projeto de 1940
Tombamento: Tombado	Legislação incidente: Resolução 37/92-151 | NP.3
Uso da edificação: Serviços	Uso do térreo: Institucional
Quantidade de acessos direto da via: 8	Quantidade de atividades no térreo: 0
Material predominante da fachada: Pedra fingida	

Dados arquitetônicos

"O edifício apresenta uma concepção monumental de matriz clássica para a qual o princípio da simetria está aliado aos de harmonia e proporção, o que constituía a tônica da produção arquitetônica do período, não só em São Paulo como também na Europa e nos Estados Unidos, principalmente para os edifícios públicos e instituições financeiras. Suas fachadas são ritmadas, nos cinco primeiros andares superiores, por pilares de ordem colossal encimados por capitéis compósitos. Os dois andares acima da cimalha superior funcionam como um ático, um coroamento do volume o que, de certa forma, foi prejudicado pelo acréscimo do oitavo e nono pavimentos. Os revestimentos do térreo são nobres, como exigia a legislação vigente à época (Código Arthur Saboya, de 1929): de granito polido compondo com o granito rugoso fino, com paginação em estereotomia que se reproduz sobre os vãos em arco pleno. Nos panos altos, em argamassa raspada de 'cimento, quartzo e mica', como assinalado no memorial descritivo do projeto de 1940. As portas são de ferro e vidro; as em arco pleno apresentam bandeira fixa de ferro e vidro. Os caixilhos do térreo na fachada da Rua do Comércio, assim como todos os caixilhos dos pavimentos superiores são, atualmente, em perfil de alumínio e vidro." [64]

Dados de ambiência

"O edifício, com três fachadas, voltadas para três vias, encontra-se em uma situação privilegiada acentuada pelo espaço formado, ainda que na sua lateral, pelo Largo do Café, e pelas edificações adjacentes e frontais, de gabaritos e tipologias compatíveis, com as quais forma um conjunto arquitetônico representativo de fases diferenciadas da produção arquitetônica no perímetro conhecido como "triângulo" histórico." [65]

Composição

Edificação única com altura total de 39 metros e área construída de 18.228 m². Composta basicamente por escritórios administrativos ou técnicos.

---

[64] Ibidem.
[65] Ibidem.

População

População fixa aproximada de 1.199 (mil cento e noventa e nove) pessoas, constituída por colaboradores orgânicos e terceiros, e público flutuante em torno de 345 (trezentas e quarenta e cinco) pessoas por dia útil.

Características de funcionamento

A edificação funciona de segunda a sexta entre 8h e 18h, com operações de serviços de zeladoria e proteção em período integral (24 horas de domingo a sábado).

Adicionalmente, o *lobby* e o acesso ao Museu, no mezanino, funcionarão em dois sábados por mês, no horário de 10h às 16h.

Instalações e espaços do Museu

O uso do espaço no mezanino da sede da B3 será cedido gratuitamente ao Museu, o que reduzirá consideravelmente os custos relativos à locação e manutenção do espaço, além de possibilitar o compartilhamento de infraestrutura predial e de segurança com a B3. Entretanto, a edificação continuará abrigando a empresa, que terá de conjugar sua operação comercial com o funcionamento do Museu, recebendo diariamente considerável fluxo de pessoas.

Identificou-se a necessidade de intervir no espaço de forma a isolar acusticamente o mezanino dos demais ambientes da B3 por meio de fechamento vertical em vidro por todo o perímetro do Museu, permitindo a vista do pátio interno do edifício, mas impedindo que os ruídos se propaguem entre os ambientes. A intervenção pretende minimizar o impacto das atividades da B3 nas operações do Museu e vice-versa. Sendo a B3 a única bolsa de valores do Brasil, há uma intensa agenda de eventos de grande porte, como IPOs e leilões, que contam com a presença de autoridades e pessoas renomadas, imprensa nacional e internacional, e que demandam um esquema de segurança reforçado, que pode incluir a interrupção total do acesso ao edifício. Esse foi um ponto de atenção identificado pelo diagnóstico institucional. De forma a minimizar o impacto nas operações do Museu em função do calendário de eventos da bolsa, a recomendação é que haja compartilhamento constante de agendas entre o Museu e a B3.

Acesso e circulação

Devem ser desenhadas todas as rotas de acesso e circulação do Museu para os públicos interno e externo, grupos agendados, visitas escolares, autoridades, fornecedores, movimentação de acervo e mobiliário etc. A ideia é considerar diferentes cenários e traçar rotas alternativas, principalmente para os dias de grandes eventos na B3 e para eventos especiais no Museu.

A sinalização deve seguir a identidade visual e a marca do Museu, e ser reforçada no saguão da B3 e no entorno do edifício, principalmente nos dias em que a recepção dos públicos estiver sendo realizada pelas rotas alternativas. O acesso ao mezanino se dá por uma escada

com pouco destaque no saguão, em condição não ideal, o que exigirá um esforço extra de comunicação visual.

Ao planejar os usos e fluxos do Museu, deve-se atentar aos aspectos de acessibilidade referentes ao espaço físico, que são regidos pela norma NBR 9050. O edifício já está de acordo com as normas de acessibilidade arquitetônica, tendo sido reformado recentemente pela B3. Somando-se a isso, a exposição de longa duração também contará com projeto de acessibilidade elaborado por empresa especializada, que irá propor recursos complementares aos disponíveis e integrar outros recursos de acessibilidade referentes às demais dimensões.

Recomenda-se que o Museu ocupe mais espaços de forma a abrigar as demais funções, não só a exposição principal. Além da necessidade de salas de apoio técnico ao funcionamento da exposição, em médio prazo é desejável que o Museu tenha espaços destinados a exposições temporárias e mostras, ações educativas e programação cultural, além de espaços de trabalho para os colaboradores do Museu e seus acervos, conforme detalhado a seguir.

Os espaços do Museu podem ser divididos em quatro áreas básicas:[66]

Área A – Acesso público sem acervos

Áreas para livre circulação com controle ambiental focado no conforto dos públicos, como áreas comuns – saguão, café e loja, auditórios, salas de ação educativa etc.:

- Saguão, recepção e bilheteria: os lugares reservados para a chegada dos visitantes devem ser convidativos, com mobiliário, espaçosos o suficiente para que eles possam se organizar, adquirir ingressos, procurar os serviços do Museu e se encontrar com outras pessoas antes de entrar efetivamente. É importante que a sinalização nesses espaços seja bem visível, para que os visitantes se orientem rapidamente, e que haja integração com a equipe de segurança e recepção da B3, que receberá treinamento para o contato com os públicos do Museu.
- Espaços comuns e áreas de convivência: é importante que o Museu tenha áreas sociais, como *lounges* e áreas de descanso, onde as pessoas possam sentar-se e conversar entre uma atividade e outra, aproveitando o ambiente. Totens interativos podem ser colocados estrategicamente nessas áreas para uso em grupo e para pesquisas de opinião. A existência dessas áreas de "descompressão" é essencial para a experiência do visitante, principalmente para as visitas em família e grupos escolares.
- Salas multiúso, de ação educativa, laboratórios de experimentação e auditórios: o Museu poderá fazer uso de espaços compartilhados com a B3 para abrigar ações coletivas, como oficinas, *hackathons*, laboratórios de inovação, aulas coletivas,

[66] LORD, Barry; LORD, Gail Dexter; MARTIN, Lindsay (ed.). Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations. Lanham: Rowman Altamira, 2012, p. 460-461.

debates, rodas de conversa e palestras. Tais ações são imprescindíveis para que o Museu produza uma programação cultural variada, que estimule a frequência dos públicos. Esses espaços devem ser dotados de infraestrutura que propicie a conectividade de aparelhos eletrônicos, acesso estável à internet e mobiliário para uso coletivo, e devem contar com algum depósito próximo, para a guarda de materiais consumíveis e equipamentos. O *design* deve ser pensado de forma a facilitar a interação e o uso coletivo do espaço.

- Áreas para café e loja: no térreo já existe um café que oferece opções acessíveis às famílias com crianças. A loja do Museu também é estratégica para a experiência do visitante, oferecendo suvenires, livros e outros produtos que complementam o pós-visita.

Área B – Acesso público com acervos

Áreas com controle ambiental e segurança voltados para a preservação dos acervos e circulação controlada de públicos, como as áreas expositivas:

- Área da exposição de longa duração: a área destinada ao circuito expositivo deve levar em consideração os requerimentos ambientais necessários à boa conservação dos objetos expostos, que são contingentes às tipologias desses bens e dos suportes expográficos escolhidos. É importante elaborar o fluxo que os objetos expostos devem seguir desde sua recepção até os locais expositivos, de maneira a adequar o caminho percorrido às necessidades de segurança e de manuseio cuidadoso das obras.
- Salas de exposições temporárias: as salas devem atender a requisitos de controle ambiental similares aos do espaço da exposição de longa duração, e, idealmente, devem ser flexíveis para adaptar o espaço conforme as necessidades do projeto a ser instalado. É importante manter um *facility report* atualizado para o espaço, informando corretamente decisões relativas à recepção de obras provenientes de empréstimo de outras instituições.
- Sala para pesquisadores visitantes: sendo o Centro de Memória referência na história do mercado de capitais brasileiro, já existe uma demanda pela consulta aos seus acervos. Caso se decida que o Museu irá constituir um acervo próprio, é importante haver um espaço destinado a receber pesquisadores com interesse em consultá-lo. Seu acesso deve ser controlado, podendo ser agendado com antecedência e mediante cadastro, por razões de segurança. A entrada de pessoas carregando água, comida e grandes volumes deve ser evitada. Como alternativa, é possível instalar *lockers* de autosserviço antes da entrada na sala.

Área C – Acesso restrito e com acervos

Áreas como reservas técnicas, laboratórios de conservação, espaços de quarentena de bens e salas de guarda temporária, com acesso restrito às equipes e controles ambientais e segurança focados na preservação dos acervos.

- Reservas técnicas: o Centro de Memória da B3 tem duas salas destinadas à salvaguarda de acervos, em outro edifício da B3 S/A, localizado na Rua Líbero Badaró.

Em avaliação recente, esses espaços foram considerados adequados à guarda dos bens e arquivos. A possibilidade de criação de um espaço com esse fim para o Museu deve ser estudada, a depender da relação que este manterá com o Centro de Memória, conforme apresentado no Programa de Acervos e Pesquisa. Recomenda-se a contratação de um projeto arquitetônico com empresa especializada que compatibilize a possibilidade de construir uma reserva técnica visível e visitável, de acordo com as normas de preservação de acervos. Esses espaços devem ser submetidos a rotinas de higienização e controle de pragas específicas, seguindo protocolos rígidos de controle ambiental. Todos os indicadores ambientais, como luminosidade, temperatura e umidade, devem ser controlados visando a preservação dos acervos, e o acesso de pessoas autorizadas deve ser restrito ao indispensável. A visitação ao espaço deve seguir um protocolo de conduta, sendo totalmente supervisionada e seguindo um roteiro previamente estabelecido.

- Áreas para manuseio de acervos: é importante que nas adjacências das reservas técnicas haja espaços de trabalho destinados aos pesquisadores do Museu que irão consultar os acervos, bem como ao corpo curatorial. Recomenda-se que nesses espaços os controles ambientais sejam voltados para a conservação dos acervos, e que seja instalado mobiliário apropriado para a realização de trabalho técnico como documentação, digitalização e fotografia desses acervos, além das tradicionais estações de trabalho com computadores.
- Laboratório de conservação: caso o Museu decida desenvolver um laboratório de conservação, deve contratar consultores especializados que irão desenhar um projeto em consonância com as necessidades da equipe de gestão e conservação de acervos e os parâmetros recomendados para esse tipo de espaço.
- Sala de descontaminação ou isolamento: este espaço tem por objetivo recepcionar e manter em quarentena bens que venham de fora do Museu, com o objetivo de diminuir o risco de contaminação dos acervos por pragas ou produtos químicos. Esta sala deve ser isolada e ter circulação de ar segregada, para prevenir a contaminação de dutos de ar que circulam pelo Museu.

Área D – Acesso restrito e sem acervos

Áreas destinadas às equipes e aos equipamentos do Museu, como escritórios, salas de reunião, almoxarifados e depósitos, com conforto ambiental que atenda às necessidades dos colaboradores.

- Áreas de apoio ao espaço expositivo: devem ser criadas salas adjacentes ao espaço expositivo onde se guardem equipamentos necessários à manutenção e ao funcionamento da exposição, materiais de comunicação disponíveis para os visitantes e recursos de acessibilidade disponibilizados sob demanda.
- Área de trabalho dos educadores: o Programa de Educação e Programação Cultural é uma das áreas que respondem pelo maior número de funcionários em um museu. Por estarem em contato direto com os visitantes no espaço expositivo, é necessário um espaço de trabalho destinado a esses profissionais, onde seja possível guardar objetos pessoais, com mobiliário para descanso e estações de trabalho que permitam

a realização de pesquisas e o acesso à internet, com condições de conforto ambiental, acessibilidade e ergonomia.

- Escritórios para os colaboradores: além dos espaços destinados aos acervos e aos visitantes, um museu requer espaços adequados ao trabalho das equipes que não fazem parte da "frente da casa", como os colaboradores de gestão administrativa e institucional. Estações de trabalho, salas de reunião e espaços de convivência social com acessibilidade e conectividade são essenciais. Não é imperativo que esses espaços sejam adjacentes às áreas expositivas ou de guarda e manuseio de acervos, mas é importante que não fiquem isoladas do Museu, para que não se perca agilidade e fluidez na comunicação interna.

Sistemas Prediais

Como o Museu ocupará o mezanino do edifício-sede da B3, será atendido por todos os sistemas de automação predial, como o cabeamento e os sistemas hidráulico, elétrico, de iluminação, ventilação e ar-condicionado que servem à empresa.

Manutenção e conservação predial

A área do edifício destinada ao Museu faz parte das rotinas de conservação predial realizadas pela B3, que continuará cuidando de todos os aspectos de manutenção preditiva, corretiva e preventiva. Recomenda-se a realização de treinamentos das equipes de limpeza e conservação para execução das rotinas específicas de manutenção do Museu, destacando suas especificidades e requisitos técnicos.

Sustentabilidade ambiental

Os museus podem atuar para a sustentabilidade de diversas formas, se eles próprios forem instituições cuja operação segue princípios sustentáveis, e se abordarem a importância da sustentabilidade para o futuro da vida no planeta e as mudanças climáticas em sua comunicação e ações finalísticas. A realização de ações alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além da articulação de parcerias com instituições que atuem diretamente com os ODS, também são maneiras de se engajar no tema da sustentabilidade. Do ponto de vista do Programa Arquitetônico-Urbanístico, é importante observar os seguintes pontos:

- Uso racional dos recursos: energia, água, materiais etc.
- Reúso e reaproveitamento de materiais.
- Destinação adequada dos resíduos gerados.
- Infraestrutura predial inteligente.
- Processos e rotinas de manutenção predial sustentáveis.
- Uso de produtos ambientalmente corretos, evitando plásticos de uso único.

O edifício da B3 S/A que abrigará o Museu já põe em prática diversas medidas que objetivam uma atuação ambientalmente sustentável, e as instalações do Museu devem seguir o mesmo padrão:

Uso racional de água

- Dispositivos que limitam a vazão de água em válvulas e metais, reduzindo o consumo.
- Utilização de válvulas *low-flush* para redução da vazão de água nas bacias.
- Aproveitamento de água de reúso (lençol freático) para abastecimento de bacias e mictórios.

Eficiência energética

- Luminárias com lâmpadas de baixo consumo (LED).
- Estratégia para aproveitar a iluminação natural nas áreas de trabalho.
- Uso de ar-condicionado de alta eficiência (*high* COP).
- Acionamento automático da iluminação e do ar-condicionado (programação horária).
- Medição de energia setorizada para áreas terceirizadas (restaurante e café), de forma que o pagamento seja feito em função do consumo real e não por rateio.

Menores emissões de gases de efeito estufa (GEE)

- Localização que oferece ampla oferta de transporte público.
- Desincentivo ao transporte individual, com a eliminação da oferta de vagas de estacionamento no edifício.

Resíduos

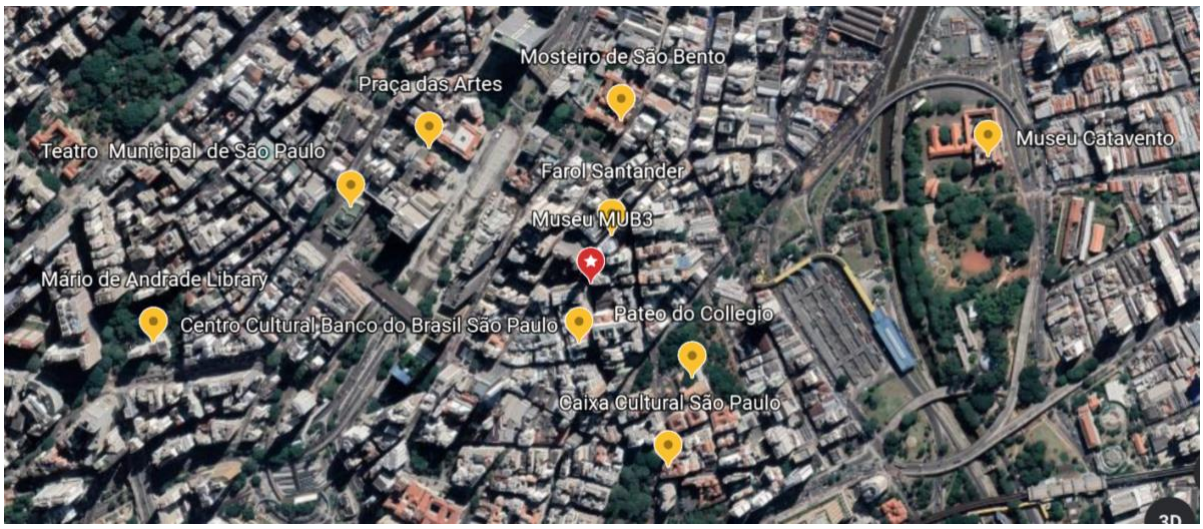
- Reforço nas divulgações sobre melhores práticas de descarte e disponibilização de contêineres para a devida separação dos materiais que podem ser reciclados.
- Incentivo ao reaproveitamento de materiais que seriam descartados.
- Destino adequado de documentos confidenciais, que são fragmentados e encaminhados para reciclagem.

Relações com o território

O Centro Histórico de São Paulo se relaciona intimamente com a história econômica da cidade, do estado e do Brasil, e sua relevância como polo financeiro se mantém até hoje. No início do século XX, já se configurava ali um distrito financeiro relevante que concentrava instituições financeiras nacionais e internacionais de diversas tipologias, como bancos, casas de câmbio, corretoras e seguradoras, além de comércio de artigos finos, como joalherias e relojoarias.

O Centro Histórico abriga ainda importantes equipamentos culturais e sítios de interesse histórico, como o Pateo do Collegio, o Mosteiro de São Bento, o Theatro Municipal e o Museu da Cidade de São Paulo. Localizam-se em um raio de menos de 5 quilômetros o Museu Catavento, o Museu da Língua Portuguesa, a Pinacoteca e o Memorial da Resistência de São Paulo.

Figura 9 – Instituições culturais próximas ao Museu[67]



A articulação de ações conjuntas que aproveitem as sinergias entre o Museu e essas instituições culturais pode contribuir para ampliar a atratividade do Museu e seu alcance de público. É desejável inserir o Museu em um circuito turístico que se integre ao patrimônio histórico existente na região, adicionando mais camadas de conhecimento e ampliando as possibilidades de interpretação e apresentação de sua temática. Conforme detalhado no Programa de Educação e Programação Cultural, podem ser desenvolvidos roteiros a pé que explorem a riqueza arquitetônica e histórica da região e as referências às atividades financeiras tradicionais, conectando-as às temáticas trabalhadas pelo Museu, contribuindo para qualificar e divulgar o valor cultural e patrimonial presente no Centro Histórico.

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Manter equipes fixas de manutenção e limpeza e realizar treinamentos específicos para o trabalho no Museu;
- Criar espaços essenciais para o funcionamento do Museu (áreas destinadas aos colaboradores, apoio à exposição e recepção dos visitantes);

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Criar espaços adicionais para serviços ao visitante (salas de ação educativa e exposição temporária e para pesquisadores externos);

[67] Captura de tela do Google Earth (museu assinalado em vermelho).

- Instalar sinalização no entorno do Museu, desde o saguão do edifício até as ruas próximas, incluindo informações sobre os roteiros a pé;
- Definir espaços destinados aos acervos.

2.9 PROGRAMA DE SEGURANÇA

O Programa de Segurança de um museu – local de acesso público – deve realizar a gestão de riscos a partir de um conceito de prevenção de acidentes e de valorização da vida. O programa abrange as atividades referentes à segurança dos públicos interno e externo do Museu, dos seus acervos e da edificação, além da gestão de riscos, definição de políticas e planos de segurança e emergência e gerenciamento dos sistemas e equipamentos. Seu objetivo geral é garantir a integridade das pessoas que visitam o Museu e circulam pelas suas instalações, e a dos ativos de sua propriedade, como os acervos e o patrimônio edificado.

Os objetivos específicos do programa são:

- Treinar adequadamente as equipes de segurança para as especificidades do trabalho no Museu.
- Planejar e executar a política de gestão de riscos.
- Manter o funcionamento adequado dos sistemas de segurança.
- Manter atualizada a documentação referente à segurança do Museu.
- Manter relações com os demais agentes de segurança que atuem nas imediações do Museu.

Conforme apresentado no Programa Arquitetônico-Urbanístico e Socioambiental, o Museu estará localizado no edifício-sede da B3 S/A e irá compartilhar com ela instalações, sistemas e protocolos de segurança em operação. Assim, as questões relativas à disponibilidade e qualidade dos recursos e sistemas de segurança e documentação predial não devem trazer preocupação, dado o elevado nível de condições operacionais existentes.

Entretanto, todo esse aparato de segurança, aliado à monumentalidade da entrada da edificação, pode se transformar em barreira ao amplo acesso, por intimidar a aproximação de alguns dos públicos que o Museu deseja atrair. Assim, recomendamos a realização de treinamentos com o objetivo de suavizar a abordagem das equipes de segurança que trabalham na área do saguão, onde se localiza o acesso ao Museu. A sinalização clara das rotas com a identidade visual do Museu, já mencionada no Programa Arquitetônico-Urbanístico, também será importante para auxiliar os visitantes a se dirigirem ao local correto.

A realização de grandes eventos pela B3 no mesmo prédio do Museu é um ponto de atenção para o Programa de Segurança, pois atraem grande quantidade de pessoas e a imprensa, e muitas vezes contam com a presença de autoridades e pessoas conhecidas cuja presença requer protocolos de segurança mais rígidos, o que pode inviabilizar a entrada principal do prédio. Assim, conforme recomendado no Programa Arquitetônico-Urbanístico, devem ser determinadas rotas que considerem os diferentes cenários possíveis, e que prevejam alternativas de circulação para os públicos interno e externo, grupos agendados, VIPs e autoridades.

No que diz respeito à segurança do acervo, será importante criar medidas de segurança patrimonial voltadas a esse fim, atentando para a criação de rota segura para a movimentação de objetos entre as reservas técnicas do Centro de Memória, localizadas em outro edifício, e o Museu. Adicionalmente, devem-se analisar as condições de segurança relativas aos itens que estarão na exposição de longa duração, que devem ser adequadamente sinalizados e protegidos por vitrines, ou outras soluções aplicáveis. A contratação de um seguro multirriscos, não apenas para os acervos, mas para todos os ativos patrimoniais sob sua guarda, deve ser realizada para protegê-los de eventuais sinistros.

A atuação do Museu no território, por meio de ações educativas, roteiros a pé no Centro de São Paulo e ações integradas a outras instituições culturais, trará a necessidade de que a segurança do Museu mantenha relações com os demais atores sociais presentes, como o policiamento comunitário realizado pela Polícia Militar e Guarda Municipal. A segurança cidadã,[68] baseada na convivência e na governança democrática, com foco na prevenção e na resolução de conflitos por meio do diálogo, é um marco conceitual que pode ser útil ao desenvolvimento de diretrizes voltadas à atuação territorial.

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Treinar equipes de segurança para o trabalho no Museu;
- Definir rotas seguras para movimentação de acervos;
- Definir protocolos e rotas alternativas em eventos especiais no Museu e em dias em que estejam sendo realizados evento da B3, com segurança reforçada no edifício;
- Contratar seguro multirriscos para o Museu.

2.10 PROGRAMA DE ACESSIBILIDADE

O Programa de Acessibilidade compreende todas as ações que têm por objetivo garantir o acesso e a fruição por todas as pessoas, conforme a legislação pertinente ao tema. Nos museus, a acessibilidade está associada à inclusão social e à democratização do acesso à cultura, indo além do acesso físico aos equipamentos culturais, abrangendo também o acesso aos conteúdos e atividades oferecidos.

O conceito de acessibilidade universal significa que todas as pessoas, independentemente de sua condição física, cultural ou material, contam com as mesmas oportunidades de acesso aos produtos, serviços e locais. Assim, a acessibilidade sempre deve ser pensada sob diversos pontos de vista, porque são múltiplas as barreiras enfrentadas, os tipos de deficiência

[68] PNUD BRASIL. Guia do Marco Conceitual da Convivência e Segurança Cidadã. 2. ed. Brasília: PNUD: Conviva, 2016. Disponível em: https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/paz/seguranca-cidada-guia-marco-conceitual.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

e suas gradações e limitações, o que requer diferentes soluções. Dificilmente uma instituição é capaz de iniciar suas atividades atingindo a acessibilidade universal em todas as ações planejadas; dessa forma, entende-se que um museu acessível é aquele em que a acessibilidade é considerada como um processo contínuo e parte da sua missão.

Os princípios de desenho universal podem ser aplicados para aumentar a acessibilidade por meio de:

- acesso direto: adaptação, redesenho e inserção de elementos e sistemas que aumentem a acessibilidade (por exemplo, rampas adaptadas).
- acesso indireto: acessibilidade por meio de tecnologias assistivas, necessita que os ambientes, sistemas, produtos e serviços sejam compatíveis e permitam a adição de recursos assistivos. (Por exemplo, aplicativo do Museu que ofereça leitura em alto contraste e audiodescrição.)

O Museu deve estar atento às seguintes dimensões de acessibilidade:

Acessibilidade arquitetônica

Abrange o acesso físico aos espaços, que deve ser realizado com conforto e independência contemplando pessoas com diferentes limitações de mobilidade. A edificação onde se localizará o Museu, bem como os demais prédios de propriedade da B3, já seguem o padrão arquitetônico em consonância com a norma ABNT 9050, com elevadores, rampas acessíveis, piso tátil e sinalização adequada. Ainda assim, o Museu deve observar o espaço de circulação no espaço expositivo, além da altura dos mobiliários que fazem parte da expografia, para permitir o acesso a pessoas em cadeira de rodas ou outros equipamentos que auxiliem a mobilidade.

Acessibilidade atitudinal

As barreiras atitudinais referem-se a atitudes e posturas, intencionais ou não, que impedem o livre acesso de pessoas cujas características possam vir a ser objeto de preconceito e discriminação, como cor, religião, nível social, deficiência etc. Essas barreiras podem ser derrubadas por meio de treinamentos e capacitação com o objetivo de aumentar a consciência funcional sobre esse problema. O Programa de Educação pode trabalhar em conjunto com o de gestão de pessoas para incluir nos treinamentos *onboarding* a importância da acessibilidade em um equipamento cultural de caráter público como o Museu.

Acessibilidade comunicacional

Refere-se à acessibilidade aplicada à linguagem; considera não apenas as pessoas com limitações visuais e auditivas, mas também de compreensão. Buscando atender esse aspecto, o Museu deve oferecer alternativas que permitam o reconhecimento da informação comunicada por meio de diversos recursos:

- Tecnologias assistivas digitais: equipamentos multimídia como smartphones, *tablets* e telas sensíveis ao toque podem oferecer audiodescrição, alto contraste, audioguias e tradução em Libras, entre outros recursos.
- Maquetes e mapas táteis: permitem que os visitantes reconheçam por meio do toque tanto a descrição espacial do Museu quanto conteúdos apresentados na exposição, por meio da escrita em braile, por exemplo.
- Sinalização acessível: a sinalização pode incluir recursos visuais, táteis e sonoros para incluir pessoas com diferentes tipos de limitação, e prover rota acessível que permita realizar um deslocamento sem obstáculos desde a chegada até a saída do Museu.

Um exemplo de acessibilidade comunicacional que é tendência em ciência de dados são os infográficos acústicos,[69] que representam dados complexos por meio de sinais sonoros, permitindo sua interpretação por pessoas com visão limitada.

Acessibilidade programática

Diz respeito às normas que buscam remover as barreiras ao acesso, por exemplo, a política de educação e inclusão, que promove o acesso e a fruição pelos públicos, independentemente de limitações e deficiências.

Acessibilidade metodológica

Esta dimensão se refere aos métodos de ensino, trabalho e lazer, que devem ser aplicáveis a todos, de maneira a contribuir para a inclusão social. Sob outro ponto de vista, é possível trabalhar ações abrangentes com base nas categorias mais comuns de limitação:[70]

- Limitações de mobilidade: manter espaços acessíveis em todas as áreas do Museu, incluindo sanitários, escritórios, auditórios, áreas de ação educativa e de exposições, considerando as diferentes limitações de mobilidade: idosos, pessoas com cadeiras de rodas, muletas, próteses etc.
- Limitações visuais: oferecer recursos táteis (mapas e maquetes táteis, placas em braile) e sonoros (alarmes sonoros) que facilitem a orientação e mobilidade das pessoas com deficiência visual no espaço e seu contato com a sinalização do Museu.
- Limitações comunicacionais: estão relacionadas ao acesso à informação, escrita, por exemplo nas exposições, ou falada, por exemplo durante palestras e ações educativas. O uso combinado de recursos que ampliem o acesso por meio de tradução em Libras, audiodescrição, legendas em alto contraste e legibilidade e impressões em braile deve ser sempre considerado nas ações do Museu.

---

[69] STEARNS, Josh. What Does Data Sound Like? Medium, 20 abr. 2019. Disponível em: https://jcstearns.medium.com/what-does-data-sound-like-9bd4ef4f5e8a. Acesso em: 25 ago. 2021.
[70] LORD, Barry; LORD, Gail Dexter; MARTIN, Lindsay (ed.). Manual of Museum Planning: Sustainable Space, Facilities, and Operations. Lanham: Rowman Altamira, 2012, p. 156-159.

- Limitações da compreensão: geralmente estão relacionadas a algumas condições neurológicas, espectros do autismo, dificuldades de aprendizagem, idade e nível educacional. O atendimento a esse público requer soluções holísticas que combinem diferentes recursos. Por exemplo, para atender pessoas que fazem parte do espectro autista, o Museu pode abrir mais cedo, quando as galerias ainda se encontram vazias e o ambiente mais calmo; o Programa Educativo pode elaborar cartões de comunicação especiais e mochilas sensoriais, com recursos que estejam disponíveis para esses visitantes; o website do Museu pode disponibilizar um roteiro em linguagem acessível, que descreve todo o percurso a ser realizado, de forma a tornar a visita mais previsível e confortável.[71]

O Museu contratou a consultoria especializada "Inclua.me – Arte e Cultura para Todos"[72] para assessoramento sobre aplicação de princípios de acessibilidade.

A consultoria tem integrado a acessibilidade de maneira transversal à instituição, aplicando uma visão holística sobre princípios de inclusão e acesso que devem constar em todos os programas museológicos.

[71] Veja exemplos a seguir: https://smv.org/visit/accessibility/autism-spectrum-and-sensory-concerns/ https://blog.nms.ac.uk/2017/10/03/new-resources-for-autistic-children/. Acesso em: 17 ago. 2021.
[72] Inclua.me – Arte e Cultura para Todos (https://www.incluame.com.br/our-impact). A empresa tem como fundadora Marina Baffini, que é artista plástica, arte educadora, pedagoga, pós-graduada em arte terapia e especialista em acessibilidade cultural, atuou por 17 anos na área da educação, formal, informal e inclusiva, tanto na rede pública quanto na particular. Hoje leciona em cursos de pós-graduação nas áreas de arte, educação e arte terapia. Já foi consultora para o MASP, o Museu da Imigração e o Museu Paulista (Museu do Ipiranga).

Plano de ação

Curto prazo (em até 1 ano)

- Implantar recomendações trazidas pelo projeto de acessibilidade contratado em firma especializada;
- Criar conteúdo de conscientização funcional em acessibilidade para fazer parte do *onboarding* do Museu;
- Criar programa formativo sobre acessibilidade para os educadores do Museu;
- Implantar recursos acessíveis no website do Museu;
- Contratar educadores com formação em Libras.

Médio prazo (2 a 3 anos)

- Criar um programa de inclusão de pessoas com deficiência, com ações voltadas especificamente para esses grupos;
- Desenvolver produtos educativos acessíveis;
- Desenvolver aplicativo do Museu com tecnologias assistivas disponíveis para os conteúdos apresentados.

Longo prazo (4 a 5 anos)

- Manter um programa de melhoria contínua dos aspectos de acessibilidade.

BIBLIOGRAFIA

ARRUDA, Beatriz Cavalcanti. Museus de Cidade: lócus privilegiado para exercício do direito ao patrimônio cultural. *Revista Restauro*, n. 1, 2017. Disponível em: https://web.revistarestauro.com.br/museus-de-cidade-locus-privilegiado-para-exercicio-do-direito-ao-patrimonio-cultural/. Acesso em: 17 ago. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *O que é cidadania financeira?* Definição, papel dos atores e possíveis ações. Brasília: BCB, 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/Informacoes_gerais/conceito_cidadania_financeira.pdf. Acesso em: 3 ago. 2021.

BARCELLOS, Marta. *Histórias do Mercado de Capitais no Brasil*: depoimentos inéditos de personalidades que marcaram a trajetória das bolsas de valores no país. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, v. 92, n. 1/2, 1 jan. 2014.

BIALSKI, Adriana A. Sustentabilidade Cultural e o Endowment: o Caso do Museu Judaico de São Paulo. *Revista Museu*. Disponível em: https://www.revistamuseu.com.br/site/br/artigos/11973-sustentabilidade-cultural-e-o-endowment-o-caso-do-museu-judaico-de-sao-paulo.html. Acesso em: 16 ago. 2021.

BRUNO, Cristina. Museus de empresa: princípios, problemas e perspectivas. *Cadernos de Sociomuseologia*, Lisboa, v. 10, n. 10, 1997. Disponível em: https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/300. Acesso em: 16 ago. 2021.

CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. *Orientações para a gestão e planejamento de museus*. Florianópolis: FCC, 2014.

CHAGAS, Mário; NASCIMENTO JÚNIOR, José do (org.). *Subsídios para a Criação de Museus Municipais*. Rio de Janeiro: MinC/IBRAM/Departamento de Processos Museais, 2009. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/manual-subsidio-para-criacao-de-museu.pdf. Acesso em: 16 ago. 2021.

DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (dir.). *Conceitos-chave de Museologia*. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM: Pinacoteca do Estado: Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

DEVINE, Catherine; TARR, Matt. The Digital Layer in the Museum Experience. In: Giannini, Tula; Bowen, Jonathan P. (ed.). *Museums and Digital Culture*. Cham (Switzerland): Springer, 2019. p. 295-307.

DOERING, Zahava D.; PEKARIK, Andrew. *Exhibitions and Their Audiences*: Actual and Potential. Washington, DC: Smithsonian Institution, 2002. Disponível em: https://www.si.edu/content/opanda/docs/rpts2002/02.09.exhibitaudience.final.pdf. Acesso em: 16 jul. 2021.

ICOM-BR – Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus. *Código de Ética*. Disponível em: http://icom.org.br/wp-content/themes/colorwaytheme/pdfs/codigo%20de%20etica/codigo_de_etica_lusofono_iii_2009.pdf. Acesso em: 12 jul. 2021.

IBERDROLA. *Do You Know What Makes a Museum Sustainable?* Disponível em: https://www.iberdrola.com/culture/sustainable-museum. Acesso em: 27 jul. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Subsídios para a elaboração de Planos Museológicos*. Brasília: MinC/IBRAM, 2016. Disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/SubsidiosPlanosMuseologicos.pdf. Acesso em: 19 jul. 2021.

JONES, Robert. Museum Next. In: MENDES, Luis Marcelo (org.). *Reprograme*: comunicação, branding e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Imã Editorial, edição 1.6, nov. 2012. p. 27-41.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter; MARTIN, Lindsay (ed.). *Manual of Museum Planning*: Sustainable Space, Facilities, and Operations. Lanham, MD: Rowman Altamira, 2012.

PNUD BRASIL. *Guia do Marco Conceitual da Convivência e Segurança Cidadã*. 2. ed. Brasília: PNUD: Conviva, 2016. Disponível em: https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/paz/seguranca-cidada-guia-marco-conceitual.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Cultura. Departamento do Patrimônio Histórico. Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo. *Resolução nº 37/92*. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/d475b_37_T_Vale_do_Anhangabau.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

SÃO PAULO (Município). Secretaria de Urbanismo e Licenciamento. SP Urbanismo. *Manual Centro Histórico*: manutenção, conservação, reforma e restauro. Apêndice A: Ficha dos Imóveis. Disponível em: https://gestaourbana.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/Ficha-dos-Edif%C3%ADcios-REV2021_apresentacao.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

STEARNS, Josh. What Does Data Sound Like? *Medium*, 17 fev. 2016. Disponível em: https://jcstearns.medium.com/what-does-data-sound-like-9bd4ef4f5e8a. Acesso em: 25 ago. 2021.

STRAUGHN, Celka; GARDNER, Howard. GoodWork in Museums Today… and Tomorrow: Celka Straughn and Howard Gardner. In: ROUTLEDGE. *The Routledge Companion to Museum Ethics*. (Ed. Janet Marstine). 2012. p. 63-75.

STUDART, Denise Coelho et al. *Conceitos que transformam o museu, suas ações e relações*. Musas, Rio de Janeiro, n. 1, p. 41-48, 2004, apud BRUNO, Maria Cristina Oliveira. *O ICOM-Brasil e o Pensamento Museológico Brasileiro*. Documentos Selecionados. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo. v. 1, 2010.

VERSLOOT, A. (ed.). *Assessing Museum Collections*: Collection Valuation in Six Steps. Amersfoort: Cultural Heritage Agency, 2014. Disponível em: https://www.cultureelerfgoed.nl/domeinen/collecties-en-musea/publicaties/publicaties/2014/01/01/assessing-museum-collections. Acesso em: 12 jul. 2021.