

Novo presidente do Masp, Heitor Martins quer recuperar influência de um dos principais museus do país **D4**



PERFIL HEITOR MARTINS

A nova face do Masp

Ao assumir presidência do museu, executivo quer retomar prestígio e influência de uma das principais instituições de arte do país. Por **Lígia Nogueira**, para o Valor, de São Paulo

Na sala de sua casa no Morumbi, em São Paulo, Heitor Martins está cercado de obras de arte — como a série “Marcados”, de Cláudia Andujar, em foto que acompanha este texto. Elas se misturam à mobília e se estendem jardim afora com a mesma naturalidade com que o executivo de 46 anos fala de seu mais novo desafio: assumir a presidência do Masp (Museu de Arte de São Paulo) em um momento delicado, rompendo um ciclo de 20 anos em que o grupo liderado pelo arquiteto Júlio Neves, incluindo a ex-presidente Beatriz Pimenta Camargo, tinham se revezando no comando. Além de uma dívida de R\$ 12 milhões, a instituição tem um prédio anexo que deveria ter sido inaugurado há dois anos, mas que, devido a disputa judicial, teve as obras paralisadas.

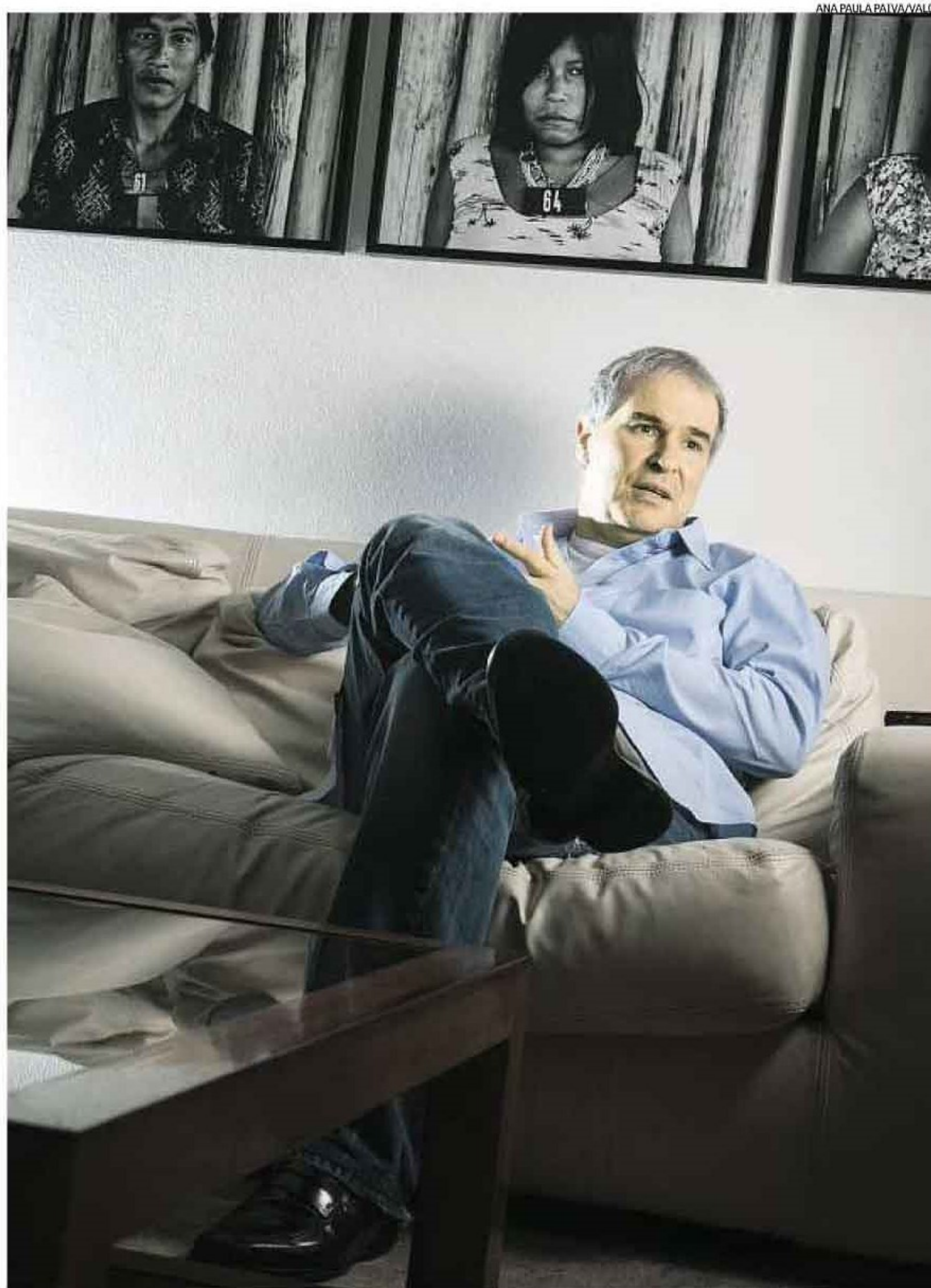
Nascido em Marília, no interior de São Paulo, Martins mudou-se com a família para a capital paulista aos 2 anos. Passou a infância em Higienópolis, onde morava, e frequentou o colégio Rio Branco “de cabo a rabo”, como ele mesmo diz. “Eu fazia o que todo mundo fazia: estudava, jogava basquete, viajava”, diz o executivo, que foi morar no Canadá quando tinha 15 anos como aluno de programa de intercâmbio. Mais tarde, formado em administração pública pela FGV, fez MBA em Michigan (EUA), de 1991 a 1993. Na volta, entrou na empresa de consultoria McKinsey, onde é sócio-diretor. Provavelmente estaria se dedicando unicamente à consultoria financeira não fosse o gosto por novos desafios — e pelas artes. Ele também é vice-presidente do conselho de administração da Fundação Osesp (Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo).

Sua aproximação com as

ciências humanas remete aos primeiros anos de vida. “Venho de uma família mais acadêmica”, afirma Martins, citando a mãe, professora de filosofia da USP, e vários tios que também eram professores universitários. Um primo, bem mais velho, era colecionador de arte e conhecia o pintor Alfredo Volpi (1896-1988). O filho dele tinha a idade de Martins e os dois estudavam juntos. A convivência contribuiu para o que Martins chama de “uma certa educação do olhar”. “Na casa deles havia várias obras e se falava muito sobre o assunto. Isso foi aguçando minha curiosidade para as artes de forma geral, incluindo literatura e teatro”, diz, fazendo questão de ressaltar que gestão cultural não é a sua profissão. “Sou um consultor de estratégia especializado no setor financeiro. Isso é uma contribuição que eu faço à sociedade porque gosto. Está muito mais próxima a um interesse complementar, uma atividade filantrópica e de lazer.”

A função de diretor-presidente do Masp tem consumido boa parte do tempo do executivo. Ele e os outros seis membros da nova diretoria estatutária se reúnem durante a semana na parte da noite e também aos sábados para pôr em andamento os próximos capítulos da história da instituição, em um movimento que tem sido chamado de novo modelo de governança do Masp.

Nessa estrutura há uma assembleia geral, da qual fazem parte um grupo de 46 associados e um conselho deliberativo, aberto agora a membros do poder público — inovação introduzida com a mais recente mudança do estatuto do Masp. Com isso, os secretários (municipal e estadual) de Cultura de São Paulo e o presidente do Ibram (Instituto Brasileiro de Museus) passam



Área para captação de recursos e aproximação com governo estão na gestão do Masp sob Heitor Martins

“O país está passando por uma transformação (...), um processo de amadurecimento em que há o fortalecimento das instituições”, diz Martins

a ser membros natos do conselho deliberativo. “Apesar de o museu ser claramente uma instituição privada, a atividade dele é do interesse público. Portanto, é legítimo que os governos tenham interesse no museu e que o museu busque se aproximar dos governos na busca de apoio para viabilizar seus projetos”, diz Martins. “Essa aproximação com as diversas esferas governamentais é benéfica para todos.”

Para compor a diretoria estatutária, Martins buscou profissionais com perfis complementares. Ao lado dele, fazem parte do grupo Alexandre Bertoldi (da Pinheiro Neto Advogados), Alberto Fernandes (vice-presidente do Banco Itaú), Jackson Schneider (ex-presidente da Anfavea, hoje na Embraer), Miguel Chaia (cientista social da PUC que trabalhou com Martins na Fundação Bial), Nilo Cecco (executivo que foi diretor-presidente do conselho de administração da Pinacoteca do Estado de São Paulo) e Flávia Velloso (que integrou o núcleo contemporâneo do Museu de Arte Moderna de São Paulo).

Martins, que foi presidente da Fundação Bial de São Paulo (de 2009 a 2013) e responsável pelo restabelecimento financeiro da instituição, já está conseguindo reverter o cenário no Masp. Com o apoio de patronos, conselheiros e outras pessoas envolvidas com o museu, ele conseguiu levantar cerca de R\$ 10 milhões em contribuições de pessoas físicas. “Foi o maior esforço de arrecadação de recursos de pessoa física que eu já vi na cultura brasileira”, diz Martins. A perspectiva para os próximos meses é animadora. “Temos uma série de doações de pessoas jurídicas encaminhadas. Com isso nós vamos ser capazes até o final do ano de ter todo o passivo do museu equilibrado.”

A conclusão das obras do edifício anexo é um tema que será tratado em 2015. “Existe uma necessidade de buscar recursos adicionais”, afirma Martins. Ele acredita que a parceria com a Vivo, patrocinadora da reforma anteriormente, pode ser retomada nesta nova fase.

O desafio, agora, é fechar parcerias com empresas para

assegurar o dia a dia do museu, que tem um orçamento da ordem de R\$ 19 milhões por ano e recebe poucos recursos públicos — a verba de subvenção da Prefeitura de São Paulo representa menos de 10% desse orçamento. “Os outros 90% têm de ser arrecadados por meio de bilheteria, programas de patrocínio via Lei Rouanet ou outras ações de fomento”, diz Martins. Segundo ele, se circulou uma ideia errônea de que o museu não estava apto a recorrer às leis de incentivo por causa de pendências com o Ministério da Cultura. “Houve um mal-entendido. O Masp sempre esteve apto a captar e operar no regime da Lei Rouanet. Existem algumas pendências com relação ao Ministério da Cultura que precisam ser resolvidas, mas elas não bloquearam a capacidade do museu de operar dentro dos programas de incentivo”, diz. “Devemos entrar em 2015 sem pendências com o MinC.”

Até então, o museu não tinha uma área claramente estabelecida para captação de recursos. Na nova gestão, a recém-criada diretoria de fomento e operações, a cargo de Lucas Pessôa, vai se encarregar disso. “Antes essa responsabilidade de buscar patrocinadores ficava muito a cargo da diretoria”, diz Martins. “Nos tempos atuais, em que você tem um leque grande de instituições culturais nas quais as empresas podem investir, há um nível de profissionalização muito maior do setor. Um museu como o Masp precisa ter uma área dedicada ao relacionamento com parceiros e patrocinadores e dedicada ao relacionamento com patronos também.”

À frente da diretoria administrativa e financeira está Miguel Gutierrez, que atuou como diretor-financeiro da Pinacoteca de São Paulo, em um período que coincidiu com a implantação do modelo de organização social na gestão do museu. “Conseguimos estruturar aquela organização de tal maneira que hoje ela é uma referência em termos de gestão museológica. Isso acabou me conduzindo ao Masp e aceitei o convite por achar que é uma oportunidade para colocar em prática tudo o que aprendi

em termos de organização de museu”, afirma Gutierrez.

Outra novidade é a chegada de Adriano Pedrosa como diretor-artístico do Masp. “Essa é uma mudança importante de concepção daqui para frente”, diz Martins. Pedrosa, que assume o cargo efetivamente a partir de novembro, vai comandar uma equipe que incluirá curadores-adjuntos que irão atuar de maneira remota, indo a São Paulo algumas vezes por ano, por períodos de mais ou menos 15 dias. “Neste primeiro momento, um divisor de águas na história do museu, pelo menos dois curadores serão essenciais: um para arte europeia e outro para arte internacional. Eles deverão pensar suas áreas específicas e também a programação do museu como um todo”, afirma Pedrosa.

Curador-adjunto de diversas bienais, incluindo a 24ª e a 27ª Bienal de São Paulo, a 12ª Bienal de Istambul e a 9ª Bienal de Xangai, Pedrosa foi curador independente de exposições em museus como Malba (Buenos Aires), Reina Sofia (Madri), MAM-SP, Pinacoteca, entre outros, e ajudou a revitalizar o Museu da Pampulha, em Belo Horizonte. Foi escolhido para ocupar o cargo no Masp a partir de um processo que incluiu entrevistas com diretores de instituições, curadores, gestores culturais e pessoas do meio artístico do Brasil e do exterior.

Para o próximo ano, diz Pedrosa, a ideia é criar exposições a partir do próprio acervo do Masp, um dos mais importantes museus de arte do hemisfério Sul. São cerca de 8 mil peças, em sua maioria de arte ocidental, desde o século IV a.C. aos dias de hoje, além de mais de 2 mil obras de arte asiática recebidas em comodato. “O foco de 2015 será dedicado substancialmente a olhar as coleções, dar visibilidade a elas e experimentar modos de displays diferenciados”, diz o diretor artístico. Segundo ele, os cavaletes de vidro, criados por Lina Bo Bardi (1914-1992) há 46 anos e que ficaram quase duas décadas sem ser mostrados, deverão ser retomados em meados do ano que vem.

Retomar o vão livre, que atualmente abriga uma feira de antiguidades, também está nos planos. “Acho importante pensar numa nova utilização para o grande vão, que já recebeu exposições de Nelson Leirner. É um espaço de relação com a cidade, com o cotidiano, com a rua, com o público. Pretendemos oferecer uma programação de eventos, concertos e exposições”, diz Pedrosa. Para que isso ocorra é preciso aprovação da prefeitura, já que o vão livre é uma praça. “Tivemos uma reunião com o prefeito e alguns secretários e estamos bastante otimistas com relação a isso”, afirma o diretor-presidente.

Para Fernanda Feitosa, mulher de Martins e criadora da SP Arte, uma das principais feiras de arte do Brasil, ele é “um articulador de ideias e de movimentos”. “Ele tem uma grande habilidade para reunir talentos, juntar pessoas com perfis distintos e que podem levar a instituição adiante.” Outra de suas características, segundo ela, é “sempre ver o copo meio cheio”. Martins olha com otimismo para a possibilidade de revitalização do Masp. “O país está passando por uma transformação de maneira geral, um processo de amadurecimento em que há o fortalecimento das instituições”, afirma o executivo. “Hoje a Fundação Bial funciona dentro de um modelo de governança claramente institucional, muito menos dependente das pessoas, e acho que a gente caminha no Masp para um modelo semelhante. Isso está acontecendo não só no setor da cultura. Essas discussões estão em todos os setores. Até no futebol há uma discussão da profissionalização dos clubes. É uma tendência geral na sociedade.”



Adriano Pedrosa assume cargo de diretor-artístico do Masp e vai comandar equipe de curadores-adjuntos

DIVULGAÇÃO