



PINACOTECA DE SÃO PAULO

Plano Museológico

2023 a 2028



Para tornar o documento acessível para pessoas cegas, surdocegas e com baixa visão, foram tomados alguns cuidados na diagramação: descrição de todas as imagens; reformulação de tabelas para que o conteúdo seja compreendido por programas de leitura de tela; uso de textos invisíveis (favorecendo o design sem deixar de garantir a leitura da informação pelos programas de leitura); e configuração de páginas com uso de textos em apenas uma coluna na maioria dos capítulos. Para uso dos recursos de acessibilidade, recomenda-se que os programas de leitura de tela estejam atualizados.

Sumário

APRESENTAÇÃO	8	Qual o papel do Plano Museológico?	11
1 COMO CONSTRUÍMOS ESTE PLANO: ALGUNS PRESSUPOSTOS	14		
1.1 Etapa diagnóstica	18	1.2 Revisão e construção do Plano	21
2 A PINACOTECA	25	2.1 Histórico da instituição	25
2.2 Dados do acervo	28	2.3 Ficha técnica dos edifícios	30
2.4 Os edifícios no território	36	2.5 Estrutura organizacional	42
3 PINACOTECA DESDE DENTRO: ALGUNS ACHADOS DO DIAGNÓSTICO	45		
3.1 Análise FOFA/SWOT	52		
3.2 Diálogos no tempo: aprendizados e conquistas do Plano Museológico anterior	60		
4 MISSÃO, VISÃO E VALORES	65		
5 PROGRAMAS: COMO ORGANIZAMOS NOSSAS ATIVIDADES	71		
Programa de Gestão Museológica	76	Programa de Gestão de Acervos	81
Programa de Exposições e Programação Cultural	85	Programa Educativo	89
Programa de Edificações	93	Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional	97
Programa Conexões Museus SP	101	Programa de Relacionamento com o Território	104
6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CICLO	109	6.1 Resultados esperados e plano transversal de ações para o primeiro ano	110
7 NOTAS SOBRE O MONITORAMENTO E A AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	125		
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134

Agradecimentos

A construção deste Plano Museológico não seria possível sem a participação ativa e generosa dos profissionais da Pinacoteca, que nos receberam e se envolveram nos diversos diálogos realizados (visitas técnicas, rodas de conversa, entrevistas e enquetes) e nas atividades colaborativas para a construção do Plano (oficinas estratégicas, oficinas intersetoriais, enquetes). Nesses encontros, todos se propuseram a pensar coletivamente sobre os desafios atuais e os rumos para o futuro da instituição. Esperamos que cada um se sinta representado neste documento de alguma maneira.

Agradecemos às 894 pessoas que responderam ao questionário externo e contribuíram avaliando atividades e serviços, e compartilhando desejos, sugestões e ideias de futuro.

Agradecemos também aos participantes das rodas externas, que contribuíram tanto na reflexão sobre a Pinacoteca para além de seus muros: Ana Catarina Mousinho (artista visual, Movimento Sem-Teto do Centro e Ocupação 9 de julho); Affonso Lobo (equipe de programação do Sesc Bom Retiro); Benjamin Seroussi (codiretor artístico da Casa do Povo); Bruno Moreschi (artista multidisciplinar e pesquisador acadêmico); Cecília Bedê (curadora e pesquisadora de Artes Visuais no MAC Dragão do Mar-Fortaleza); Claudinei Roberto da Silva (professor, curador e artista visual); Evelyn Lauro (articuladora social do Museu da Língua Portuguesa); Daina Leyton (coordenadora de acessibilidade no MAM); Henrique de Oliveira (coordenador no Movimento de Moradia por Justiça nas ocupações Prestes Maia

911, Prestes Maia 913, Ipiranga 908 e Mauá 340); Karin Di Monteiro (coordenadora no núcleo de ensino e pesquisa do Centro de Convivência É de Lei); Maria Luiza Meneses (integrante do Coletivo Nacional Trovoa); Nilva Luz (gerente-adjunta da Gerência de Artes Visuais e Tecnologias do Sesc); Michele Meira (coordenadora pedagógica na Emei João Theodoro); Raphael Escobar (cocriador de diversos projetos como Coletivo Birico Arte e Pagode na Lata); Sheila Costa (colaboradora no Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos); e Thais Romão (colaboradora na área administrativa do Museu de Arte Sacra).

E também Mayara Vivian (Casa do Povo), pela caminhada pelo Bom Retiro; e Cristiana Mello Cerchiari, pelas orientações para a descrição de gráficos, infográficos e imagens.

Agradecemos ainda à coordenadora da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (UPPM-SEC), Paula Paiva Ferreira, pelo suporte e contribuições. Também é preciso destacar a colaboração sempre solícita e instigante dos membros da UPPM e do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (Sisem-SP). Nas pessoas de Carolina Rocha, Kelly Toledo, Mirian Yagui, Luana Silva, Luiz Fernando Mizukami, Rafael Egashira, Renata Cittadin, Roberta Martins Silva, Suzy Santos e Tayna Rios nos congratulamos com toda a equipe.

Por fim, agradecemos ao Grupo de Trabalho (GT) constituído para acompanhar o processo, que participou dos momentos decisivos do percurso, por todo apoio e parceria: Jochen Volz e Bianca Corazza, representantes da Organização Social de Cultura Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC); Milene Chiovatto e Ana Maria Maia, representantes da Pinacoteca; Renata Cittadin e Suzy Santos, representantes da UPPM.

Audiodescrição: fotografia colorida de parte da fachada da Pinacoteca Luz, com o nome "Pinacoteca do Estado" e lustre preto no centro da imagem. Há dois banners grandes pendurados em posição vertical na fachada do prédio com divulgação da exposição "Os Gêmeos, segredos". Ao fundo, um céu azul-claro com nuvens brancas.



Apresentação

A Pinacoteca de São Paulo apresenta neste documento seu Plano Museológico, elaborado tendo em vista um ciclo de seis anos. O Plano é resultado da parceria do museu com a [Tomara! Educação e Cultura](#) e da colaboração de centenas de pessoas que se ofereceram para refletir sobre os princípios, as diretrizes e as práticas da Pinacoteca.

O processo participativo de elaboração deste documento aconteceu no mesmo momento histórico em que, após debates internacionais intensos propostos pelo Conselho Internacional de Museus (Icom), emergiu uma nova definição de museu.

Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam



de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos. (Icom, 2022).

Este Plano Museológico converge com a nova definição ao atualizar paradigmas e valores e ao perseguir práticas coerentes com o papel social que os museus devem assumir na contemporaneidade, posicionando-se, integrando debates e propondo novos modos de fazer e se relacionar.

Para a atualização deste Plano, a teoria da museologia social e os valores democráticos estiveram sempre presentes na metodologia utilizada, baseada na escuta, no diálogo e na colaboração, e ancorada na participação de agentes internos e externos à Pinacoteca.

Entre os desafios colocados desde o início, destacamos dois: como fazer de um documento obrigatório a todos os museus brasileiros um instrumento de ativação de valores democráticos e de aplicação de uma museologia conectada com a sociedade e ao mesmo tempo atenta às atualizações das instituições pares no resto do mundo?; e como reunir e apresentar em um só documento insumos para usos distintos, que vão desde a declaração política e pública de princípios e métodos, passando pelo papel de guia de gestão para seus condutores até o de ferramenta cotidiana de trabalho para as equipes?

Durante todo o processo em que o presente Plano Museológico foi gestado, essas inquietações estiveram presentes e reverberaram nas formas de trabalho e nos conteúdos desenvolvidos. Com este documento, apresentamos os resultados desse intenso processo dialógico e esperamos responder às questões propostas. Desejamos que sua leitura seja tão instigante quanto foi nosso trabalho.

O documento está organizado em oito capítulos. No primeiro capítulo são compartilhados os princípios que guiaram o processo de revisão do Plano, bem como o percurso metodológico. O segundo apresenta um panorama do museu, abordando um breve histórico da instituição, da-

dos do acervo, espaços físicos dos edifícios, ocupação do território e estrutura organizacional. O terceiro capítulo apresenta, de maneira sintética, as principais reflexões levantadas na etapa diagnóstica, que possibilitaram identificar e sistematizar na matriz SWOT algumas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que compõem o cenário de atuação da instituição. O diagnóstico também conta com uma breve análise das realizações impulsionadas e guiadas pelo último Plano Museológico (2019).

O quarto capítulo compartilha a missão, os valores e a visão de futuro para os próximos anos da Pinacoteca. Esses elementos estruturantes de um Plano Museológico foram revisitados e reelaborados nesta nova versão. O quinto capítulo, "Como organizamos nossas atividades?", apresenta oito programas que devem orientar o fazer cotidiano do museu. O sexto capítulo, "Objetivos estratégicos do ciclo", indica os caminhos a serem trilhados pela instituição para alcançar a visão de futuro almejada, detalhando os resultados esperados e um plano preliminar de ações. Em seguida, o sétimo capítulo trata do monitoramento e da avaliação do Plano, apontando algumas estratégias para verificar se a organização está atingindo os objetivos delimitados. Por fim, o oitavo capítulo traz algumas considerações finais.

Com o intuito de construir um Plano que possa servir como guia para as ações cotidianas das equipes da Pinacoteca, optou-se por elaborar um documento enxuto. Por isso, alguns documentos que dão mais detalhes do processo e dos resultados da revisão do Plano estão vinculados por links – como o [memorial do projeto](#), que traz mais detalhes das metodologias e dos instrumentos utilizados; o [relatório diagnóstico](#), com informações mais completas dessa etapa; e os resultados na íntegra da [pesquisa com o público externo](#). Ao longo da leitura há indicações de discussões e reflexões que podem ser aprofundadas com a leitura desses anexos.

Também foi elaborada uma [versão de bolso](#) do Plano, com os elementos principais que devem guiar e inspirar as equipes, e um [cartaz](#).

Qual o papel do Plano Museológico?

O Plano Museológico¹ é um guia geral para a governança do museu. É uma ferramenta de identidade, de planejamento e de gestão da instituição. Por isso, é um documento que deve traduzir o que a Pinacoteca é e o que deseja ser. Deve expressar propósitos e crenças, orientar a conduta e conduzir programas e ações.

O Plano deve auxiliar a Pinacoteca a cumprir suas funções e a se manter conectada às discussões globais a respeito do papel dos museus na sociedade e às políticas públicas museológicas locais (federais e estaduais), a fim de garantir a adoção de padrões e lógicas próprias às instituições museais.

É um planejamento estratégico, mas se distingue de outros similares porque considera as especificidades de um museu, refletidas no conjunto de programas que organizam as grandes áreas e atividades museais – e orientam e ao mesmo tempo delimitam o fazer do museu.

O Plano deve organizar, conectar e guiar ações administrativas, técnicas e políticas, estabelecendo sentido, coerência e coesão à prática profissional. É uma ferramenta cujo objetivo é dar ao museu a capacidade de identificar, reconhecer e aproveitar todo seu potencial para realizar seus objetivos de modo consciente, deliberado e mais eficaz.

A elaboração de um Plano Museológico é uma oportunidade para reflexões sobre a cultura e os objetivos institucionais. Por isso, sua construção é um momento de avaliação institucional que permite rever processos e realizar novas proposições.

¹ Documentos estratégicos vêm sendo desenvolvidos por museus em todo o mundo sob diferentes nomenclaturas (por exemplo, Plano Diretor, Master Plan, Plano de Metas, Plano de Acreditação de Museu e o próprio Plano Museológico), formatos e metodologias de confecção. No Brasil, o Plano Museológico tornou-se a mais conhecida referência desde a promulgação do Estatuto de Museus, Lei nº 11.904/2009, com a proposta de uma estrutura organizacional comum e a obrigatoriedade do documento a todos os museus do país.



Como um museu é movido por pessoas e para pessoas, a participação dos públicos internos e externos faz toda a diferença no resultado final do Plano e, portanto, nos seus potenciais usos e efeitos. Do ponto de vista dos profissionais do museu, o envolvimento na construção do Plano Museológico pode auxiliar no compartilhamento de propósitos e fortalecer (e às vezes criar) o sentimento de pertencimento e corresponsabilização pelos resultados institucionais, além de apoiar o desenvolvimento de uma cultura de planejamento. Do ponto de vista externo, a participação dos públicos pode contribuir para a democratização de processos museológicos; para uma maior conexão do museu com a sociedade; e para avaliação e aferição dos efeitos do legado institucional.

É importante que o Plano seja percebido pela equipe como um “documento de trabalho”. Por isso, deve ser periodicamente revisitado e revisto, de modo a acompanhar a dinâmica da instituição. O sucesso de um Plano Museológico está na efetiva incorporação dos propósitos e valores declarados e na utilização cotidiana pelo museu.

Boa leitura!



Audiodescrição: fotografia colorida da fachada lateral da Pinacoteca Luz, com o jardim gramado e a alameda que ladeiam o edifício. O prédio com tijolinhos aparentes na cor marrom apresenta proteção em metal em todas as janelas dos pavimentos 1 e 2, a fileira de janelas do primeiro pavimento está localizada ao centro e a segunda na parte superior da foto. A luz do sol projeta a sombra da árvore na fachada, na alameda e no jardim.

Como construímos este Plano: alguns pressupostos

O processo de revisão do Plano Museológico da Pinacoteca teve como ponto de partida a construção coletiva e a escuta ampla dos colaboradores e demais atores que se relacionam direta e cotidianamente com a instituição. A interlocução com pessoas que observam a Pinacoteca do "lado de fora" também foi fundamental. Isso envolveu a escuta da vizinhança, de pesquisadores, de artistas, de gestores e profissionais que atuam em equipamentos similares, de outros membros da sociedade civil organizada e de públicos em geral.

Alguns princípios operativos guiaram esse processo: (i) participação; (ii) deslocamentos de perspectiva; (iii) negociação de sentidos; e (iv) construção de consensos e convergências.

O caráter colaborativo, multidisciplinar e multivocal, privilegiado no desenvolvimento do Plano, buscou fazer valer o princípio da **participação**², caro a qualquer trabalho que se deseje mais representativo das equipes que atuam no museu e da sociedade. Pensar colaborativamente enriquece perspectivas e contribui para dilatar compreensões e possibilidades

² A **participação** é um princípio que está em consonância com a Lei nº 11.904/2009, que institui o Estatuto de Museus; com as diretrizes da UPPM para elaboração/atualização de Planos Museológicos (2017); e também com a política cultural da Secretaria de Cultura e Economia Criativa de São Paulo (2022).

narrativas. A participação de **públicos internos e externos** nesse processo tem como efeito esperado contribuir para que o Plano, do lado de dentro, seja usado como guia e referência pelas equipes, que se perceberão pertencentes a um futuro desejado e construído em conjunto; e, do lado de fora, esteja conectado à sociedade, que também poderá se reconhecer no espaço e nas ações desenvolvidas, sentindo-se de algum modo representada e partícipe dos projetos e das escolhas do museu.

A ideia de **deslocar a perspectiva** inspirou a busca contínua por desautomatizar e desnaturalizar o modo de pensar e lidar com diferentes temas e situações, abrindo espaço para desconstruir e reconstruir visões e posicionamentos sobre os modos de atuação do museu. Produzir novos entendimentos, compreensões e conexões sobre o museu, seus acervos, suas edificações, seu território, seus públicos, bem como estranhar, imaginar, testar e relacionar ideias e possibilidades para a instituição foram exercícios estimulados no processo.

A **negociação de sentidos** corresponde à atitude de levar a sério as diferentes visões e a partir delas buscar compatibilizar repertórios para produzir e inventar novas demandas e estratégias, novos caminhos e produtos. A negociação de sentidos é importante para aproximar repertórios e contribui, ao final, para a tentativa de **construir consensos**, mesmo que provisórios, e **identificar convergências** que permitam caminhar em direção a pontos de interesses compartilhados. Construir consensos não significa não dar espaço ou voz para os dissensos, fundamentais para o diálogo. Ao contrário, significa fazer aflorá-los e estabelecer pontes, elegendo termos comuns e elementos representativos para o conjunto dos envolvidos no processo de construção do Plano.

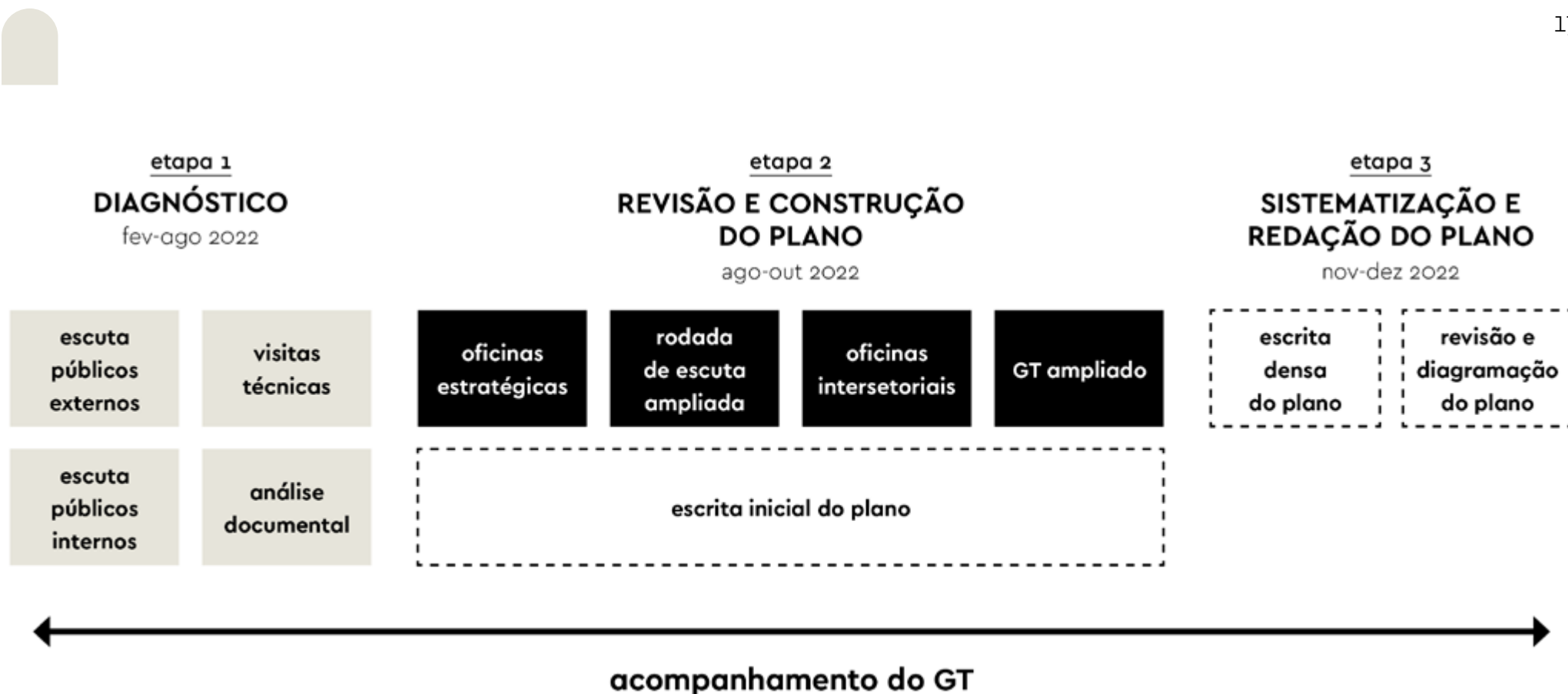
A opção por um processo com essas características, em geral mais lento e complexo, tem como base a expectativa de que o Plano movimente a instituição para que ela seja capaz, cada vez mais, de construir um **legado representativo do ponto de vista social e cultural**, em permanente diálogo com a sociedade. Uma abordagem na qual a reflexão sobre "para quem" e "para onde" seja feita com a participação dos vários sujeitos envolvidos e impactados. Aposto-se na potência desses princípios para repensar uma instituição que quer dialogar com a sociedade, que se deseja capaz de gerar sentimentos de pertencimento e identificação e que se pensa como lugar vivo, dinâmico e integrado ao meio em que existe.

A elaboração deste Plano Museológico aconteceu entre os meses de fevereiro e dezembro de 2022, e foi estruturada em três etapas: i) diagnóstico; ii) revisão do Plano anterior e construção das bases do novo Plano; iii) sistematização e redação do novo Plano.

O processo foi acompanhado de perto por um Grupo de Trabalho (GT)³, que, junto à equipe da Tomara!, colaborou com sugestões e analisou criticamente instrumentos, estratégias e resultados parciais ao longo de todas as etapas.

Apresentaremos a seguir, sinteticamente, aspectos metodológicos e dados gerais de cada uma das etapas. Para acessar uma versão mais detalhada, é só [clique aqui](#).

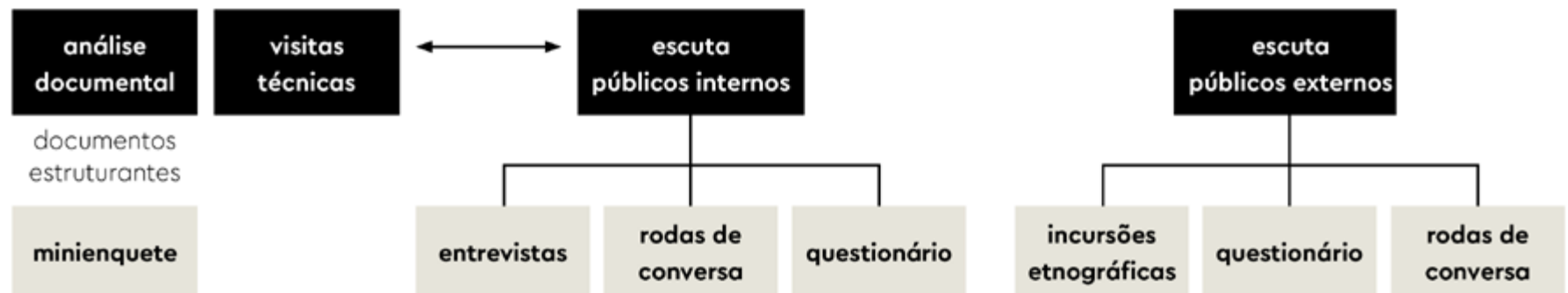
³ O GT foi composto do seguinte modo: dois representantes da Pinacoteca de São Paulo (Milene Chiovatto e Ana Maria Maia); dois representantes da Associação Pinacoteca Arte e Cultura, Organização Social de Cultura que atualmente gere a Pinacoteca (Jochen Volz e Bianca Corazza); e dois representantes da UPPM (Renata Cittadin e Suzy Santos). As atribuições e o desenho de funcionamento foram propostos pela Tomara! Educação e Cultura a fim de garantir a participação efetiva de todos. Membros da equipe da Tomara! fizeram a moderação e acompanharam as reuniões.



Audiodescrição: infográfico composto de três colunas na horizontal; cada coluna contém quadrados e cada quadrado corresponde a uma das atividades realizadas na etapa. A etapa 1, diagnóstico, representada pela coluna de quadrados mais à esquerda da página, aconteceu de fevereiro a agosto de 2022: escuta de públicos externos, escuta de públicos internos, visitas técnicas e análise documental. A etapa 2, de revisão e construção do Plano, aconteceu de agosto a outubro: oficinas estratégicas, rodada de escuta ampliada, oficinas intersetoriais e GT ampliado. Ainda na etapa 2, marcada em quinto quadrado pontilhado, abaixo dos outros, inicia-se a escrita do Plano. Por fim, a etapa 3, de sistematização e redação, representada pela coluna da direita, ocorreu entre novembro e dezembro e está representada por: escrita densa, revisão e diagramação dos conteúdos. Há uma linha contínua abaixo das colunas, com seta nas extremidades direita e esquerda, indicando o acompanhamento do GT em todo o processo.

1.1 Etapa diagnóstica

A coleta de dados para a etapa diagnóstica aconteceu entre 25 de fevereiro e 17 de junho de 2022 em duas frentes: uma escuta interna e outra externa. O objetivo foi realizar uma escuta ampla e plural de diversos sujeitos – dos que atuam cotidianamente na Pinacoteca àqueles que frequentam a instituição; das pessoas que convivem no território circunvizinho aos sujeitos que atuam no mesmo campo artístico-cultural. Para isso, foram usadas diferentes abordagens e estratégias: minienquetes, questionários on-line, entrevistas semiestruturadas, rodas de conversa, incursões etnográficas, visitas técnicas e pesquisa documental.



Audiodescrição: esquema gráfico da Etapa 1 composto de quatro colunas na horizontal; cada coluna contém um conjunto de quadrados conectados por linhas. O primeiro quadrado da primeira coluna, da esquerda para a direita, na cor preta, é da análise documental de documentos estruturantes e logo abaixo, conectado a essa ação, está a minienquete, representada em um quadrado cinza. Paralelo a análise documental, na coluna ao lado, sozinho, está o quadrado preto com as visitas técnicas, que se liga com uma seta de duas pontas ao terceiro quadrado da escuta de públicos internos. Abaixo desse quadrado estão interligados quadrados cinza que representam as entrevistas, as rodas de conversa e o questionário. O último quadrado preto é da escuta de públicos externos e abaixo dele estão ligados os últimos quadrados cinzas representando as incursões etnográficas, o questionário e as rodas de conversa.

Nos quadros abaixo, é possível visualizar as diferentes estratégias de escuta, os públicos atingidos e a abrangência de cada estratégia.

ESCUTA INTERNA

Minienquete

- Colaboradores | **Abrangência**⁴: 86 respondentes

Questionário estruturado on-line

- Colaboradores | **Abrangência**: 104 respondentes

Entrevistas semiestruturadas

- Colaboradores por áreas – gestores e equipes | **Abrangência**: 9 entrevistas (14 entrevistados)⁵
- Governança – diretores | **Abrangência**: 3 entrevistas (uma por diretor)
- Governança – Conselho de Administração | **Abrangência**: 1 entrevista (1 presidente do Conselho de Administração)
- Governança – Conselho de Orientação Artística | **Abrangência**: 2 entrevistas (membros do COA)
- Governança – Secretaria de Cultura/UPPM | **Abrangência**: 1 coordenador UPPM

Rodas de conversa

- Roda interna 1 – colaboradores áreas-meio | **Abrangência**: 11 participantes
- Roda interna 2 – colaboradores Educativo e Atendimento | **Abrangência**: 12 participantes
- Roda interna 3 – colaboradores Acervos, Projetos Culturais e Eventos | **Abrangência**: 13 participantes

⁴ Para avaliar o percentual de participação, vale considerar o universo de 181 colaboradores (sem contar terceirizados não contatados) – dados fornecidos pela Pinacoteca em abril de 2022.

⁵ Essa diferença se explica porque algumas entrevistas foram feitas com duplas de colaboradores.

Visitas técnicas

- Colaboradores por áreas – gestores e equipes | **Abrangência:** 13 visitas (32 pessoas envolvidas)

Números totais

- 104 questionários, 3 rodas de conversa (36 participantes), 15 entrevistas (21 entrevistados)

ESCUTA EXTERNA

Questionário estruturado on-line

- Diversos | **Abrangência:** 894 participantes⁶

Rodas de conversa

- Roda externa 1 – interlocutores que atuam no entorno | **Abrangência:** 9 participantes
- Roda externa 2 – interlocutores do campo museal e das artes visuais | **Abrangência:** 7 participantes

Incursões etnográficas

- Atores do entorno | **Abrangência:** 5 idas a campo + 25 agentes identificados

Números totais

- 894 questionários, 2 rodas de conversa (16 participantes), 5 idas a campo (25 interlocutores)

⁶ A divulgação do questionário estruturado on-line foi realizada através do mailing institucional da Pinacoteca, com disparo único para 56.462 contatos. Além disso, o link foi divulgado pontualmente (uma vez) pela instituição nas redes sociais e compartilhado também pontualmente pelo WhatsApp para alguns interlocutores. Essa escolha tornou rara ou inexistente a escuta de não públicos ou públicos não habituais.

A **pesquisa documental** foi outro ponto importante para o desenvolvimento dessa etapa pela possibilidade de confrontar ou subsidiar os dados que emergiram da escuta. Os documentos foram organizados pelo grau de relevância para a produção do Plano. Foram mapeados **242** documentos de interesse; destes, **76** foram classificados como prioritários e analisados para a elaboração deste Plano. A maioria são documentos da própria Pinacoteca, como o Plano de Ação Educativa (2021), a Política de Acervo (2019), o Plano de Trabalho (2018–2023), o Plano Estratégico (2019–2023), o Plano Museológico vigente (2019–2023) e o anterior, para citar alguns, mas há também outras referências importantes como a publicação *Subsídios para a elaboração de planos museológicos* (Ibaram, 2016), legislações relacionadas ao tema e planos museológicos de outros museus.

Como resultado dessa etapa, foi elaborado um relatório diagnóstico, que descreve as percepções e expectativas dos colaboradores sobre o cotidiano de trabalho, além de impressões e desejos dos públicos externos consultados. Como síntese desse esforço, foi construída uma matriz FOFA (SWOT) elencando forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

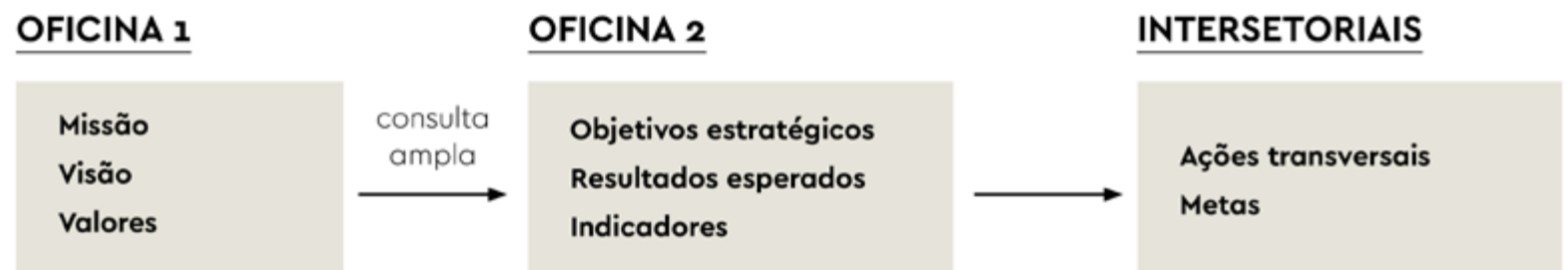
1.2 Revisão e construção do Plano

Uma vez que o diagnóstico permitiu identificar quais são as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que compõem o cenário de atuação da instituição, a etapa de revisão do Plano anterior e construção das bases do Plano novo se debruçou na reavaliação e/ou reconstrução da missão, dos valores e da visão de futuro da instituição. A iniciativa ainda estabeleceu objetivos estratégicos para o próximo ciclo, com resultados esperados e as respectivas ações vinculadas a eles para o primeiro ano de vigência do Plano. Um estudo preliminar de metas também foi feito para o primeiro ano, mas não será apresentado aqui, pois será revisto à luz do orçamento e dos demais aspectos de contexto.

Assim como a etapa diagnóstica, a etapa de revisão e construção do Plano – planejada e preparada em agosto de 2022 e realizada entre os meses de setembro e outubro – também contou com a participação ativa da equipe da Pinacoteca. Todos os colaboradores foram convidados

a manifestar o interesse de participar das oficinas estratégicas por inscrição, e os 36 inscritos foram contemplados em pelo menos uma oficina. A oficina estratégica 1 teve como objetivo refletir sobre os valores e a visão de futuro da instituição. Naquele momento, e com base nos resultados do diagnóstico, entendeu-se que não era necessário rever a missão. Em seguida, foi realizada uma enquete para que todos os colaboradores tivessem a oportunidade de sugerir alterações e validar a visão de futuro construída durante a primeira oficina. Participaram dessa escuta 53 colaboradores, sendo que 85% (45 pessoas) concordaram totalmente com a redação proposta e 15,1% (8 pessoas) concordaram parcialmente, fazendo sugestões de melhoria. As sugestões levantadas foram levadas para a oficina estratégica 2, na qual foi aprovada a redação final da declaração. Nesse encontro a missão foi revisitada, com a inclusão de uma palavra; e com base nos constructos já mencionados foram estabelecidos objetivos estratégicos, resultados esperados e indicadores para os próximos anos da Pinacoteca.

Após as oficinas estratégicas, foram realizadas cinco oficinas intersetoriais. Cada um dos encontros teve como foco um objetivo estratégico e os resultados esperados. Participaram das oficinas representantes de diferentes áreas, que foram instigados a pensar e definir ações e metas que, no prazo de um ano, devem ser realizadas para começar a alcançar os resultados esperados.



Audiodescrição: esquema gráfico formado por três quadrados cinza dispostos na horizontal. Entre eles, há setas apontando para a direita que os conectam e indicam a ordem de realização. O primeiro quadrado à esquerda corresponde à oficina 1, composta pela missão, visão e valores. A seta que conecta o primeiro e o segundo quadrados indica que houve uma consulta ampla. O segundo quadrado ao centro corresponde a oficina 2, composta de objetivos estratégicos, resultados esperados e indicadores. Por fim, o último quadrado à direita, apresenta oficinas intersetoriais formadas pelas ações transversais e pelas metas.

As oficinas privilegiaram dinâmicas coletivas e participativas para que os representantes das diversas áreas pudessem contribuir e compartilhar suas perspectivas e seus pontos de vista sobre os temas discutidos. Os encontros foram estruturados com estratégias variadas: exercícios individuais, momentos de construção e discussão em pequenos grupos e plenárias para ampliar as trocas, e para deliberar e validar os pontos elaborados.

No quadro abaixo, é possível verificar a abrangência e os públicos de cada uma das dinâmicas dessa etapa de construção do Plano.

ETAPA – CONSTRUÇÃO DO PLANO

As oficinas estratégicas e intersetoriais buscaram mobilizar colaboradores de diversos setores do museu. As áreas que tiveram representantes nessas dinâmicas estão relacionadas a seguir.

Oficinas estratégicas

▪ Ação Educativa; Acervo Museológico; Captação de Recursos; Comunicação e Marketing; Conservação e Restauro; Biblioteca e Cedoc; Diretoria Administrativo-Financeira; Diretoria de Relações Institucionais; Diretoria-Geral; Facilities; Financeiro; Pesquisa e Curadoria; Planejamento e Gestão; Projetos Culturais; RH e Atendimento; Tecnologia da Informação | **Abrangência:** 36 colaboradores contemplados em todas as oficinas

Consulta ampla

▪ Enquete anônima | **Abrangência:** 53 respondentes

Oficinas intersetoriais

▪ Ação Educativa; Acervo Museológico; Captação de Recursos; Comunicação e Marketing; Biblioteca e Cedoc; Diretoria de Relações Institucionais; Diretoria-Geral; Facilities; Financeiro; Pesquisa e Curadoria; Planejamento e Gestão; Projetos Culturais; RH e Atendimento; Tecnologia da Informação | **Abrangência:** 37 colaboradores contemplados em todas as oficinas



Audiodescrição: fotografia colorida, tirada de baixo para cima, da entrada da Pinacoteca Luz. No primeiro plano, uma árvore com poucas folhas está na frente da escadaria do prédio. No primeiro e segundo pavimentos do edifício há sacadas. Ao fundo, céu azul.

A Pinacoteca



2.1 Histórico da instituição

A Pinacoteca de São Paulo é um museu de artes visuais com ênfase na produção brasileira do século XIX à contemporaneidade. Trata-se do museu de arte mais antigo da cidade. Fundada em 25 de dezembro de 1905 pelo governo do estado de São Paulo, a Pinacoteca abriga uma das mais importantes coleções de arte brasileira. A formação do acervo original começou com a transferência de vinte obras do Museu do Ipiranga (então Museu Paulista), que se somaram a outras seis adquiridas de importantes artistas da cidade, como Almeida Júnior, Pedro Alexandrino, Antônio Parreiras e Oscar Pereira da Silva.

Atualmente a coleção conta com cerca de 11 mil peças, entre pinturas, desenhos, gravuras, esculturas e fotografias, dentre as quais estão trabalhos de artistas brasileiros como Anita Malfatti, Lygia Clark, Tarsila do Amaral, Candido Portinari, Oscar Pereira da Silva, Eliseu Visconti, Almeida Junior, Pedro Alexandrino, Benedito Calixto, Victor Brecheret, Lucy Citti Ferreira e Lasar Segall. Há ainda obras contemporâneas, como as de Waldemar Cordeiro, Ivan Serpa, Rubem Valentim, Carmela Gross, Sérgio Sister, Adriana Varejão, Rosângela Rennó, Rosana Paulino, Sonia Gomes, Jaime Lauriano, Jaider Esbell e Denilson Baniwa, para mencionar algumas referências.

O primeiro prédio a abrigar a Pinacoteca, na Praça da Luz, foi o edifício do antigo Liceu de Artes e Ofícios, projetado pelo Escritório Técnico Ramos



de Azevedo no final do século XIX. Mas foi só a partir do final dos anos de 1990, depois de ampla reforma projetada pelo arquiteto Paulo Mendes da Rocha, que a Pinacoteca passou a ocupar totalmente as instalações do edifício, até então compartilhado com outras instituições, como o próprio Liceu e a Escola de Belas Artes. Atualmente, esse prédio do museu comporta um dos principais laboratórios de conservação e restauro do país.

Além do imóvel original, desde 2004 o museu ocupa também outro edifício, a Pinacoteca Estação, no Largo General Osório, unidade inaugurada após ampla reforma, assinada por Aron Cohen, para receber parte do programa de exposições temporárias e do acervo do museu. Esse edifício histórico também foi projetado originalmente pelo Escritório Técnico Ramos de Azevedo como parte do conjunto arquitetônico ferroviário da The São Paulo Railway, e abrigou, entre 1914 e 1938, escritórios e armazéns da Companhia Estrada de Ferro Sorocabana. Entre 1940 e 1983, depois de passar por algumas reformas, sediou delegacias vinculadas ao Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo, o Deops-SP. Atualmente, a Pinacoteca Estação abriga o Centro de Documentação e Memória (Cedoc), a Biblioteca da Pinacoteca de São Paulo e compartilha o edifício com o Memorial da Resistência de São Paulo, instituição dedicada à valorização e à preservação das memórias da repressão e da resistência políticas no Brasil republicano, especialmente no período da ditadura civil-militar instituída em 1964.

O terceiro edifício é a Pinacoteca Contemporânea, que vai ocupar o antigo prédio da Escola Estadual Prudente de Moraes, em terreno oficialmente cedido à Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo em 2018. A Pinacoteca Contemporânea, conectada ao Parque Jardim da Luz, amplia a presença do museu na região e na cidade tanto em termos espaciais quanto no sentido de novas relações e práticas. O museu contará com uma praça pública para atividades artísticas e culturais, duas galerias para exibição de obras em grandes formatos, ateliês para atividades educativas, a Biblioteca e o Cedoc (que migrarão da Pinacoteca Estação), loja, café, restaurante e auditório.

Nos últimos anos, a Pinacoteca se consolidou como referência museológica nacional e internacional em função do seu acervo, das exposições temporárias e da programação cultural com-

plementar que oferece ao público. A Pinacoteca também é responsável pela preservação das 49 esculturas em exposição no Parque Jardim da Luz.

O museu conta ainda com um projeto de Ação Educativa de referência, organizado para cada tipo de público: o escolar, o dos visitantes em geral, o das pessoas com deficiência e transtornos mentais, o das pessoas em situação de vulnerabilidade social, o dos idosos e o público formado pelos próprios trabalhadores da instituição, entre outros.

A Pinacoteca cumpre, assim, seus objetivos fundamentais de preservação e divulgação do patrimônio artístico-cultural (formado por seus acervos e edifícios tombados nas três esferas de governo); de formação estética dos visitantes, contribuindo para o desenvolvimento da consciência crítica na sociedade; e do usufruto dos direitos culturais para um grande número de pessoas.

Desde 2005, o governo do estado de São Paulo implantou o sistema de gestão por Organizações Sociais de Cultura (OSCs) dos seus equipamentos culturais. As OSCs são escolhidas⁷ com base na política cultural da Secretaria de Cultura e Economia Criativa (SEC) e nas diretrizes da UPPM. A APAC, organização social atualmente responsável pela gestão da Pinacoteca, estabelece metas e realiza, em comum acordo com a UPPM-SEC, ações estratégicas, além de cumprir as rotinas e obrigações estabelecida em contrato.

⁷ A seleção se dá pela análise de proposta técnica e orçamentária baseada em processo convocatório a OSCs habilitadas e interessadas na gestão dos museus.



2.2 Dados do acervo

A Pinacoteca preserva três tipos de acervo: artístico, documental e bibliográfico. De acordo com levantamento realizado em setembro de 2022, esses acervos se apresentam como descrito a seguir.

_Acervo artístico: composto por um total de 10.869 obras, entre elas, 2.089 pinturas, 2.322 desenhos, 4.333 gravuras, 982 fotografias, 750 esculturas, 94 instalações, 48 livros de artistas, 4 performances, 29 vídeos, 1 website, 39 álbuns, 2 colagens, além de outros 162 itens diversos, alguns classificados como memorabilias.

_Acervo documental: mantido pelo Cedoc, é composto por documentos textuais, iconográficos e tridimensionais. Possui um fundo institucional, bem como fundos de origem privada. O acervo configura um conjunto consistente para o subsídio de pesquisas em artes visuais no Brasil. O fundo institucional possui 114,49 metros lineares de materiais processados e 24,35 metros em processamento (num total de 138,84 metros). Somam-se a isso 30 fundos individuais com 69,49 metros lineares, sendo 31,41 metros processados e 38,08 metros em fase de processamento.

_Acervo bibliográfico: mantido pela Biblioteca da Pinacoteca de São Paulo, conta com títulos especializados em artes visuais, dentre livros, folhetos e catálogos, constituindo uma das coleções mais importantes de arte brasileira. O acervo possui obras raras e contém um total de 11.695 itens. No momento da consulta, havia 227 álbuns, 1.656 documentos (tais como certificados, diplomas, fotografias, cartazes, entre outros), 114 teses e mais de 3 mil materiais em processamento.

É importante indicar que a Política de Acervo da Pinacoteca (2019) traz orientações detalhadas sobre aquisição e empréstimo de obras, bem como formas de registro e focos de interesse. Muitos documentos relevantes são anexos da Política, como o Manual de Catalogação e Procedimentos

Técnicos da Biblioteca⁸, o Manual de Descrição Arquivística⁹ e a Política de Preservação Digital¹⁰. Outro documento importante, que dá suporte e norteia a Política de Acervo, é a Política de Direito Autoral¹¹.

Os focos de interesse expressos da atual Política de Acervo sinalizam para a identidade que a Pinacoteca deseja construir e apontam critérios atualizados para a composição do acervo.

Entre as prioridades estabelecidas no documento para a aquisição de novas obras estão: artistas que ainda não façam parte da coleção, levando em conta diversidade e equilíbrio étnico, racial, regional e de gênero, atentando especialmente para o aumento de representação de artistas mulheres, negros e indígenas; artistas fora do eixo Rio-São Paulo; obras de artistas que já façam parte do acervo, mas com trabalhos menos relevantes; e, com o objetivo de cobrir lacunas do acervo, obras de tema histórico ou com linguagens pouco presentes nas coleções do museu, como performance, vídeo, obras conceituais e produção das décadas de 1970 e 1980 de fora de São Paulo.

⁸ Anexo M – Manual de Catalogação e Procedimentos Técnicos Biblioteca Walter Wey 2019, p. 146–159.

⁹ Anexo O – Manual de Descrição Arquivística, p. 189–209.

¹⁰ Anexo N – Política de Preservação Digital da Pinacoteca do Estado de São Paulo 2019–2023, p. 160–188.

¹¹ A Política de Direito Autoral do Acervo Artístico da Pinacoteca de São Paulo, publicada em 2020, dá suporte às atividades desenvolvidas com acervo artístico, orientando práticas a partir da sistemática interpretação da legislação, garantindo segurança para o museu e estabelecendo protocolos que respeitam os direitos dos artistas.

2.3 Ficha técnica dos edifícios

Pinacoteca Luz

Área construída: 10.242,26 metros quadrados.

TÉRREO

Infraestrutura: escadas, rampas, saídas de emergência, elevador, sanitários, vestiários, cabine primária e secundária, casa de máquinas do ar-condicionado, corredores de acesso, estacionamento.

Operacional: Espaço do Núcleo de Ação Educativa (Espaço NAE), cafeteria, loja, guarda-volumes, pátios internos, auditório (150 lugares), laboratório de restauro, duas reservas técnicas, área de TI, Núcleo de Acervo Museológico, manutenção, montagem, copa, refeitório, Núcleo de Ação Educativa e recepção de serviço.

PRIMEIRO PAVIMENTO

Infraestrutura: banheiros, escadas, elevadores, casa de máquinas dos elevadores, passarelas, corredores de acesso, varandas.

Operacional: salas expositivas (16 salas, divididas em quatro galerias, e a área central do octógono – 1.411,94 metros quadrados), recepção, lobby, belvedere.

SEGUNDO PAVIMENTO

Infraestrutura: elevadores, passarelas, varandas, corredores de acesso, átrio e escadas.

Operacional: salas expositivas (exposição do acervo de longa duração (17 salas – 1.474,33 metros quadrados).

TOMBAMENTOS

_Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan)

Publicação no Diário Oficial da União do dia 28/12/2011, página 249, da "Notificação a respeito do tombamento do conjunto arquitetônico e paisagístico do bairro da Luz, Município de São Paulo, Estado de São Paulo"; e publicação no Diário Oficial da União do dia 16/12/2016, página 241, ratificando o tombamento definitivo.

_Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (Condephaat)

JARDIM DA LUZ

Processo 20236/1977 – Resolução Tomb. nº 31 de 8/8/1981. D. O. 11/8 e 12/9/1981 – Livro do Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico: inscrição nº 7, p. 303, 18/8/1986.

PINACOTECA DO ESTADO (edifício)

Processo 00215/1979 – Resolução Tomb. nº 24 de 5/5/1982. D. O. 21/5/1982 – Livro do Tombo Histórico: inscrição nº 224, p. 62, 19/1/1987.

_Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp)

JARDIM DA LUZ (bem)

Resolução 05/91 (ex *officio*) de 05/04/1991.

PINACOTECA DO ESTADO (bem)

Resolução 05/91 (ex *officio*) de 05/04/1991.

Pinacoteca Estação

Área construída: 8.422,15 metros quadrados.

SUBSOLO

Infraestrutura: casa de máquinas, ar-condicionado e cabine secundária.

TÉRREO

Infraestrutura: escadas, rampas, saídas de emergência, elevadores, sanitários, vestiários e corredores de acesso.

Operacional: área de exposição de longa duração do Memorial da Resistência (220,05 metros quadrados), bilheteria, guarda-volumes, café, loja, recepção de serviços, copa, refeitório e reserva técnica.

PRIMEIRO PAVIMENTO

Infraestrutura: escadas, elevadores, sanitários e corredores de acesso.

Operacional: Biblioteca (321,50 metros quadrados), Cedoc (381,81 metros quadrados), montagem, reserva técnica.

SEGUNDO PAVIMENTO

Infraestrutura: escadas, elevadores e casa de máquinas do ar-condicionado.

Operacional: sala expositiva (333,82 metros quadrados), área administrativa da Pinacoteca e Memorial da Resistência.

TERCEIRO PAVIMENTO

Infraestrutura: escadas, elevadores e sanitários.

Operacional: salas expositivas e espaço da Ação Educativa do Memorial da Resistência (676,11 metros quadrados).

QUARTO PAVIMENTO

Infraestrutura: escadas e elevadores.

Operacional: salas expositivas da Pinacoteca (992,50 metros quadrados).

QUINTO PAVIMENTO

Infraestrutura: copa, banheiros.

Operacional: auditório (150 lugares).

TOMBAMENTOS

_Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan)

Publicação no Diário Oficial da União do dia 28/12/2011, página 249, da "Notificação a respeito do tombamento do conjunto arquitetônico e paisagístico do bairro da Luz, Município de São Paulo, Estado de São Paulo"; e publicação no Diário Oficial da União do dia 16/12/2016, página 241, ratificando o tombamento definitivo.

_Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (Condephaat)

Remanescentes da instalação primitiva da antiga Estrada de Ferro Sorocabana, hoje constituídos pelas duas estações – 1ª e 2ª, hoje sede do Deops. Processo 20151/1976.

Edifício Deops – Capital.

Processo 38685/1999 – Resolução de Tombamento SC 28 de 8/7/1999 – Livro de Tombo Histórico: inscrição nº 327, p. 82 e 83, 9/3/2000.

_Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp)

RES. 44/92 – APT IMÓVEIS Z8-200; RES. SC 28/99 – T. ANTIGO EDIFÍCIO DO DOPS; PROC. SC 20.151/78 – APT ANTIGA ESTRADA DE FERRO; RES. 11/03 – A.E. EDIF. AL. CLEVELAND 601/617; A.E. RES. SC 46/02; A.E. RES. SC 27/99; A.E. RES. SC 28/99; PROC. SC 24.506/86.

Pinacoteca Contemporânea¹²

Área construída: 5.878 metros quadrados.

SUBSOLO

Infraestrutura projetada: elevadores, escadas, rampas de acesso, área de exposição, antecâmara, varanda de acesso, ar-condicionado, oficina, sala de manutenção, sala de serviços, vestiários, sanitários de funcionários, tratamento e reúso de água, informática, monitoramento, grupo gerador, subestação, arquibancada externa, docas, jardins, taludes de público e acesso à rua Ribeiro de Lima.

TÉRREO

Infraestrutura projetada: elevadores, escadas e passarela. Bloco Galpão: exposição, ateliês, loja, sanitários de público, fraldário, refeitório e convivência, pátio interno, administração, salas de reunião, jardim da administração, átrio expositivo, acesso ao Parque Jardim da Luz e à Pinacoteca Luz, acesso principal pela avenida Tiradentes, jardins, recepção, guarda-volumes, hall externo ponte. Bloco Esquerdo: ar-condicionado, plataforma elevatória, acervo biblioteca, acervo Cedoc, sala de consulta, foyer, equipe integrada, lógica, tratamento de obras, quarentena, sanitários internos, copa, depósito 1, câmara refrigerada e lixo refrigerado. Bloco Direito: ar-condicionado, plataforma elevatória, depósito 2, primeiros socorros, sala de estudos, documentação, arquivos deslizantes, reserva técnica, grandes formatos, quarentena e elevador técnico.

¹² Os dados correspondem ao previsto no projeto, sendo necessário atualizá-los após o término das obras.

PAVIMENTO SUPERIOR

Infraestrutura projetada: elevadores e escadas. Bloco Esquerdo: belvedere, varanda mirante, café, varanda café, cozinha, bar, salão de projeções, terraço coberto, terraço descoberto, sanitário interno. Bloco Direito: circulação, traineis, médios formatos e elevador técnico.

TOMBAMENTOS

_Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan)

Publicação no Diário Oficial da União do dia 28/12/2011, página 249, da "Notificação a respeito do tombamento do conjunto arquitetônico e paisagístico do bairro da Luz, Município de São Paulo, Estado de São Paulo"; e publicação no Diário Oficial da União do dia 16/12/2016, página 241, ratificando o tombamento definitivo.

_Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo (CONDEPHAAT). O imóvel situa-se em intersecção das áreas envoltórias de alguns bens, destacando: Jardim da Luz, Pinacoteca do Estado.

JARDIM DA LUZ

Processo 20236/1977 – Resolução Tomb. nº 31 de 8/8/1981. D.O. 11/8 e 12/9/1981 – Livro do Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico: inscrição nº 7, p. 303, 18/8/1986. PINACOTECA DO ESTADO (edifício).

Processo 00215/1979 – Resolução Tomb. nº 24 de 5/5/1982. D.O. 21/5/1982 – Livro do Tombo Histórico: inscrição nº 224, p. 62, 19/1/1987.

_Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp)

Resolução Conpresp 05/91, item 30. Resolução Conpresp 44/92. Imóveis enquadrados na Zona de Uso Z8-200, item 771. Resolução Conpresp 22/ 2015, item 211.



2.4 Os edifícios no território



- 1 Pinacoteca Estação
- 2 Pinacoteca Luz
- 3 Pinacoteca Contemporânea

Audiodescrição: foto, em plano aéreo e cor cinza-escuro, da região da Pinacoteca. No centro há um quadrante composto por árvores, o Parque Jardim da Luz. No canto inferior esquerdo, depois da linha do trem, há uma área destacada com retângulo branco: 1. Pinacoteca Estação. À direita, outras duas áreas estão destacadas com retângulos brancos: 2. Pinacoteca Luz e 3. Pinacoteca Contemporânea.



O ENTORNO

A região em que a Pinacoteca está inserida passou por diferentes transformações na sua história recente. O centro de São Paulo aglutina vários bairros e é atravessado por processos sociais complexos, que envolvem múltiplos agentes (poder público, privado, terceiro setor, comerciantes e moradores locais). Tais sujeitos habitam e compartilham o território ao mesmo tempo em que entram em disputas e negociações cotidianas com relação aos usos e significados atribuídos aos espaços, construindo uma complexa teia de narrativas sobre o local.

A região da Luz, mais especificamente, é caracterizada pela presença de vários prédios e instituições culturais tombadas pelo patrimônio estadual – tem como marco histórico o tombamento da Estação da Luz em 1981. A partir da década de 1990, um conjunto relevante de instituições culturais foi estruturado ao redor da estação: em 1997, a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo assume o controle do edifício da Companhia da Estrada de Ferro Sorocabana para transformá-lo no Complexo Cultural Júlio Prestes, onde foi alocada a Sala São Paulo; em 1998, a Pinacoteca é reaberta ao público após passar por uma importante reforma; já em meados dos anos 2000, o antigo edifício da Companhia Estrada de Ferro Sorocabana e também do antigo Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo (Deops-SP) passa a sediar a Pinacoteca Estação e o Memorial da Resistência; a própria Estação da Luz passa a abrigar em suas dependências o Museu da Língua Portuguesa, inaugurado em 2006.

A chegada dessas instituições, como ressaltam Frúgoli Jr. e Sklair (2009), faz parte de uma política, em curso desde a década de 1980, voltada à transformação da Luz em um “bairro cultural” – o que trouxe uma nova circulação de integrantes das classes médias e altas na região para práticas de consumo cultural.

Em contraponto, esse mesmo território, há décadas, se caracteriza pela presença de pensões, cortiços, ocupações, comércio informal, prostituição, pessoas em situação de rua e o tráfico e consumo de *crack* em vários espaços públicos. Desde a década de 1950 – com a saída das elites paulistanas do centro da cidade – a região de Luz (principalmente nos entornos da antiga rodoviária) já era estigmatizada e vista como decadente, sendo conhecida como Boca do Lixo (RUI,

2014)¹³. Mais recentemente, esses grupos tornaram-se alvo de constantes ações de repressão, fiscalização e expulsão por parte do poder público. Vale ressaltar que tais ações ganharam força no início dos anos 2000, quando a área passa a ser tida pela gestão municipal como "prioritária para uma política de requalificação urbana, dando continuidade a uma política iniciada pelo governo do Estado há duas décadas, de transformar a Luz num 'bairro cultural'" (FRÚGOLI JR.; SKLAIR, 2009). Em 2005, por exemplo, foi lançado um programa de incentivos fiscais, intitulado "Nova Luz", com o intuito de atrair novos negócios, serviços e comércios (FRÚGOLI; SPAGGIARI, 2010), que culminou na ocupação de boa parte dos imóveis e terrenos disponíveis pela empresa Porto Seguro.

Dentro desse cenário de disputa, outro elemento central para compreender a dinâmica local é a região conhecida como cracolândia, que mobiliza cotidianamente aqueles que habitam o entorno, bem como ocupa de tempos em tempos as manchetes de jornais e é alvo de uma série de intervenções de controle e dispersão. A cracolândia não é um fenômeno recente: há aproximadamente três décadas a cena de uso de *crack* na região central de São Paulo é colocada como uma das principais problemáticas sociais da cidade. Durante esses anos, a cracolândia passou por reconfigurações e se deslocou inúmeras vezes pelo Centro, tendo ocupado diversas ruas nas imediações da Luz.

Para além da cracolândia, ao se caminhar pelo território da Luz e adjacências é possível entrar em contato com uma série de outras dinâmicas e situações. Em um trajeto relativamente curto é possível observar desde a presença das profissionais do sexo na Estação e no Parque da Luz, onde também estão localizados o Museu da Língua Portuguesa e a Pinacoteca Luz, a usuários dos sistemas públicos de transporte e passantes em geral, para citar alguns. O parque, por exemplo, é frequentado por diversos públicos, que ocupam seus espaços com múltiplos usos: os homens idosos que jogam dominó, conversam nos bancos ou procuram as profissionais do sexo; os membros

¹³ É interessante notar que enquanto esse movimento é tido por alguns como símbolo da ascensão da criminalidade na região, por outros é reivindicado como espaço de uma produção cultural muito própria e específica de certa época da cidade.



da comunidade coreana que se reúnem todas as manhãs para jogar badminton; às segundas-feiras, quando o parque está fechado para o público geral, estudantes de uma escola pública infantil localizada ao lado desfrutam das áreas verdes; as calçadas estão ocupadas por barracas e pessoas em situação de rua. A presença do poder público se dá nas figuras da Guarda Civil Metropolitana e da Polícia Militar, que circulam com regularidade pelas ruas do bairro. Na rua Mauá é possível ver, de um lado, a Sala São Paulo, a Pinacoteca Estação e o Memorial da Resistência; do outro uma das principais ocupações da cidade, a Ocupação Mauá, e bem próximo o espaço do Teatro de Contêiner, da Cia Mungunzá, – que agrega uma série de iniciativas articuladoras de cultura, redução de danos e geração de renda para pessoas em situação de vulnerabilidade. Ao redor da Avenida Tiradentes pode-se observar uma mancha de instituições da Polícia Militar, onde também está situado o Museu de Arte Sacra. Os museus e instituições culturais da região se inserem nessa trama complexa como mais um elemento de contraste.

É importante atentar para as fronteiras que a Luz faz com os bairros adjacentes – Bom Retiro, Santa Ifigênia, Campos Elíseos – e as conexões, fluxos e rupturas com a dinâmica observada na região. Ao observar o território em uma vista aérea, a passagem do trilho do trem parece impor um corte geográfico, contudo, em uma perspectiva "de perto e de dentro", fica evidente a série de conexões e porosidades entre os dois lados da linha do trem. Os sujeitos se deslocam e cruzam essa barreira com facilidade, assim como as dinâmicas sociais se transpõem de um lado para o outro. A Estação da Luz, nesse contexto, posiciona-se como importante conector por onde circulam os trabalhadores e consumidores das principais ruas de comércio (Santa Ifigênia e José Paulino) da região, os frequentadores das instituições culturais, os moradores da região e pessoas em situação de rua.

Já o Bom Retiro é um bairro marcado pela diversidade e pluralidade, tanto étnicas quanto nas formas de habitar e ocupar os espaços. Sua ocupação se intensificou no final do século XIX, com a concentração de indústrias e a chegada de imigrantes que acabavam permanecendo no bairro pela possibilidade de emprego e pelos baixos preços dos terrenos recém-loteados. Ao longo das décadas de 1920 e 1930, a comunidade judaica começou a crescer na região, com atividades ligadas à indústria têxtil, e passou, aos poucos, a ter uma certa hegemonia. Em 1960 o bairro



passou a abrigar também imigrantes coreanos e, a partir de 1980, bolivianos. Além desses grupos, recebeu também muitos migrantes nordestinos. Atualmente nas suas ruas movimentadas, edifícios residenciais e comerciais compartilham espaço com pensões, favelas (Gato e Moinho), cortiços, ferros velhos, galpões, oficinas e instituições culturais – como a Casa do Povo, a Oficina Cultural Oswald de Andrade, o Sesc Bom Retiro, o Museu da Energia e o recém-inaugurado Museu das Favelas, no Palácio Campos Elíseos.

Vale ressaltar que, para grande parte das instituições e coletivos que atuam nesse território, as fronteiras entre os bairros estão borradas por conta de questões sociais que são transversais a todos eles, e por isso as articulações estabelecidas vivenciam essas espacialidades organicamente, como uma rede intrincada.

Tendo em vista o cenário, fica claro que o território é marcado pela ação de diversos atores que convivem, entram em conflito e buscam se distinguir entre si. Assim, estão em convivência concepções diferentes sobre a memória da região e sobre o uso dos espaços, e desejos, por vezes incongruentes, com relação ao futuro do bairro. Tais contrastes e contradições fazem parte do cotidiano da região da Luz e ficam evidentes tanto nos discursos e nas práticas de seus moradores e dos trabalhadores da região como na atuação do poder público, de empresas privadas e de organizações da sociedade civil. Essas dinâmicas trazem à tona um território de tensionamentos e disputas, no qual a Pinacoteca de São Paulo, com suas três unidades, está inserida.

AS TRÊS UNIDADES

Em termos de localização e acesso, a **Pinacoteca Luz** ocupa situação privilegiada, junto à estação intermodal da Luz e a uma breve caminhada da estação Tiradentes do metrô, com acesso a trens metropolitanos e a duas linhas de metrô, Linha Azul e Via Quatro. Também há diversas linhas de ônibus e o prédio está próximo ao conjunto de avenidas chamado de Corredor Norte-Sul. Em comparação com a Pinacoteca Estação, ocupa situação um pouco mais confortável em relação a aspectos de segurança urbana do entorno, embora seja afetada pelas mesmas dinâmicas sociais.

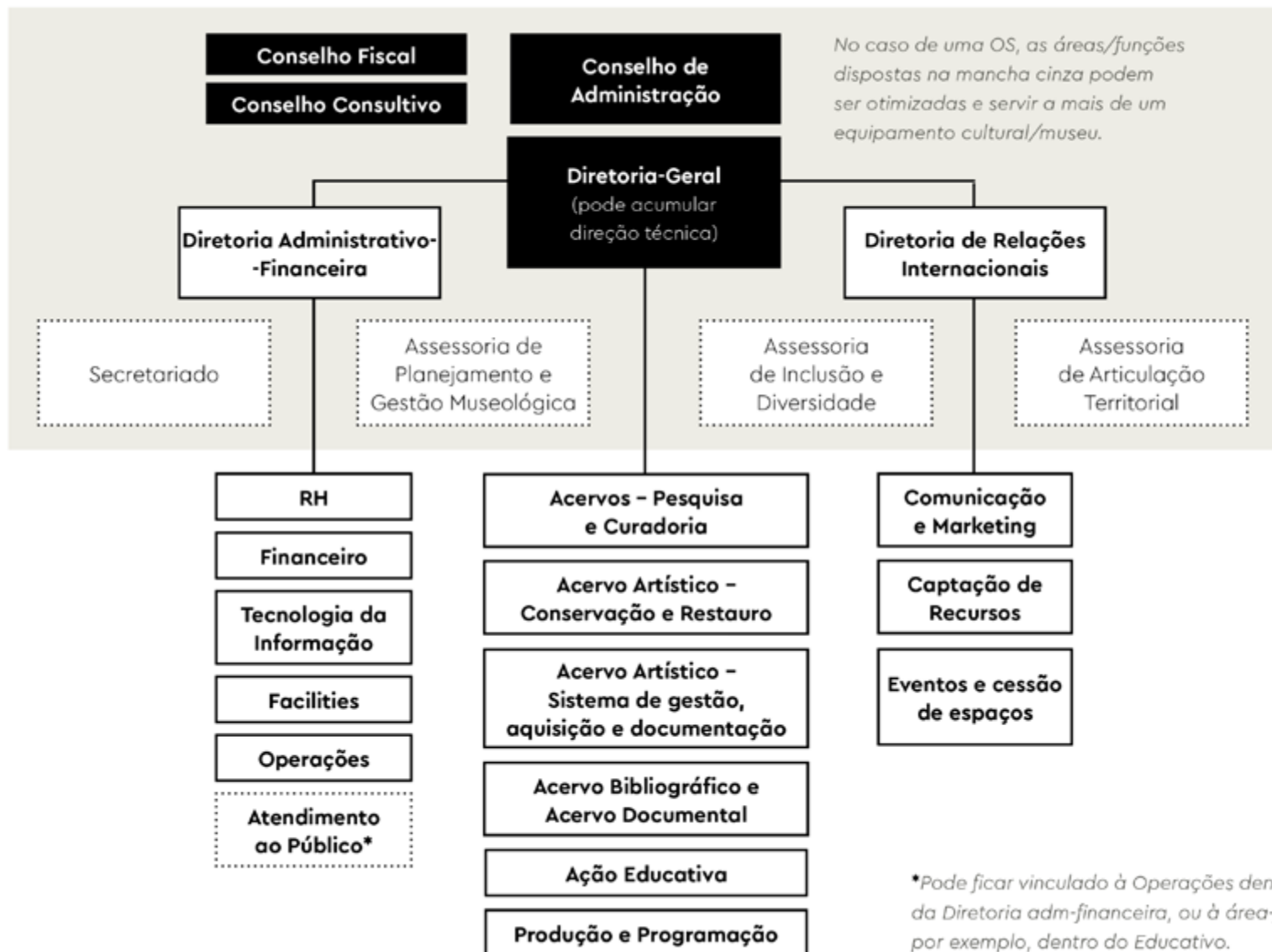


A **Pinacoteca Estação** está mais próxima à região denominado pela mídia e pelo poder público pelo termo estigmatizante de *cracolândia*, dada a predominância dos usuários de *crack*. No primeiro semestre de 2022 houve um deslocamento significativo de usuários para a praça Princesa Isabel, que, após ações policiais ostensivas, se espalharam por outras áreas do Centro.

Em que pese esse deslocamento recente da concentração do consumo de *crack*, a presença de alguns usuários e pessoas em situação de vulnerabilidade impacta a atratividade do equipamento para os visitantes, a dinâmica de acessos do museu, a satisfação dos colaboradores ali localizados (apesar do recém-inaugurado Boulevard João Carlos Martins, que conecta a Estação da Luz com a Sala São Paulo), a relação com o entorno físico e social e até a manutenção cotidiana do edifício, dada a ocupação das marquises como abrigo pelas pessoas em situação de rua.

A **Pinacoteca Contemporânea** expande a presença da instituição na região, quase como um prolongamento da Pinacoteca Luz, fazendo com que o museu esteja mais integrado ao Parque Jardim da Luz e mais próximo do Bom Retiro. Isso porque seu acesso não se limita à entrada pela praça da Luz, em frente ao Museu da Língua Portuguesa, e pode se dar pela avenida Tiradentes e pela rua Ribeiro de Lima. Os dois edifícios (a Pinacoteca Luz e a Pinacoteca Contemporânea) estarão conectados pelo parque e acessíveis também por ali. A expectativa, com essa ampliação das instalações e dos pontos de acesso, é que o museu se beneficie do fluxo de circulação de pessoas pelo entorno e seja uma instituição com maior porosidade na relação com a cidade.

2.5 Estrutura organizacional





Audiodescrição: organograma vertical, dividido em duas partes. A parte superior, em cinza, com retângulos pretos, brancos e pontilhados. A parte inferior, com fundo branco, possui três colunas com retângulos que estão ligados, por traço vertical, a três dos retângulos na parte cinza. A parte superior, em cinza, representa o Conselho de Administração, acompanhado pelo Conselho Fiscal e Conselho Consultivo. Abaixo a Diretoria-Geral e, mais abaixo, formando um triângulo, a Diretoria Administrativo-Financeira e a Diretoria de Relações Institucionais. Abaixo das diretorias, representadas por quadrados pontilhados desconectados entre si mas não ligados exclusivamente a nenhuma delas, há: Secretariado, Assessoria de Planejamento e Gestão Museológica, Assessoria de Inclusão e Diversidade, Assessoria de Articulação Territorial em quadrados pontilhados. Fora da parte cinza, estão ligados por traço à Diretoria Administrativo-Financeira: RH, Financeiro, Tecnologia da Informação, Facilities, Operações e Atendimento ao Público. Este último é representado por quadrado pontilhado que informa a possibilidade de vinculação a Operações ou à área-fim. Estão ligados por traço à Diretoria-Geral: Acervos (Pesquisa e Curadoria), Acervo Artístico (Conservação e Restauro), Acervo Artístico (sistema de gestão, aquisição e documentação), Acervo Bibliográfico e Documental, com quadrado pontilhado ao lado relacionando a Biblioteca e o Cedoc, Ação Educativa e Produção e Programação. Ligados por traço à Diretoria de Relações Institucionais estão: Comunicação e Marketing; Captação de Recursos; e Eventos e cessão de espaços.

O organograma foi elaborado considerando o contexto paulista, em que a gestão dos museus ocorre via contratos estabelecidos entre Secretaria de Cultura e Economia Criativa e Organizações Sociais de Cultura. Considerou, ainda, a realidade atual da Pinacoteca de São Paulo.



Audiodescrição: fotografia colorida de detalhe da fachada do prédio da Pinacoteca Luz, iluminada pela luz do sol. No fundo um céu azul; à direita galhos da árvore que projeta sua sombra sobre a fachada. É a mesma foto utilizada na capa.

Pinacoteca desde dentro: alguns achados do diagnóstico

3

O diagnóstico realizado envolveu um exercício de olhar para dentro e para fora da instituição em busca de compreender e identificar quais são as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças atuais que compõem o universo de atuação da Pinacoteca. Buscou-se, ainda, mapear e reconhecer expectativas e significados atribuídos à instituição, arranjos e dinâmicas de envolvimento institucional, narrativas em disputa, entre outros aspectos.

As escutas, tanto com colaboradores quanto com interlocutores externos, permitiram entrar em contato com uma série de temas e questões que atravessam o cotidiano do museu e seu funcionamento. O texto a seguir sintetiza as principais reflexões levantadas no processo, mas é possível acessar o relatório mais completo clicando [aqui](#).

Compreender a **visão que colaboradores têm de um Plano Museológico** e quais são as expectativas e os desafios relacionados a esse momento de revisão fez parte do diagnóstico. O Plano foi tema de diferentes diálogos com a equipe da Pinacoteca, e foi possível mapear expectativas, receios e desejos relacionados ao conteúdo, formato e papel do planejamento museológico. A iminência da chegada da Pinacoteca Contemporânea apareceu como o ponto importante da revisão do Plano Museológico. Dentre as expectativas manifestadas, destacam-se o desejo por uma construção coletiva e colaborativa do futuro do museu e também **que o documento seja uma ferramenta ativa e viva, que possa ser utilizada como um guia** para as ações no cotidiano de trabalho.



Identidade e vocação da Pinacoteca foi um dos temas analisados pelo diagnóstico, que partiu de um levantamento dos aspectos que caracterizam o museu enquanto instituição, como a natureza e a dimensão do espaço museal e dos acervos, as diferentes atividades museológicas desenvolvidas ali, as transformações recentes na política de aquisição, entre outras características, além das declarações presentes nos documentos estruturantes da instituição. Práticas e aspectos diversos foram evidenciados como marcas da Pinacoteca, por exemplo: a **qualidade e a relevância** das exposições; a **continuidade das ações**, verificada em programas estruturados ao longo de quase trinta anos (com destaque para as ações educativas e de salvaguarda); a **expertise técnica**, resultado da presença de profissionais que atuam há bastante tempo na instituição; e a existência de **processos, procedimentos e práticas consistentes e instituídos** no cotidiano da instituição. Esse conjunto de fatores faz com que a Pinacoteca seja vista, interna e externamente, como uma referência nacional e internacional.

Destacam-se como pontos de atenção em relação a identidade e vocação alguns aspectos descritos a seguir.

Parece existir certo **conflito de identidade** tendo em vista a guinada rumo à arte contemporânea e o imaginário que ainda concebe a Pinacoteca como um “museu do século XIX”. Em que pese a instituição reconhecer em sua política de acervo vocação e práticas historicamente relacionadas à aquisição de itens contemporâneos, não necessariamente o público externo e mesmo alguns colaboradores compartilham essa mesma percepção. Identifica-se ainda que o recorte temático visando a arte brasileira não é plenamente reconhecido pelo grande público, uma vez que as exposições internacionais de destaque realizadas pelo museu no passado recente (e mesmo atualmente) estão bem vívidas na memória dos públicos.

Há uma aparente tensão entre **tradição e inovação** – presente desde a ênfase em obras de produção recente, em detrimento do acervo histórico, até a atuação “descolada” nas redes sociais, que não corresponderia ao imaginário sobre o museu. Junto a isso, o lugar de referência ocupado pela Pinacoteca pode comprometer sua capacidade de inovação, com a cristalização de processos e dificuldade de aceitar, propor e estabelecer novas práticas.



Foi apontada com bastante frequência a **falta de uma identidade bem definida para a Pinacoteca Estação**, o que dificulta sua incorporação à instituição, quadro que pode se agravar com a chegada da Pinacoteca Contemporânea.

A **operação interna** do museu também suscitou uma série de reflexões com base em percepções do corpo funcional tanto no que diz respeito às características e ao funcionamento da cadeia operatória museológica¹⁴ como em relação às diversas instâncias de governança e gestão, em especial as questões de comunicação interna e de relacionamento entre as áreas. Como destaques, é importante salientar o **profissionalismo da gestão** como marca da APAC, o que consolida o sucesso do modelo de administração por meio de Organização Social; e a **realização de todas as etapas esperadas para a cadeia operatória museológica** (modo de organização do trabalho que articula as atividades de salvaguarda, pesquisa e comunicação museológica).

Percebem-se, entretanto, necessidades de **aprimoramentos nas relações entre as equipes e na operação cotidiana do museu**, incluindo a própria cadeia operatória museológica, que, apesar de contemplar todas as etapas, apresenta certa ênfase na comunicação museológica (sobretudo de exposições temporárias) em detrimento da salvaguarda, da pesquisa e de outras atividades de comunicação, como as ações educativas.

Vale indicar também certa falta de **paridade entre os acervos**, com os acervos documental e bibliográfico sem a mesma centralidade que o artístico – eles operam de modo mais lateral e não parecem integrar plenamente o pensamento curatorial da instituição. Esse cenário afeta negativamente o engajamento das equipes – dar maior destaque para a biblioteca e para o Cedoc no novo edifício da Pinacoteca Contemporânea pode ajudar a mudar esse cenário.

¹⁴ A cadeia operatória museológica pode ser compreendida como o modo de organização do trabalho próprio aos museus. Trata-se da articulação processual entre as atividades de salvaguarda, pesquisa e comunicação. A salvaguarda engloba ações como aquisição, documentação, conservação e armazenamento; a pesquisa abrange processos de produção de conhecimento sobre os acervos, sobre os temas relacionados à missão do museu e investigações sobre os próprios processos museológicos; enquanto a comunicação museológica compreende a extroversão de acervos, as ações educativas e de difusão cultural, além dos processos de avaliação dessas ações.



O **Conselho de Orientação Artística**, que delibera sobre obras do acervo, como aquisições, desvinculações, empréstimos e comodatos, tem potencial para atuar de maneira mais ativa e propositiva.

A devida atenção às **relações entre áreas e intraequipes** aparece como ação fundamental. O diagnóstico identificou: incompreensões e tensões entre áreas-meio e áreas-fim¹⁵, com efeitos negativos para o clima institucional; sensação de invisibilidade de algumas equipes, especialmente em atividades ligadas à infraestrutura ou voltadas para o atendimento ao público (seguranças, recepcionistas, atendentes de salas e até educadores); decisões e mesmo informações por vezes muito centralizadas na figura da coordenação, com pouco espaço para emergirem lideranças intermediárias e para a descentralização de decisões mais táticas e operacionais; compartimentação de processos, comum a instituições que possuem trabalhos muito especializados, mas que têm como um dos efeitos multiplicar os desafios relacionais e de comunicação interna; forte expectativa e demanda das equipes por ações mais transversais e por maior troca e integração entre equipes; e falta de clareza sobre a política de gestão de pessoas, particularmente no que se refere a critérios salariais e de progressão de carreira.

Na análise preliminar dos aspectos que envolvem a gestão física dos edifícios museais, destaca-se o possível **desequilíbrio em termos tecnológicos** entre as duas edificações existentes e a recém-reformada. É necessário, ainda, repensar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida. A **comunicação visual dentro dos edifícios** se revelou um ponto a ser aprimorado constantemente para contemplar orientações gerais para os visitantes. A articulação e a integração inteligente e automatizada de dados para otimização de processos e ações aparece como um desafio.

As **relações extramuros** que o museu estabelece com diversas instâncias da sociedade também foram foco de análise. Do ponto de vista interno, há esforço institucional para ampliar o público do museu, mas são identificadas diferentes barreiras físicas e simbólicas que afastam parte da população. A política de gratuidade estabelecida pelo museu, apesar de abrangente, ainda é desconhe-

¹⁵ Considera-se aqui como áreas-meio os seguintes núcleos: Facilities; Financeiro; Tecnologia da Informação; RH e Atendimento; Comunicação e Marketing; e Captação de Recursos. Como áreas-fim: Pesquisa e Curadoria; Conservação e Restauro; Acervo Museológico; Biblioteca e Cedoc; Ação Educativa; e Projetos Culturais.



cida por parte dos colaboradores e do público externo. Isso aponta para a necessidade de maior divulgação dessas ações. Atualmente, o Núcleo de Ação Educativa (NAE) se destaca nas ações voltadas à inclusão de novos públicos. Contudo, há um desejo de que o museu como um todo se envolva nesse tema por meio de projetos transversais.

A pandemia de covid-19 trouxe à tona uma série de desafios e revelou que os museus precisam repensar suas interfaces digitais. Durante o período em que os edifícios da Pinacoteca estiveram fechados, novos modos de se relacionar e se comunicar foram implementados, e agora aparecem como oportunidades de alcançar novos públicos, que antes não conseguiam se relacionar ou frequentar a Pinacoteca devido a barreiras geográficas ou de outra ordem. Essas novas interações, mais ativas e interativas, possibilitam outras dinâmicas de relacionamento com o museu, mas também ampliam a cobrança em relação a posicionamentos e conteúdos produzidos pela instituição. A Pinacoteca, contudo, pretendendo preservar a imagem institucional, tem **atuação tímida nas redes sociais**, o que acaba por diminuir o potencial de presença do museu no plano digital e de interação com diferentes públicos que ali estão.

Há um desejo institucional de se relacionar mais com o entorno imediato, mas essa aproximação é vista como desafiadora, dada a **complexidade das questões sociais presentes na região**. A percepção da equipe é de que a Pinacoteca Estação sofre mais com a localização, e um dos efeitos desse cenário seria a baixa visitação. A Pinacoteca Luz, por sua vez, é percebida como distante do território – “de costas” para o Parque Jardim da Luz.

Do ponto de vista de interlocutores externos, há também o **desejo de que a instituição aprofunde sua relação com o território**. A região da Luz – marcada por imaginários distintos, que ora entendem o bairro como polo cultural, ora como espaço de degradação urbana – passou por um processo de reconfiguração durante a pandemia que resultou em uma nova rede de articulação. Esse novo arranjo, que envolve instituições e equipamentos de cultura, saúde, assistência social, movimento de moradia e diversos coletivos, se estruturou a partir da lógica da vizinhança, marcada por relações horizontais construídas no cotidiano.

Há uma expectativa de que os problemas que atravessam o território sejam abordados de forma compartilhada. Nesse contexto, as **estratégias de redução de danos** ganharam cada vez mais es-



paço em parcerias com museus, instituições e outras iniciativas culturais para dialogar com o território. Entre as ações que instituições culturais da região adotam para se relacionar com o entorno, destacam-se as que buscam aproximar os sujeitos que ali habitam não somente como públicos, mas também como fornecedores, trabalhadores ou artistas e produtores de cultura.

Embora as parcerias e ações já realizadas pelo museu na região sejam reconhecidas positivamente, alguns atores do território consideram que a Pinacoteca está distante da vizinhança em função de uma **agenda institucional própria**, cujo trabalho segue outra temporalidade e outros objetivos.

A **imagem do museu** em alguns momentos também é associada muito diretamente ao governo do estado, que, por sua vez, é entendido como responsável por ações de repressão, fiscalização e expulsão de grupos vulneráveis.

Dentre os diversos resultados da escuta ampliada feita via **questionário externo** (para acessar resultados completos, [clique aqui](#)), destacam-se a avaliação de que a Pinacoteca é um espaço seguro para apresentar novos pontos de vista e ideias sobre a realidade social; e o desejo de que a instituição desenvolva ações voltadas para ampliar o contato com o entorno.

A escuta de **interlocutores externos** à Pinacoteca também ofereceu um panorama instigante de **tendências e ideias**, com discussões que têm ganhado cada vez mais relevância na sociedade em geral, e no campo das artes em particular. Foi possível fazer um balanço de como os debates contemporâneos – de temas como diversidade, representatividade, processos de legitimação, uso de tecnologias digitais, entre outros – têm sido incorporados pelo museu, o que permitiu tanto vislumbrar novos caminhos para a instituição como perceber pontos de ajustes.

A **diversidade** apareceu como um valor a ser perseguido. Há o amplo reconhecimento de que a Pinacoteca vem buscando formar um acervo mais representativo da diversidade da produção artística nacional (possibilitando uma ampliação de públicos). Por outro lado, deslocamentos de perspectivas ainda são necessários, tanto para o diálogo com produções oriundas de sistemas artísticos alternativos aos circuitos já consagrados como no que diz respeito à composição das próprias equipes e dos possíveis públicos frequentadores. Destaca-se a importância da diversidade **se traduzir nas estruturas do museu com estabilidade**, e não se transformar apenas em uma agenda a se cumprir.



A inserção da Pinacoteca no campo artístico como instituição de referência e, em decorrência, seu papel de legitimação de artistas, processos e discussões é inequívoca, porém não deve impedir que o **museu se coloque no lugar de aprendiz**, de modo a se repensar e se readaptar diante de um contexto que questiona autoridades unilaterais e pouco representativas da composição plural da sociedade brasileira.

Novos modos de catalogar, conservar e expor e a fricção permanente entre métodos vigentes e métodos experimentais são vistos como práticas importantes a serem perseguidas.

O debate em torno das **produções artísticas no campo digital** aponta para a necessidade de que a Pinacoteca reflita sobre que papel deseja desempenhar nesse campo. Ao mesmo tempo, a realidade brasileira reposiciona esses recursos também como tecnologias sociais. Esse cenário revela a necessidade de considerar estratégias de acessibilidade digital (incluindo disponibilização de internet gratuita), de universalização de informações e de conhecimento em base digital para pensar propostas de extroversão.

A **Pinacoteca Contemporânea**, nova unidade do museu, traz ideias e expectativas e muitos desafios. Para muitos colaboradores, é a **realização de um sonho** que vem há tempos sendo gestado, mas também gera apreensões e incertezas. Coloca-se também o desafio de construir uma identidade integrada do museu, que acolha as especificidades de cada um dos edifícios.

A nova constituição da instituição, agora com três edifícios, faz aflorar um desejo institucional de que o **museu se constitua enquanto um campus**, com os edifícios se relacionando de forma integrada no território. Esse lugar desejado traz à tona a responsabilidade de ocupar uma grande porção do território e coloca em perspectiva a reflexão sobre que postura a instituição irá adotar para dialogar com a rede local já existente.

A chegada da Pinacoteca Contemporânea se mistura aos **desejos de futuro** para o museu como um todo. Tanto do ponto de vista das equipes quanto do público, há a expectativa de que o museu possa **acolher novos usos e práticas** e aprofundar a relação com os visitantes e com o entorno, além de se abrir para uma nova programação que contemple múltiplas linguagens artísticas e atividades para todas as faixas etárias.



3.1 Análise FOFA/SWOT¹⁶

Sintetizar um extenso diagnóstico como esse é sempre desafiador. A SWOT, ou FOFA, é ao mesmo tempo uma técnica e um instrumento que auxilia a seleção ou priorização de elementos que devem ser observados para planejar o futuro. Esse quadro sintético deve apresentar tanto características e situações internas, positivas ou negativas para atuação da instituição; como aspectos externos, relacionados aos contextos social, cultural, econômico e local, que podem ameaçar ou trazer oportunidades para as atividades futuras. Esse conjunto de fatores internos e externos aponta para o que pode ser valorizado, evitado, antecipado, prevenido, desenvolvido, fortalecido ou aproveitado em prol da instituição, contribuindo para desenhar o futuro desejado, subsidiando as tomadas de decisão.

¹⁶ A SWOT apresentada aqui pode ter ligeiras diferenças da que foi apresentada no Relatório Diagnóstico por ter passado por revisões de conteúdo e grafia.



FORÇAS (fatores internos)

- _Qualidade, abrangência e representatividade dos acervos.
- _Formação do acervo (aquisições) contínua e atenta a reparações históricas.
- _Realização de todas as etapas esperadas da cadeia operatória museológica.
- _Profissionais competentes, experientes, comprometidos, com autoestima elevada, que se orgulham de trabalhar na instituição e desejam participar de atividades integradas.
- _Gestão profissional e preocupada com a eficiência e a efetividade.
- _Políticas e documentos institucionais estruturantes (Plano Museológico, Código de Ética, Política de Acervo, Política de Preservação Digital etc.).
- _Missão do museu, considerada adequada pela maioria do público interno.
- _Qualidade e constância das ações educativas e da programação cultural, com visibilidade e reconhecimento (interno e externo) das exposições e dos projetos educativos.
- _Qualidade das ações de salvaguarda e pesquisa (reservas técnicas, laboratórios de conservação, programas de pesquisa, centro de documentação e referência).
- _Nova unidade (Pinacoteca Contemporânea), vista pela equipe como um sonho comum que está sendo realizado.
- _Apresentação mais representativa e diversa do acervo na exposição de longa duração, na qual a forma mais participativa de fazer a curadoria foi vista como exemplo positivo e inspirador para a equipe.



_Avaliação extremamente elogiosa da Pinacoteca pelos respondentes do questionário externo.

_Repasse de verba garantido pelo Estado, ainda que insuficiente para abarcar todos os custos necessários. 🚧



FRAQUEZAS (fatores internos)

_Autoestima técnica elevada da equipe – em decorrência do lugar de referência ocupado pela Pinacoteca –, que limita a busca por inovação e dificulta a abertura para novas aprendizagens.

_Pouca integração entre as áreas, bem como tensões entre áreas-meio e áreas-fim; sentimento de menor pertencimento à instituição por parte das equipes das áreas-meio.

_Estrutura hierárquica, com concentração das decisões na direção e nas coordenações e baixa participação das equipes.

_Percepção da equipe de que há pouca transparência em diferentes processos, acentuada por uma comunicação interna ainda insuficiente e por um baixo conhecimento de atividades e fluxos entre as áreas.

_Políticas e processos de RH percebidos como falhos e pouco acolhedores; falta de perspectivas de carreira (ou pouca clareza nas regras de mobilidade profissional); e percepção de invisibilidade e/ou falta de reconhecimento.

_Percepção de priorização das exposições temporárias em detrimento de outras ações, com impacto negativo para as atividades de pesquisa, salvaguarda e educação.

_Acervos documental e bibliográfico que ainda não integram plenamente o pensamento curatorial da instituição.

_Relacionamento com o entorno restrito às ações desenvolvidas pelo NAE, apesar de a maior interação do museu como um todo com o entorno ser vista como necessária e desejável pelos públicos interno e externo.



-
- _Ações dedicadas aos visitantes e ao público e questões relativas a acesso e acessibilidade concentradas em apenas poucas áreas indicando pouca transversalidade no tratamento de alguns temas.
 - _Tensão entre a ênfase em obras contemporâneas e um suposto esquecimento do acervo histórico.
 - _Falta de uma identidade coesa entre as unidades Luz e Estação, que se destaca pelo isolamento e pela menor visibilidade da Pinacoteca Estação.
 - _Falta de visibilidade de algumas atividades técnicas ("bastidores"); essa falta de visibilidade também é percebida pelo público externo.
 - _Inexistência de política formal voltada à diversidade na composição das equipes.
 - _Uso tímido das diferentes redes sociais e postura por vezes conflitante ("Pina" jovem x Pinacoteca centenária); temor a *haters* e cancelamentos, o que dificulta as possibilidades de interação com os públicos digitais.
 - _Postura da equipe de segurança nem sempre percebida como acolhedora e respeitosa com os diferentes públicos.
 - _Tecnologias digitais ainda pouco integradas, otimizadas e exploradas na gestão de processos cotidianos das diversas áreas.
 - _Inexistência de política e ação sistêmicas de sustentabilidade com definição precisa de reciclagem, reaproveitamento, reuso e descarte. 📦



OPORTUNIDADES (fatores externos)

- _Referência e modelo para outros museus brasileiros em processos museológicos; referência para a construção do imaginário do que é um museu de arte.
- _Existência de outras OSCs, museus e instituições culturais com desafios e interesses similares, o que possibilita parcerias, aprendizagens, ações conjuntas e estratégias articuladas para influenciar a formulação ou a revisão de diretrizes e políticas relacionadas a temas e problemas em comum.
- _Muito carinho e admiração do público frequentador (em especial dos paulistanos) e aparente interesse da sociedade em participar de atividades e planos da instituição.
- _Vizinhança articulada, que realiza muitas ações em conjunto.
- _Novos sujeitos e interlocutores que demandam e ampliam o sistema da arte.
- _Possibilidade de financiamentos junto a instituições de fomento à pesquisa.
- _Universo pós-digital a pleno vapor: possibilidade de inserção e expansão da instituição em conteúdos digitais e novas mídias.
- _Postura mais ativa e participativa do público na interação com a instituição por meio das redes sociais.
- _Notícia da chegada da Pinacoteca Contemporânea recebida com muito entusiasmo e elogios pelos respondentes do questionário externo, com indicação de novos usos e ocupação do espaço do museu.



_Arquitetura da Pinacoteca Contemporânea, com uma praça que se abre para o Parque da Luz e novos espaços para a instituição (reserva técnica, biblioteca, ateliês, áreas expositivas etc.), com potencial de demandar, inspirar e promover novas práticas e também de dar visibilidade para atividades atualmente menos visíveis.

_Com a chegada da nova unidade, possibilidade de repensar a identidade das três unidades, integrá-las mais e potencializá-las, trabalhando novos conceitos e ideias sobre o museu (*campus* etc.).

_Potencial de exploração de novas linguagens e novas técnicas (inovação), incluindo qualificação e modernização da experiência do visitante com recursos digitais adequados.

_Investimento social privado cada vez mais interessado em iniciativas que promovam reparação histórica e valorização da diversidade. 🏛️



AMEAÇAS (fatores externos)

_Cenário econômico de insegurança, o que pode deixar a instituição vulnerável em relação à captação de recursos e gerar impactos na operação interna, na realização de programação e nas ações educativas, e deixá-la mais suscetível a influências do mercado da arte.

_Instabilidade jurídica das OSCs diante de diversos Projetos de Lei em debate.

_Alterações e limitações impostas à Lei de Incentivo Federal à Cultura que podem prejudicar a continuidade dos planos anuais.

_Falta de confiança da vizinhança em relação à Pinacoteca, com percepção externa razoavelmente generalizada de pouca intenção da instituição em atuar colaborativamente com o entorno.

_Baixo reconhecimento das políticas de gratuidade da instituição pelos públicos interno e externo.

_Recorrência de atitudes discriminatórias por parte de alguns visitantes – por preconceitos relacionados a etnia, raça, classe social, gênero, entre outros – voltadas tanto a profissionais da Pinacoteca como a outros visitantes.

_Perda gradual de relevância pela falta de diálogo com novos sujeitos que integram os sistemas artísticos.

_Forte associação das ações da Pinacoteca com as ações do Estado (incluindo as ações policiais). ■



3.2 Diálogos no tempo: aprendizados e conquistas do Plano Museológico anterior

Não seria possível concluir esse diagnóstico sem um rápido sobrevoo por algumas realizações catapultadas e guiadas pelo último Plano Museológico (2019).

Pioneira em diversos procedimentos de gestão de museus, a Pinacoteca de São Paulo tem participado da história do desenvolvimento dos planos de natureza museológica no Brasil mesmo antes da promulgação do Estatuto de Museus (2009). Por meio dos documentos de gestão desenvolvidos pelo museu ao longo das últimas duas décadas, é possível acompanhar um pouco do desenvolvimento do pensamento museológico brasileiro ao observar a transformação paulatina de seu posicionamento institucional.

A missão, a visão e os valores da Pinacoteca apresentados nos Planos Museológicos de 2013 e de 2019 refletem os contextos dos períodos em que foram formulados. Nessa perspectiva, a revisão para esta atual versão do Plano analisou esses constructos e chegou à conclusão de que a última missão redigida (2019) permanecia atual e válida. Já a visão e os valores precisavam ser revistos para representar com mais fidedignidade os desejos de futuro e as bandeiras das quais a Pinacoteca não abre mão.

Ao mesmo tempo, durante o processo de escuta das equipes, notou-se a permanência de alguns aspectos também levantados no processo diagnóstico do Plano anterior (Plano Museológico de 2019), o que revela **pontos institucionais mais estruturais ou de difícil resolução e que devem ser foco de atenção da atual gestão no próximo ciclo.**

É importante notar uma das grandes transformações ocorridas na vigência do Plano anterior: a nova exposição de longa duração da Pinacoteca, que trabalha o acervo exposto por eixos temáticos (e não mais cronologicamente) e apresenta uma amostra muito mais robusta e diversa das coleções do museu. Essa nova abordagem foi influenciada pelo projeto educativo Arte em Diálogo, presente na exposição anterior da coleção do museu, e dialoga fortemente com um dos *princípios norteadores* expressos no Plano de 2019, o princípio das **Poéticas Culturais**, que previa:



elaboração de narrativas e argumentos expositivos que viabilizem e qualifiquem a divulgação de seus acervos; que priorizem a construção de articulações educativas e de inclusão social voltadas a distintos segmentos da sociedade; que possibilitem a preservação de suas coleções e evidenciem as potencialidades para a internacionalização das Artes Visuais brasileiras.

A operacionalização desse princípio na apresentação expositiva demonstra a efetividade e o papel orientador do Plano Museológico 2019 para as ações do museu. No mesmo sentido, o *modo de fazer* dessa exposição, com a participação das diferentes equipes no processo, parece ancorado também em outro princípio orientador, o **Sistema Curatorial, Museológico e Educativo**, que previa o estabelecimento de interações e conexões mais sistemáticas e consistentes entres os diferentes núcleos.

De maneira geral, dado o caráter sintético do último Plano, e também as possíveis diferenças de apresentação, não é possível estabelecer correspondências diretas com o proposto agora, mas avalia-se que o presente Plano atua em continuidade ao anterior.

Como exemplo, o atual texto mantém no radar e propõe diretrizes para alguns desafios já anunciados em objetivos do Plano anterior e que permanecem. A saber, o primeiro objetivo do Plano Museológico de 2019 previa diminuir as distâncias entre atividades-meio e atividades-fim, o que continua como um desafio. O Plano atual também endereça outro desafio que, em que pese o museu ter avançado, permanece: o de ser um espaço democrático, diverso e atento aos problemas sociais do entorno urbano do museu (segundo objetivo do plano anterior). Entende-se que ainda



há um longo caminho a ser trilhado para alcançar esse lugar e, por isso, o Plano atual trabalha e expressa a importância da dimensão do espaço democrático e diverso e da relação com o entorno de muitas formas, inclusive na redação da nova visão.

Por outro lado, objetivos que foram perseguidos de modo bastante efetivo pelo museu nesse último ciclo, como a captação de recursos financeiros, foram menos enfocados agora, entendendo que as estratégias para isso já estão plenamente incorporadas pela instituição, com processos e procedimentos estruturados e estabelecidos. Mesmo diante de um contexto adverso, a Pinacoteca desenvolveu as diretrizes e ferramentas necessárias para a captação de recursos.

É preciso considerar ainda que, entre o Plano Museológico de 2019 e o presente Plano, o país viveu a pandemia de covid-19 e também uma séria crise econômica e política, o que impactou significativamente todas as dimensões da vida social. Desse modo, algumas ações previstas no **Planejamento Estratégico quinquenal da Pinacoteca** derivadas do Plano Museológico de 2019¹⁷ foram, inevitavelmente, comprometidas pelo contexto nacional. Vale mencionar algumas delas: parceria com instituição internacional visando análise, pesquisa e restauro de obras anteriores ao século XIX (2020); exposição organizada pelo Programa de Inclusão Sociocultural (Pisc) com pessoas em situação de cárcere privado (2020); exposição e diferentes formas de mediação com museus do interior com base em acervo próprio (2020); formação para equipe externa, visando o desenvolvimento de projeto de atendimento educativo para famílias em um museu do interior a partir de seus próprios acervos (2020). Algumas ações não puderam ser realizadas em função de restrições orçamentárias, o que de certa maneira também tem relação com o cenário pandêmico vivido nos últimos anos, a saber: sistema de acompanhamento do plano estratégico e orçamentário (2020); Painel BI informacional com KPIs – Indicadores de Performance (2021).

Diante desse cenário de pandemia e restrições orçamentárias, foi necessário estabelecer prioridades dentre as ações estratégicas, escolhidas principalmente para garantir que não houvesse

¹⁷ Com base nas diretrizes propostas pelo Plano Museológico de 2019, foi pensado o Planejamento Estratégico quinquenal da instituição, que estabeleceu iniciativas estratégicas macro das quais, por sua vez, se originaram as ações dos Planos de Trabalho anuais para o período.



descontinuidade de programas significativos para o museu. Mesmo assim, a maioria das ações estratégicas derivadas do Plano Museológico de 2019 foram realizadas (91%), com destaque para o maior desafio: o desenvolvimento dos projetos, a regularização, a construção e o início das operações da Pinacoteca Contemporânea.

A instituição como um todo – e as equipes, cada uma a seu modo – descobriu novas maneiras de se manter relevante na sociedade, explorando os recursos digitais para pensar outros formatos de relação com os públicos e de extroversão do acervo, bem como novas estratégias presenciais para contemplar os grupos sem acesso digital, o que implicou a execução de ações não planejadas previamente. Nesse período, uma série de iniciativas foi produzida no ambiente digital, como ações educativas, cursos on-line, transmissão de debates sobre história da arte pelo YouTube, conteúdos sobre artistas contemporâneos no Instagram, tour virtual nas exposições temporárias, entre outras ações que se demonstraram potentes e que devem se manter no próximo ciclo.



Audiodescrição: fotografia colorida da fachada do prédio da Pinacoteca Contemporânea. A entrada, do lado direito da foto, é composta de uma parede branca de tijolos vazados e uma porta que abre para as laterais. A parte esquerda do prédio tem seis janelas com proteção de metal e um canteiro de flores – as últimas janelas estão encobertas por árvores e plantas. No plano de fundo, há uma cobertura de madeira vazada e o céu com nuvens cinza.

Missão, visão e valores

A **missão**, os **valores** e a **visão de futuro** para os próximos anos da Pinacoteca, elementos estruturantes de um Plano Museológico, foram revisitados e reelaborados nesta nova versão.

A MISSÃO é o propósito essencial do museu. Deve refletir sua razão de existir e ser capaz de, sintética e objetivamente, declarar o impacto que deseja gerar para o público e para a sociedade de modo geral. Tem como característica a perenidade ou a longa duração, embora deva ser revista e alterada quando aspectos fundantes relacionados aos propósitos do museu mudarem ou quando transformações sociais importantes precisarem ser contempladas.

Uma premissa que guiou a revisão deste Plano é o entendimento de que essa declaração tão importante do museu, a missão, não precisa replicar, em sua redação, os elementos que constam na definição de museu estabelecida pelo Icom. Pressupõe-se aqui que as ideias e os conceitos preconizados pela nova definição¹⁸ pactuada mundialmente devem ser tratados como funções primeiras e basilares de qualquer museu. Sendo anterior e pilar, seus componentes não precisam necessariamente estar expressos na missão particular de cada instituição. Todavia, é fundamental ter essa definição sempre em vista ao planejar e avaliar qualquer

¹⁸ Atualizada em agosto de 2022 e reproduzida na [Apresentação](#) deste documento.



ação, bem como acompanhar todos os novos debates que a envolverem, mantendo o museu conectado com as discussões museológicas contemporâneas.

Optou-se por permanecer com a mesma redação da missão expressa no Plano anterior (2019), apenas adicionando a palavra "educação". O entendimento foi de que a redação da missão permanecia adequada e que, com a inclusão do termo, se chegaria ao conteúdo desejado.

Os VALORES declaram as crenças e a maneira de atuar do museu. Eles devem traduzir aquilo de que o museu "não abre mão". Todos os valores que constavam no Plano Museológico anterior foram revistos. O resultado atual demarca melhor as bandeiras que a Pinacoteca defende e nas quais acredita. Para cada valor, foi criada uma frase-síntese que ajuda a explicá-lo melhor. As frases funcionam como grandes afirmações, com o intuito de traduzir a principal intenção por trás dos valores declarados.

A VISÃO é a idealização de um futuro desejado para o museu. Foi criada considerando a descrição de um estado de futuro factível, mas também ambicioso e instigante, e expressa como o museu quer ser/estar no futuro. Duas premissas importantes guiaram a elaboração da nova visão: ela deveria ser exequível e acontecer dentro de um período determinado de tempo, de modo a tornar esse futuro almejado mais palpável e possível de ser alcançado. Assim, a visão foi elaborada imaginando como a Pinacoteca quer ser/estar daqui a **dez anos**¹⁹ – o período supera a vigência deste Plano para que as estratégias e atividades necessárias para chegar a esse novo lugar sonhado sejam paulatina e completamente implementadas.

Por fim, é fundamental ter em vista que a missão, os valores e a visão são elementos complementares que, combinados, devem guiar a instituição.

¹⁹ A previsão é que este Plano seja integralmente revisto em seis anos.



Pinacoteca: um espaço democrático

Durante o processo de definição dos valores e da visão de futuro, a noção do museu enquanto um espaço democrático foi alvo de muitas reflexões, sendo apontada como um aspecto transversal aos valores escolhidos e que se consolida na visão de futuro. Há, portanto, refletido aqui, nos elementos estruturantes do Plano, e também em todos os demais componentes do documento, o desejo de que o museu possa ser um lugar em que a experiência democrática seja vivenciada tanto pelos visitantes como pelas equipes, em suas relações, atividades e processos.



MISSÃO

A Pinacoteca de São Paulo se dedica às artes visuais brasileiras e ao seu diálogo com as culturas do mundo ao colecionar, estudar, preservar, expor e comunicar seus acervos para promover a educação e a experiência do público com a arte, estimular a criatividade e a construção de conhecimento.

VISÃO

Ser um lugar de encontro e convivência, com programação ampla e integrada, que valoriza as diferenças e está em permanente diálogo com o território e a sociedade. Um museu para todas as pessoas, colaborativo, aberto, que experimenta e promove novos usos, linguagens e práticas.



VALORES

Diversidade

Queremos ter equipes, acervos e públicos representativos da nossa sociedade, em termos étnicos, raciais, de gênero, sexualidade, classe social, faixa etária etc.

Inclusão

Defendemos um museu para todas as pessoas, acessível em suas mais variadas características.

Hospitalidade

Desejamos um museu que acolha e saiba receber, em que as pessoas se sintam bem-vindas, queiram permanecer e retornar.

Educação

Acreditamos no museu como um espaço de construção de conhecimento, formação e reflexão sobre o passado, o presente e o futuro.

Pluralidade

Queremos que o museu seja um lugar seguro para a manifestação de diferentes vozes e expressões.

Experimentação

Vemos o museu também como um laboratório, um território vivo, criativo e em constante transformação.



Audiodescrição: fotografia colorida, de baixo para cima, dos detalhes de uma das laterais do prédio da Pinacoteca Luz. No centro, três pilares de tijolinhos marrons formam a quina do edifício. Na parte superior, folhas verdes e céu iluminado.

Programas: como organizamos nossas atividades

Os programas institucionais²⁰ organizam as atividades e funções do museu em grandes dimensões temáticas. Conforme definição do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram),

Os programas correspondem a áreas de trabalho e funções do museu, definidas com o objetivo de facilitar a análise, a construção de projetos e a organização de atividades. Estes programas não precisam, necessariamente, ter uma correspondência plena na estrutura administrativa, isto é, uma mesma unidade administrativa do museu pode ser responsável por um ou mais programas. Para a elaboração dos programas, é importante considerar:

²⁰ Os programas estão em diálogo com a [Lei Federal nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009](#), que institui o Estatuto de Museus, regulamentado pelo [Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013](#), que indica no Art. 46 o detalhamento dos Programas para o Plano Museológico.

- a singularidade do museu;
- as diretrizes do órgão ou entidade ao qual o museu possa estar vinculado;
- e o seu papel no desenvolvimento da estratégia.

É por meio dos programas e seus projetos que a estratégia do museu ganha materialidade. Por exemplo, a articulação de um museu com a área turística pode ser uma agenda importante em determinado local, e o fato de estar relacionada com um programa ajudará a dar visibilidade à sua função estratégica e auxiliará na elaboração dos projetos associados.

É adequado que o desenho dos programas contemple a totalidade das áreas de trabalho e funções do museu. Convém citar que os projetos podem se refletir em mais de um programa. Vale lembrar, ainda, da necessidade de comunicação entre os vários atores envolvidos na elaboração do plano, de modo a potencializar a integração entre os partícipes e o planejamento que está sendo desenvolvido (*Subsídios para a elaboração de planos museológicos*, Ibram, 2016).



O texto do Ibram é transparente ao apontar a importância de o Plano Museológico considerar as especificidades de cada museu e as diretrizes dos órgãos a que estiverem vinculados. Por isso, os programas aqui apresentados seguem o que está previsto nos editais e contratos de gestão estabelecidos pela UPPM, da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC).

Basear-se nas diretrizes e nomenclaturas correntemente utilizadas pela instituição e por suas equipes no planejamento dos trabalhos é fundamental para garantir a conexão entre o Plano Museológico e o dia a dia do museu. Tal dimensão contextual justifica manter os mesmos programas já em operação na instituição, imprimindo coesão e coerência entre o Plano e a organização dos trabalhos pelas equipes. Contudo, este Plano considera incrementos ao que já é executado, seja sugerindo complementos conceituais aos programas existentes, seja sugerindo novos programas, em consonância com aquilo que é preconizado pelo Ibram.

A presença da Pinacoteca na região, com os três grandes edifícios, exige que o diálogo com o território se torne dimensão estratégica da atuação do museu, transversal às áreas e às ações previstas nos diferentes programas. Assim, a proposta aqui apresentada, de criação de um Programa de Relacionamento com o Território, que congregue e articule os desafios e as iniciativas das diferentes áreas, cumpre essa função.



Os programas estão organizados de acordo com a estrutura apresentada a seguir.

_Legislação: indica as correspondências com os programas presentes no Estatuto de Museus (2009) e dispositivos complementares; e, nos casos não coincidentes, com aqueles previstos no manual *Subsídios para a elaboração de planos museológicos* (2016), elaborado pelo Ibram.

_Descritores: apresentam as diretrizes e delimitam os objetivos gerais dos programas; foram elaborados com base nos programas estabelecidos como essenciais pela UPPM²¹.

_Principais desafios do ciclo: apresentam alguns pontos identificados no diagnóstico que devem ser vistos com atenção pela instituição no planejamento e na execução das ações do programa. **A lista de desafios apresentada não tem a pretensão de esgotar todas as questões a serem superadas ou enfrentadas em cada programa e tampouco pretende dar conta das atividades de rotina.** A eleição de desafios se deu com base no diagnóstico realizado com as equipes e busca expressar pontos prioritários para o próximo ciclo.

_Comentários e recomendações: traz reflexões sobre a abrangência dos programas e indicações de caminhos a serem percorridos pelo museu à luz do diagnóstico, também sem pretender esgotar as possíveis demandas na organização dos trabalhos da Pinacoteca em cada programa, mas apresentando os aspectos que se sobressaíram durante o processo de construção deste Plano.

_Caixa de ideias: traz sugestões de ações específicas ou mais gerais que podem servir de inspiração para cada um dos programas. Essas ideias não devem ser encaradas como um compromisso assumido nem como tarefas a serem cumpridas, mas tão somente como pontos de partida para estimular a criatividade das equipes ao sonhar com o futuro.

Vale ressaltar que tanto as recomendações como as ideias apresentadas são caminhos e possi-

²¹ Os descritores também consideraram as diretrizes do Ibram.

bilidades apontados como sugestão e devem ser analisados durante o período de vigência deste Plano (2023–2028) à luz de questões orçamentárias, prioridades e convergência com as demais atividades já previstas.

Os programas aqui propostos foram detalhados com base em todo o processo vivenciado ao longo da revisão e da construção do novo Plano. Contemplam reflexões que emergiram nesse percurso e podem contribuir para a concretização da Pinacoteca imaginada. Apesar de não mencionar diretamente, os programas consideram como pano de fundo a pandemia de covid-19, que exigiu rever paradigmas e repensar atividades e modos de fazer do museu. Para a compreensão mais aprofundada dos desafios de cada programa, vale consultar o diagnóstico na íntegra.

Um dos pressupostos para a redação dos programas é a complementaridade e a transversalidade entre eles: entende-se que os programas não correspondem necessariamente a áreas ou núcleos do organograma do museu, mas a funções e atividades. Assim, para colocar os programas em prática, as áreas devem dialogar umas com as outras e compartilhar responsabilidades.

Programa de Gestão Museológica

Na legislação encontra correspondências com: Programa Institucional, que contempla o desenvolvimento, a gestão técnica e administrativa; Programa de Gestão de Pessoas, que contempla as ações relacionadas a valorização, capacitação e bem-estar dos colaboradores; Programa de Financiamento e Fomento, que contempla o planejamento de estratégias para o gerenciamento dos recursos financeiros; Programa Socioambiental, que contempla ações comprometidas com meio ambiente e áreas sociais, para promoção e desenvolvimento do museu, ao incorporar os princípios e critérios de gestão ambiental; e Programa de Acessibilidade Universal²², que contempla políticas, projetos e ações referentes à acessibilidade para todas as pessoas, pelo direito à cultura, de forma equiparável.



Audiodescrição: fotografia colorida de chafariz com escultura de concreto do parque Jardim da Luz; a fonte não jorra água. Atrás do chafariz, há três árvores e uma escultura em metal. No fundo, está a parte inferior da fachada da Pinacoteca Luz, prédio de tijolinhos marrons.

DESCRIPTOR

Este programa se divide em oito eixos.

1 Plano Museológico e Planejamento Estratégico – realiza o planejamento museológico e estratégico, estabelecendo e administrando, com visão integrada, os processos relativos à cadeia operatória museológica (salvaguarda, pesquisa e comunicação) a fim de garantir seu equilíbrio.

2 Gestão administrativa, de recursos humanos e financeira – zela pela gestão administrativa e financeira, executando as atividades necessárias para o gerenciamento do museu, bem como realiza a gestão de pessoas, com transparência em relação a salários e carreira e por meio de acompanhamento permanente com escutas e avaliações.

3 Financiamento e fomento – elabora estratégias de captação de recursos junto a pessoas físicas e jurídicas em colaboração com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional.

4 Mobilização e/ou diversificação e/ou fidelização de público – elabora estudos e pesquisas de público visando sua fidelização, ampliação e diversificação.

5 Monitoramento e avaliação de resultados – monitora e avalia a execução das ações previstas no Plano Museológico e nos demais documentos norteadores, inclusive por meio de pesquisas periódicas de satisfação junto ao público.

6 Acessibilidade – em conjunto com os demais programas, promove um ambiente inclusivo socialmente e acessível nas suas variadas dimensões (arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática, atitudinal e digital).

²² Presente no Art. 23, parágrafo único, do Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Reforçado pela [Lei Brasileira de Inclusão nº 13.146, de 6 de julho de 2015](#).

7 Sustentabilidade – busca de forma constante a sustentabilidade, de acordo com os pilares estabelecidos pelo Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade (MCCS) do Ibermuseus, e segundo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), elaborados pela Organização das Nações Unidas (ONU).

8 Gestão tecnológica – elabora, implementa e gerencia políticas de segurança de dados e integridade digital tendo em vista a preservação material e imaterial dos acervos.

Além dos eixos mencionados, o programa promove a unidade institucional com vistas à integração conceitual e operacional de suas três unidades; procura ampliar a transversalidade das ações, identificando a excessiva compartimentação de processos, bem como propondo iniciativas e procedimentos para fomentar atividades integradas e mais participativas; zela pelo direito e acesso à cultura, em igualdade de oportunidades, para todas as pessoas, incluindo os trabalhadores e pessoas com deficiência.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Manter a autopercepção elevada da equipe quanto à sua excelência técnica e o lugar de referência da instituição no campo museológico sem que isso iniba inovações em processos e novas aprendizagens.

_Promover maior integração entre as áreas, reduzindo a compartimentação de processos e as tensões entre atividades-fim e atividades-meio.

_Planejar e incentivar processos participativos e transversais, e descentralizar algumas tomadas de decisão.

_Tornar a gestão de pessoas mais acolhedora, com empatia às diversas situações e demandas dos colaboradores, com especial atenção ao cuidado e ao enfrentamento de violência contra as mulheres²³.

_Estabelecer diretrizes objetivas e nítidas sobre os diferentes aspectos que envolvem as relações de trabalho, em especial com critérios e orientações inequívocas sobre mobilidade profissional e a política salarial, aprimorando e tornando mais transparente documentos referenciais como o Manual de Recursos Humanos e a Política de Cargos e Salários.

_Garantir a quantidade de pessoas e a qualidade do perfil das equipes mesmo diante de demandas de ampliação, com esforços voltados para a manutenção de equipes fixas, contratadas em regime de CLT.

_Refletir coletivamente para compreender as razões que resultaram na percepção de parte das equipes sobre uma suposta priorização das exposições temporárias em detrimento de outras ações do museu, e buscar caminhos que contribuam para a transformação dessa percepção.

_Estimular a inovação em todas as áreas, não apenas em relação a produtos, mas também a processos, avaliando coletivamente a pertinência das propostas, mesmo que isso implique abrir mão de ações consagradas ou consolidadas.

_Buscar uma identidade coesa entre os três edifícios com base em uma reflexão coletiva sobre o perfil e a especificidade de cada unidade, con-

²³ Conforme as atuais diretrizes da UPPM, "espera-se para todo o conjunto de museus da Secretaria de Cultura e Economia Criativa a elaboração e implementação de políticas e protocolos na gestão de recursos humanos que assegurem a defesa e não violação dos direitos humanos. Como um dos materiais referenciais, deve ser considerada a nota de orientação para implantação de protocolos de atuação, defesa e não violação dos direitos das mulheres nos museus paulistas publicado pelo Sistema Estadual de Museus, a criação de protocolos internos de segurança integral às mulheres que visem ao enfrentamento à violência contra as mulheres e à violência contra as mulheres no ambiente de trabalho" (UPPM-SEC, 2022).

siderando, sobretudo, a necessidade de reduzir o isolamento e a visibilidade menor da Pinacoteca Estação.

_Estabelecer uma política formal voltada à diversidade na composição das equipes.

_Otimizar o uso das tecnologias digitais internas a fim de melhorar e integrar a gestão de processos cotidianos das diversas áreas.

_Criar uma política interna de sustentabilidade que, em consonância com a [Política SP de Museus e Sustentabilidade \(2021\)](#), abarque os eixos ambiental, econômico, social e cultural, com especial atenção ao eixo ambiental e aos aspectos a ele relacionados (como reciclagem, reaproveitamento, reuso, descarte).

_Apoiar e monitorar as atividades e os projetos das diferentes áreas de modo que incorporem a acessibilidade e a diversidade em suas dimensões arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal em todos os projetos do museu.

_Formar as equipes, inclusive as terceirizadas, para a acessibilidade e também para o respeito às diferenças e a valorização da diversidade, promovendo cursos, disponibilizando materiais e orientando sobre o uso de normas e legislações vigentes; ampliar a prática de contratação de grupos que ainda são alvo de maior discriminação, como negros, indígenas, imigrantes, pessoas com deficiência, entre outros, para compor as equipes, disseminando valores anticapacitistas e plurais.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

O programa, por seu caráter amplo e visão sistêmica, pode **focar a diversidade** como um valor a ser perseguido de modo estrutural, com implica-

ções para a composição das equipes internas, dos acervos e do público externo. Nesse sentido, é recomendável que o museu possa cuidar da diversidade que ele próprio acolhe em seu corpo funcional (garantindo estabilidade) e também aproveitá-la como fonte de autorreflexão institucional. Vale criar mecanismos de escutas internas regulares a fim de que se possa revelar a pluralidade de vozes dentro do museu e explorar seu potencial para produção de *insights* sobre as práticas da Pinacoteca.

Refletir sobre o **papel da Pinacoteca dentro dos sistemas artísticos e no campo museal**, lembrando o lugar legitimador do museu e seu poder de consolidar processos, artistas e discussões, é uma tarefa fundamental, que deve ser contínua na agenda institucional.

Esse papel se configura na responsabilidade de muitas vezes ser a referência e apontar os horizontes para outras instituições e para o próprio campo. Por outro lado, exige da Pinacoteca **autocrítica e capacidade de também se colocar no lugar de aprendiz**, com revisão constante e vigilante de sua atuação. O programa deve cuidar para que a visão da Pinacoteca como lugar de referência não cristalice demais certos processos ou obstrua o olhar para **outras tendências** e inovações. Com isso, a Pinacoteca contribui para desconstruir a imagem dos museus como único lugar de autoridade na definição de arte e cultura e, ao mesmo tempo, se mostra atenta a **novas práticas e linguagens**.

A **transparência** também deve ser um princípio norteador, tanto nos processos internos como na comunicação com os públicos externos (de visitantes a parceiros). É importante que internamente os colaboradores compreendam claramente as políticas que embasam a gestão de pessoas e tenham um **canal de escuta rápido, eficiente e, se possível, afetivo**, que ofereça orientações e esclarecimentos. Uma postura transparente é aquela que disponibiliza informação e assume publicamente o que é possível e

o que não é possível fazer, sem deixar de indicar objetivamente os ideais almejados.

Também é necessário refletir sobre as tensões e fricções existentes e previsíveis entre **tradição e inovação**, uma vez que essa oposição tem implicações em várias dimensões dos processos internos: desde a percepção de uma possível ênfase em obras de produção recente, em detrimento do acervo histórico, até uma atuação na comunicação institucional que nem sempre corresponde ao imaginário sobre o museu.

Com a chegada da Pinacoteca Contemporânea, que afirma o compromisso da Pinacoteca com as artes contemporâneas e com os processos de experimentação, **é preciso pensar qual será o papel das outras duas unidades** e como será possível construir uma identidade que acolha as especificidades de cada espaço. Monitorar e avaliar, em conjunto com outros programas, a ampliação e formação de públicos, e conhecer a visão, os interesses e expectativas, por meio de **pesquisas e processos diversos de escuta**, pode contribuir muito para essa reflexão.

Como as exposições temporárias são percebidas por grande parte das equipes como uma das atividades mais visíveis da instituição, a ponto de afetar a continuidade de outras ações e atividades internas, é importante pensar em estratégias para dar destaque às atividades de menor visibilidade, de modo que as equipes percebam **maior equidade e equilíbrio**. A transversalidade entre as atividades pode ser a chave para contemplar esse desafio e contribuir para ajustar a percepção das equipes.

A realização de um **macroprojeto transversal por ano** pode ser uma iniciativa positiva para estimular e consolidar processos mais participativos e ampliar as possibilidades de realizar ações e tomar decisões de modo mais horizontal.

O programa deve estimular e apoiar a **experimentação de formas de trabalho** que possibilitem o compartilhamento, o aprendizado e a valorização das diferentes vozes. Criar espaços de relacionamento que permitam refletir sobre a prática cotidiana parece fundamental, inclusive, para as equipes entenderem que renunciar a determinados processos já consolidados às vezes pode ser uma oportunidade para experimentar, aprender e diversificar o trabalho.

Nesse mesmo sentido, ampliar os momentos de escuta, com **reuniões e encontros** ou mesmo com a aplicação de **questionários internos on-line ou realização de rodas de conversa**, aparece como uma demanda dos profissionais do museu que, se concretizada, pode contribuir para melhorar o clima e aproximar as áreas.

A formação de **Grupos de Trabalho (GTs)** para tratar de diversos temas que não são específicos de uma dada área pode promover uma cultura organizacional mais cooperativa e menos compartimentada, com maior interação entre as equipes. É fundamental que haja disponibilização de tempo na rotina dos colaboradores para participar dessas instâncias e de outras atividades transversais.

Vale refletir sobre estratégias variadas para a **introdução de colaboradores das áreas-meio no universo das artes visuais**, desde que não seja algo obrigatório. Isso poderia aproximá-los das atividades-fim do museu e provocar uma sensação de pertencimento. Cabe, ainda, ponderar sobre o discurso, bastante disseminado internamente, de que apenas as áreas-fim são técnicas, pois isso gera hierarquização das atividades.

CAIXA DE IDEIAS

Imagine se...

...o planejamento anual fosse realizado de forma integrada com a participação de todas as áreas e equipes.

...no início de cada ano, houvesse uma apresentação detalhada dos projetos, ações, metas, verbas, feita por cada área, para todas as pessoas da instituição, com espaço para dúvidas e sugestões de aprimoramento (no fim do ano poderia ocorrer algo parecido, mas com uma apresentação sintética dos resultados alcançados no período).

...um manual de protocolos fosse elaborado como um documento complementar ao Código de Ética com o objetivo de operacionalizá-lo, definindo regras específicas e boas práticas dentro da instituição. Assim, seria possível afirmar um posicionamento ético-político em que constasse a não aceitação de qualquer tipo de discriminação, preconceito e racismo, com a apresentação de princípios e diretrizes para identificar as situações sensíveis e indicar as maneiras de enfrentá-las.

...avaliações de competências e habilidades fossem realizadas regularmente, com devolutivas; e essas avaliações fossem usadas não apenas para planejar e proporcionar formações complementares, mas também para identificar e possibilitar a movimentação de talentos internos.

...fosse criado um comitê com representantes das diferentes equipes (que não sejam coordenadores) para discutir e propor soluções para questões do cotidiano do museu.

...fosse elaborado um programa permanente de escuta de funcionários que trabalham em contato com os públicos (como educadores, atendentes e seguranças) a fim de coletar informações sobre modos de perceber os acervos, além de mapear situações cotidianas que possam orientar possíveis soluções e propostas de ações futuras.

...os colaboradores do museu fossem convidados individualmente para participar das aberturas de exposição e da programação em geral, quando possível com suas famílias. Esses convites poderiam ser realizados no formato de vídeos curtos e circular via aplicativo de mensagens instantâneas (vide Caixa de Ideias do Programa de Comunicação).

...houvesse investimento na formação das equipes, inclusive dos terceirizados, para mediação, gestão de conflitos e comunicação não violenta.

...o Manual de Compras e Contratações, na contratação de empresas terceirizadas, levasse em conta (talvez com pontuação extra) a existência de processos formativos relacionados a questões étnicas, raciais, de gênero etc.

Programa de Gestão de Acervos

Na legislação encontra correspondências com: Programa de Acervos, que contempla o processamento e a gestão dos acervos; Programa de Pesquisa, que contempla o processamento e a difusão da informação; e Programa de Acessibilidade Universal, que contempla políticas, projetos e ações referentes à acessibilidade para todas as pessoas, pelo direito à cultura, de forma equiparável.



Audiodescrição: fotografia colorida de um grupo de mulheres em frente a obras de arte, algumas usam máscara de proteção e outras estão sorrindo. As obras são bustos e figuras humanas em mármore.

DESCRIPTOR

Viabiliza o processamento técnico e especializado, realiza a gestão integrada e produz conhecimento sobre os acervos museológico, documental e bibliográfico, assim como sobre a própria história da Pinacoteca de São Paulo. Engloba a aquisição, o desenvolvimento, a documentação, a guarda, a movimentação, a conservação, o restauro, a pesquisa, a curadoria, a viabilização do acesso e a difusão pública dos acervos do museu. Por meio de acessibilidade digital, comunicacional e atitudinal, com tecnologias assistivas e adaptações razoáveis, promove acesso a todos os visitantes, consulentes e pesquisadores, inclusive com interfaces e terminologias em banco de dados. Conhece e adota normativas nacionais e internacionais para a gestão do acervo e realiza estudos, pareceres e outras ações para a ampliação qualificada dos acervos. O Centro de Pesquisa e Referência sobre os acervos e temas geradores do museu, atento também a questões da museologia contemporânea, integra esse programa.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Dar maior visibilidade interna e externa às atividades técnicas, de processamento e pesquisa sobre os acervos e sobre a história institucional.

_Pensar em estratégias, em conjunto com o Programa de Exposições e Programação Cultural, com o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional e com o Programa Educativo, a fim de valorizar e dar maior visibilidade para os acervos documental e bibliográfico, integrando-os ao pensamento curatorial da instituição.

_Discutir e avaliar o volume de obras contemporâneas e históricas na composição das coleções.

_Intensificar e publicizar a avaliação e a revisão de procedimentos de documentação e conservação, em especial de vocabulários controlados, e

rever metodologias de incorporação de novos acervos de modo atento às discussões decoloniais contemporâneas.

_Estabelecer e aplicar estratégias para viabilizar a busca unificada de informações nos bancos de dados dos acervos artístico, documental e bibliográfico.

_Compreender a pesquisa de forma institucional e transversal, estimulando, valorizando e disponibilizando tempo, meios e técnicas para a realização de pesquisas e produção de conhecimento pelos diversos setores do museu.

_Criar estratégias de organização e compartilhamento de informações intersetoriais para garantir a integralidade e valorização de cada etapa do tratamento museológico da gestão do acervo.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

Esse programa congrega três das etapas essenciais da cadeia operatória museológica, que tem papel basilar na organização do ciclo transformador do patrimônio cultural em herança da sociedade. Fundamentado na qualidade, abrangência e representatividade dos acervos; na competência, experiência e comprometimento das equipes; na qualidade das ações de salvaguarda e pesquisa; e no histórico de realizações das últimas décadas da Pinacoteca, o programa se apresenta como **oportunidade para experimentações metodológicas e conceituais** que propiciem a democratização de processos museológicos.

É importante que o trabalho museológico mantenha seu apuro técnico, seja nutrido pelo diálogo com os diversos sistemas artísticos e desafiado por questões sociais contemporâneas.

Durante a vigência do documento, recomenda-se a criação de espaços de diálogo e troca entre setores e profissionais de maneira mais sistemática, tanto para **sensibilizar e formar o público interno** (incluindo áreas-meio) quanto para dar voz às áreas de documentação, conservação e pesquisa. Também é importante organizar e compartilhar intersetorialmente cronogramas de trabalho que respeitem a **temporalidade das atividades técnicas e de pesquisa**, garantindo a integralidade de cada etapa de tratamento museológico e de produção de conhecimento.

Tendo em vista a democratização dos processos e uma maior transparência na política de aquisição de obras (acervo artístico) e itens (acervos documental e bibliográfico), indica-se a ampla divulgação das aquisições realizadas à medida que elas acontecerem, e a concepção de novas estratégias para estabelecer diretrizes, políticas e programas intersetoriais e em parceria com a sociedade civil.

Pensar em modos de extroversão de atividades técnicas e de processos museais para o público externo deve ser visto como um caminho para o problema da falta de visibilidade percebida por algumas áreas. Além da vantagem em si da **ampliação da visibilidade dos acervos bibliográfico e documental**, o investimento na extroversão ampliará as possibilidades programáticas e de serviços e possibilitará novas formas de vinculação da Pinacoteca com a sociedade.

Estabelecer diretrizes e estratégias para que o museu possa, de modo programado, intencional e sistemático, experimentar mais e assumir a almejada faceta de **laboratório**.

Esse programa deve assegurar, ainda, que os **focos de interesse** expressos na atual Política de Acervo sejam perseguidos e acompanhados: diversidade e equilíbrio étnico, regional e de gênero, com atenção para o

■ ■ ■

aumento de representação de artistas mulheres, afrodescendentes e indígenas, bem como de artistas fora do eixo Rio-São Paulo. É importante criar mecanismos de monitoramento e avaliação, estabelecendo metas e analisando regularmente o desenvolvimento do acervo nesse sentido.

A **Política de Acervo** da Pinacoteca de São Paulo deve ser aprimorada continuamente, dialogando com o seu tempo, e deve ser revisitada pontualmente nos próximos meses para contemplar os componentes que foram atualizados neste Plano. A ampla publicização do documento também deve ser perseguida – a disseminação e o acesso facilitado ao documento colaboram para a comunicação pública das diretrizes e princípios institucionais, além de cooperar com o campo dos museus como um exemplo a ser seguido.

Comumente ocultos, os **processos de conservação, documentação, pesquisa e curadoria** oferecem possibilidades educativas, de reflexão e diálogo com os mais diversos segmentos de público. Ao conceber toda a instituição como um espaço privilegiado para educação e experimentação, os processos museológicos passam a ser instrumento e objeto do acolhimento à pluralidade de vozes.

CAIXA DE IDEIAS

Imagine se...

...fossem promovidas discussões abertas com técnicos do campo, artistas e interessados sobre novos modos de catalogar, conservar e expor – a disseminação do conteúdo desses debates poderia ser feita via várias estratégias do Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, incluindo podcasts e vídeos em canais de streaming, artigos jornalísticos em revistas especializadas etc.

...os acervos documental e bibliográfico fossem tratados com base nos mesmos focos de interesse e recortes estabelecidos para o acervo artístico (gênero, sexualidade, etnia, raça, região).

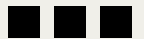
...fossem criados projetos-piloto de curadoria e documentação com e para segmentos de público como crianças e jovens. Os projetos poderiam ter como palco e objeto espaços e bens da própria Pinacoteca e depois seriam extrovertidos de alguma maneira.

...uma ou mais reservas técnicas e laboratórios fossem mantidos abertos e visitáveis, com jornada regular de visitas para estudantes.

...atividades artístico-culturais externas fossem oferecidas com os acervos da Biblioteca e do Cedoc em locais como a Praça da Pinacoteca Contemporânea e instituições parceiras da vizinhança.

...oficinas de conservação básica de acervos fossem realizadas para visitantes não especializados.

...os princípios teóricos e metodológicos, as especificidades e as práticas de pesquisa e curadoria da Pinacoteca fossem difundidos na forma de declarações institucionais e manuais e pudessem colaborar para o crescimento do campo museal no Brasil.



Programa de Exposições e Programação Cultural

Na legislação encontra correspondências com: Programa de Exposições, que contempla a organização e utilização dos espaços e processos expositivos, tanto internos como externos, de longa ou de curta duração; Programa Educativo e Cultural, que contempla projetos e ações educativas e culturais desenvolvidas pela instituição, para os diferentes públicos (internos e externos); e Programa de Acessibilidade Universal, que contempla políticas, projetos e ações referentes à acessibilidade para todas as pessoas, pelo direito à cultura, de forma equiparável.



Audiodescrição: fotografia colorida de um grupo de mulheres de pé em uma das salas de exposição na Pinacoteca Luz. No primeiro plano, há uma escultura em metal representando a figura de um homem andando. No centro, a educadora segura uma caixa transparente que contém alguns objetos. No fundo, há quadros fixados na parede e, no canto superior direito, duas esculturas em prateleira na parede.

DESCRIPTOR

Organiza acervos, assuntos, ideias e atividades para apresentá-los ao público, produzindo sentidos e promovendo reflexões. Amplia a extroversão do acervo e dos assuntos-chave do museu, contribuindo para o acesso qualificado da população à cultura e à educação e para a formação e a ampliação do público. Realiza exposições (de longa, média e curta duração, e também itinerantes), cursos, oficinas, workshops, palestras e eventos, com apoio de tecnologias assistivas, recursos multissensoriais, adaptações razoáveis, equipe qualificada e específica para promover acessibilidade comunicacional e atitudinal. Estimula a experimentação e a produção cultural relacionada aos temas de interesse do museu, com bolsas, premiações e projetos de residências, entre outros. Contribui para a integração do museu na Rede de Museus estadual e realiza pesquisas específicas de satisfação relacionadas à programação cultural e de exposições. Leva em consideração recortes curatoriais e temáticos do museu, o uso de linguagens e tecnologias e a utilização de instrumentos de mediação e recursos multissensoriais para contemplar a diversidade dos públicos.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Ampliar o diálogo com novos agentes que integram os sistemas artísticos, sobretudo tendo em vista o posicionamento dos museus contemporâneos em relação a temas como justiça social, parceria comunitária e inclusão.

_Equilibrar as ações presenciais e on-line observando as especificidades características de cada meio.

_Realizar uma programação que integre as três unidades da Pinacoteca e fortaleça a ideia de *campus*, levando em consideração as especificidades de cada edifício.

_Considerar, na concepção e no planejamento das exposições e da programação cultural, o valor da experimentação e a ideia do museu como laboratório, estabelecendo sempre que possível estratégias para a articulação dos saberes das diferentes equipes e da sociedade civil nesses processos.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

O **"modo de fazer" participativo e colaborativo** que marcou o processo de elaboração da atual exposição de longa duração, deve ser visto como bom paradigma para esse programa. Assim como a exposição de longa duração, as exposições temporárias e a programação cultural como um todo ganharão em qualidade se forem concebidas e planejadas com a participação das diversas equipes.

O **compromisso institucional com a diversidade e a representatividade** de grupos sociais na produção das artes visuais brasileiras (gênero, sexualidade, etnia, raça, região), já expresso na nova exposição de longa duração, deve continuar sendo perseguido na programação cultural de modo geral. Inclusive, diversidade, inclusão e acessibilidade são aspectos que precisam estar permanentemente no radar desse programa. Por isso, devem ser trabalhadas de modo articulado, contribuindo para consolidar os valores da instituição junto aos públicos e para **ampliar o diálogo e a atração de públicos novos ou não habituais**.

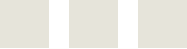
O processo cada vez mais evidente de aproximação da Pinacoteca à produção artística e cultural de pessoas negras, indígenas e de mulheres também promove aprendizado e transformação na identidade do museu e nas narrativas que ele conta, fortalecendo seu compromisso em ser uma **instituição antirracista e diversa**.

Para manter a relevância e a posição de referência, é importante que a equipe da Pinacoteca **observe, ouça e busque compreender** que tipo de diálogo os **novos artistas e produtores de cultura** querem manter e em que termos. A programação cultural deve ser pensada criando espaços e atividades para que essa discussão aconteça. Nessa perspectiva, refletir criticamente sobre a **inserção da Pinacoteca em uma cadeia da arte** e sobre como sua atuação é percebida por interlocutores do campo artístico e cultural deve se tornar um exercício permanente.

Ser **palco para a experimentação, o reconhecimento e a difusão de novas linguagens e novos artistas** aparece como uma necessidade e uma oportunidade para dar espaço para vozes e expressões cada vez mais plurais do sistema contemporâneo da arte. Residências artísticas e culturais via editais e concursos podem ser boas estratégias para dinamizar as atividades e os espaços. Vale, ainda, contemplar propostas que promovam a troca entre essas novas linguagens e o acervo institucional com o objetivo tanto de promover releituras quanto de valorizar a coleção do museu.

A troca constante sobre todos esses temas com o **Programa de Gestão de Acervos** e com o **Programa Educativo** é fundamental, inclusive para refletir sobre **modos de trabalho mais compartilhados** e sobre como aplicá-los.

Dialogar com o entorno do museu, em conjunto com o **Programa Educativo** e com o novo **Programa de Relacionamento com o Território** é importante para construir uma programação cultural que se conecte com o território imediato do entorno da Pinacoteca. Essa conexão pode acontecer de muitas formas e se dar em diferentes etapas, envolvendo desde a concepção de atividades e contratação de serviços até a visita. Nesse contexto, a integração com os equipamentos culturais vinculados ao governo do estado que estão no entorno – em especial o Museu da Língua, o



Museu de Arte Sacra e o Memorial da Resistência – é essencial. Isso pode acontecer por meio de ações e programações diversas que contribuam para a constante qualificação da oferta de atividades ao público e para o fortalecimento da rede de museus da cidade.

A chegada da terceira unidade, a Pinacoteca Contemporânea, exige pensar em uma programação coerente e coesa, que conecte as três unidades, mesmo que mantendo as eventuais particularidades de cada uma. A programação pode ser um importante **agente na criação da ideia de campus**.

O **ambiente digital** deve continuar sendo considerado como possibilidade de amplificação das exposições, da programação cultural e do alcance de públicos para além dos limites físicos da Pinacoteca, estabelecendo **novos entornos, não limitados à geografia**. Não ofertar experiências e atividades digitais significa diminuir o potencial de formação de novos públicos e de alcance das atividades da Pinacoteca.

Diversificar as exposições e a programação, articulando e dando **visibilidade aos diferentes acervos – artístico, bibliográfico e documental** – bem como às ações voltadas à coleção do museu e à exposição de longa duração aparece como uma das tarefas importantes desse novo ciclo.

CAIXA DE IDEIAS

Imagine se...

...em conjunto com o Programa de Relacionamento com o Território, fosse realizado um mapeamento de galerias, ateliês e espaços de arte independentes instalados nos bairros da Luz, Barra Funda e Bom Retiro. Com isso, seria possível conhecer a produção artística e cultural no território em que a Pinacoteca está inserida e propor circuitos de visitação e encontros nesses locais.

...fossem desenvolvidas exposições extramuros com grupos sociais ou locais que foram afetados pelo isolamento social durante a pandemia, como regiões periféricas, casas de acolhimento de pessoas em situação de rua, casas de acolhimento para pessoas idosas e hospitais de acompanhamento psicológico, com especial atenção para as instituições que já são parceiras da Pinacoteca em outras ações. O foco seria o fortalecimento dessas comunidades pelo contato com a fruição e a produção em artes visuais.

...a Pinacoteca acolhesse e apoiasse ações, iniciativas, grupos e agentes culturais do entorno cujas produções pudessem ser complementadas, beneficiadas ou catalisadas por insumos, excedentes, espaços e instalações disponíveis e viáveis dentro da infraestrutura física e organizacional existente nas três unidades da instituição.

...fosse planejada, em conjunto com o Programa de Gestão de Acervos, a realização de pílulas expositivas, em formato a ser definido, que conjugassem e mobilizassem os três tipos de acervo da Pinacoteca: artístico, documental e bibliográfico.

...nas exposições e na programação cultural geral, os acervos documental e bibliográfico fossem trabalhados com base nos mesmos focos de interesse e recortes estabelecidos para o acervo artístico (gênero, sexualidade, etnia, raça, região).

...fossem desenvolvidas estratégias para aproximar artistas distantes do universo museal, das regras e bastidores dos museus, desconstruindo preconceitos, confusão de papéis (galeria x museus) e possíveis barreiras de acesso.

Programa Educativo

Na legislação encontra correspondências com: Programa Educativo e Cultural, que contempla projetos e ações educativas desenvolvidas pela instituição, para os diferentes públicos (internos e externos); e Programa de Acessibilidade Universal, que contempla políticas, projetos e ações referentes à acessibilidade para todas as pessoas, pelo direito à cultura, de forma equiparável.



Audiodescrição: fotografia colorida em ângulo visto de cima de crianças e adultos interagindo entre si, com brinquedos e mobília; eles estão, alguns sentados e outros em pé, sobre tapetes de EVA nas cores roxo, rosa e azul.

DESCRIPTOR

Orienta e contribui com ações e práticas educativas, no contexto da educação não formal. Promove acessibilidade comunicacional e atitudinal, construção de conhecimento e aprendizagens, descobertas, interações, reflexões e troca entre os públicos. Garante a realização de visitas educativas, a produção de materiais e conteúdos pedagógicos, a realização de oficinas e formações, além de estruturar programas e projetos específicos para os diferentes públicos. Estabelece estratégias para promover a inclusão social, atendendo (dentro ou fora do museu) grupos sociais diversificados, marginalizados e com maior dificuldade para acessar o museu (pessoas com deficiência, pessoas em situação de vulnerabilidade social, idosos, para citar alguns grupos). Tem papel fundamental na construção do (re)significado das artes visuais brasileiras e de bens artístico-culturais. Colabora com a formação de público por meio de parcerias e estratégias de fidelização junto aos públicos escolar e acadêmico, aos institutos, às ONGs, agências de turismo e instituições não escolares. Apoia a qualificação dos profissionais que trabalham com público, como professores, educadores, guias de turismo e atendentes. Abrange a diversidade de públicos e promove processos educacionais inclusivos, comprometidos com as transformações e os interesses sociais. Realiza processos avaliativos buscando o contínuo aperfeiçoamento das ações educativas realizadas.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Criar estratégias para que toda a instituição seja compreendida como educativa, todas as áreas sejam espaços de troca e todas as ações possam ser oportunidades de aprendizado.

_Lidar de maneira hospitaleira e acolhedora com os novos desafios de atendimento e relacionamento que emergirão em função das caracte-

rísticas da nova unidade, a Pinacoteca Contemporânea, mais aberta e permeável ao público.

_Garantir a continuidade de ações educativas já consolidadas, de referência nacional e internacional, e também criar e desenvolver novas ações.

_Estabelecer estratégias para que os programas e as ações educativas contem com a participação das diferentes equipes do museu e também da sociedade civil em sua concepção e desenvolvimento, buscando articular diferentes vozes e saberes.

_Apoiar o Programa de Relacionamento com o Território em seu objetivo de reposicionar a Pinacoteca em relação ao entorno, e trabalhar para que esse objetivo seja uma tarefa compartilhada por todas as áreas.

_Contribuir, junto ao Programa de Gestão Museológica e com o envolvimento dos demais programas, de forma transversal, com ações para tornar as questões relativas aos cuidados com o acesso e com a acessibilidade dos diferentes públicos mais conhecidas por todas as equipes.

_Ampliar, junto ao Programa de Gestão Museológica e com o envolvimento dos demais programas, de forma transversal, o desenvolvimento de estratégias formativas que ajudem as equipes a lidar melhor com a diversidade dos públicos visitantes, com foco no respeito, em práticas antirracistas, no acolhimento, na empatia, no reconhecimento das desigualdades sociais etc.

_Refletir sobre o uso das ferramentas digitais/virtuais para a formação e a ampliação de públicos, à luz das experiências vivenciadas durante a pandemia de covid-19, sem deixar de considerar as possíveis barreiras sociais.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

A educação, por seu caráter fundamental e estruturante, deve, para além das atividades executadas pelo NAE, perpassar as diversas áreas da instituição. Por isso, é imprescindível refletir a respeito de propostas de ações transversais que enfatizem a dimensão educativa do museu. Vale considerar que a concepção de eixos estruturantes do programa de exposições e da programação cultural seja feita em diálogo com este programa.

Em conjunto com o **Programa de Exposições e Programação Cultural**, poderiam ser elaborados projetos para cursos (presenciais e remotos) que enfoquem temas caros à diversidade sociocultural em conexão com os acervos da Pinacoteca e com a história da arte brasileira, por exemplo. Tais projetos devem prezar pelo potencial de transversalidade das propostas de modo a conectar diversas áreas, como educativo, curadoria, acervos, entre outros, desde a concepção, passando pela pesquisa de materiais, até a execução.

Por ser um programa de contato direto com as pessoas, tem como importante tarefa estar atento aos públicos (frequentadores ou ainda não) e às diferentes barreiras de acesso, identificando as dificuldades dos visitantes, e também das equipes internas, e apoiando a instituição na **promoção de mudanças atitudinais e de novas práticas**. Lançar mão de métodos e técnicas para manter uma escuta ativa, externa e interna, e responder às demandas de modo transparente e construtivo, aparece como algo estratégico.

O programa deve **zelar pelo compromisso institucional com a diversidade, a inclusão, o acesso e a acessibilidade comunicacional e atitudinal**, bem como precisa buscar a interação entre as diferentes equipes e os demais programas para que todos se fortaleçam nesses aspectos. Dessa

maneira, deve construir, de forma colaborativa com os demais programas, estratégias e práticas para que a instituição esteja realmente preparada para receber o público.

Considerando os aprendizados obtidos com a pandemia de covid-19, o programa deve propor **atuações híbridas**, aproveitando o universo digital, mas sempre cuidando para que a tecnologia seja um recurso e não um meio de exclusão e segregação.

Além do **atendimento direto dos públicos**, é importante garantir que os educadores, profissionais que exercem função primordial na execução do programa, tenham tempo para se dedicar a estudos, pesquisas e à reflexão sobre a prática cotidiana.

Assim, recomenda-se ampliar os **meios para que a experiência adquirida na prática educativa seja permanentemente objeto de reflexão** e produção de conhecimento, exercício muito importante e que retorna para a instituição de diferentes formas – qualificando o trabalho das equipes, melhorando o atendimento etc. A Política Nacional de Educação Museal²⁴, inclusive, indica a importância de potencializar os conhecimentos específicos dos processos educativos nos museus, promovendo o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre educadores.

²⁴ A Política Nacional de Educação Museal, produto de um processo orientado pelo Ibram em 2010, é um documento representativo do diálogo entre museus de todo o país, com o protagonismo de educadores. Indica parâmetros com o objetivo de impulsionar a área e contribuir com a reflexão no cenário internacional. A diretriz em questão está indicada no Caderno da Política Nacional de Educação Museal, publicado em 2018.

CAIXA DE IDEIAS

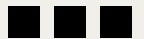
Imagine se...

...fosse criado um projeto/espço para que os educadores pudessem compartilhar com os demais colaboradores do museu e com os públicos em geral pesquisas e trabalhos.

...fosse elaborada uma ação para que públicos variados (curadores, personalidades, desconhecidos, crianças, idosos) criassem sua visita guiada pela exposição de longa duração ("Como eu passeio pela Pinacoteca", por exemplo). Alguns roteiros poderiam ser disponibilizados, em audioguia, para o público em geral.

...fossem propostos roteiros de visitas para a ativação das diversas camadas cronológicas do conjunto da Pinacoteca Contemporânea como informação ou percurso educativo: Escola Modelo Eclética, Grupo Escolar Moderno e mesmo a nova edificação, além de eventuais sítios arqueológicos encontrados.

...fosse criado um projeto educativo sobre curadoria e o papel dela no museu e para a sociedade. Pode ser uma oportunidade de desmistificar o ofício e despertar o interesse de jovens para essa carreira, que precisa ser composta, cada vez mais, por grupos diversos. O projeto envolveria trabalho colaborativo entre o Núcleo de Curadoria e Pesquisa e o NAE. Nesse mesmo formato, outros ofícios do museu podem ser enfocados.



Programa de Edificações

Na legislação encontra correspondências com: Programa Arquitetônico-Urbanístico, que contempla a identificação, conversação e adequação dos espaços do museu e de seu entorno; Programa de Segurança, que contempla tudo que está relacionado à segurança do museu, dos seus edifícios, dos acervos e dos públicos; Programa Socioambiental, que contempla ações comprometidas com meio ambiente e áreas sociais, para promoção e desenvolvimento do museu, ao incorporar os princípios e critérios de gestão ambiental; e Programa de Acessibilidade Universal, que contempla políticas, projetos e ações referentes à acessibilidade para todas as pessoas, pelo direito à cultura, de forma equiparável.



Audiodescrição: fotografia colorida de um dos ângulos do octógono da Pinacoteca Luz; a parede de tijolinhos na cor marrom comporta três janelas na parte de baixo e três janelas na parte de cima, que aparecem parcialmente. Na janela central do piso superior, há três pessoas. Duas olham para baixo, e a terceira para trás.

DESCRIPTOR

Realiza a gestão integrada dos edifícios, incluindo a conservação preventiva e a manutenção sistêmica das instalações. O trabalho pode ser de caráter preventivo, preditivo e corretivo e parte da identificação de possíveis inadequações dos espaços e do encaminhamento das correspondentes adequações. Cria condições e promove de maneira constante e universal a acessibilidade física aos espaços expositivos, de trabalho e de convivência ou uso comum, com conforto, eficiência e autonomia. Garante a segurança do museu em sua totalidade, isto é, dos edifícios, dos acervos, dos públicos, trabalhadores e prestadores de serviços. Preza pelo diálogo espacial entre as edificações e o entorno, em busca de minimizar, na medida do possível, obstáculos físicos ou simbólicos que dificultem o acesso ao museu ou a circulação em suas três unidades. Trabalha em conjunto com o Programa de Gestão Museológica para realizar a gestão de resíduos e a otimização de recursos com vistas à ampliação da sustentabilidade ambiental. Administra a infraestrutura ligada à Tecnologia da Informação, realizando as atualizações necessárias e promovendo inovações tanto no que se refere às rotinas de trabalho interno quanto à experiência de visitação.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Proporcionar formações contínuas para as equipes envolvidas com infraestrutura, manutenção, segurança e limpeza, voltadas à apropriação dos novos valores propostos no Plano (em especial relativos a hospitalidade, diversidade e pluralidade), às especificidades e dinâmicas de relacionamento com o entorno, e também a temas transversais como sustentabilidade e acessibilidade.

_Garantir a permanente manutenção do edifício da Pinacoteca Luz em função da ausência de revestimento sobre a alvenaria de tijolo – uma con-

tingência da incompletude do projeto original mantida na reforma realizada na década de 1990 –, que expõe o prédio a problemas recorrentes de umidade e demanda solução tecnologicamente viável de longo termo.

_Estabelecer estratégias para lidar com a nova localização e dinâmica de uso do guarda-volumes, tidas pelas equipes que atuam com o público como inadequadas e deslocadas do acesso principal, o que em grupos grandes de visitação causa lentidão no início das visitas guiadas e desconforto generalizado de visitantes e colaboradores.

_Estruturar e manter protocolos unificados nas três unidades, considerando as realidades diferentes dos edifícios, por meio do estabelecimento de programa de metas de melhoramento e aproximação gradual entre as infraestruturas instaladas nos dois edifícios mais antigos, como automação, monitoramento, segurança e manutenção.

_Estabelecer estratégias e promover treinamento a fim de preparar as equipes para um possível aumento de ocorrências, de caráter e relevância variados, considerando as três unidades, o parque e a maior permeabilidade arquitetônica da Pinacoteca Contemporânea.

_Atuar de maneira mais integrada ao Programa de Gestão de Acervos, especialmente no que se refere à infraestrutura e à segurança necessárias a conservação e guarda dos acervos.

_Obter o Alvará de Funcionamento para a Pinacoteca Luz e a Pinacoteca Estação.

_Ampliar espaços de guarda de materiais.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

O Programa de Edificações deve ter como princípio norteador a **conexão e o diálogo** com os públicos interno e externo. Os edifícios são, geralmente, a primeira interface de contato do público com o museu, por isso é essencial que sejam identificadas, em parceria com os demais programas voltados aos públicos, as principais barreiras físicas e simbólicas que geram desconfortos ou afastam a população dos espaços da Pinacoteca. A partir desse diagnóstico, o acesso ao museu, sua disposição, seus fluxos e os protocolos de recepção ligados à segurança da instituição devem ser revistos de modo que a estrutura seja **receptiva, acolhedora e acessível** para os mais diversos visitantes, levando em conta suas especificidades. Para tanto, é importante ter em vista a Lei Brasileira de Inclusão, a [NBR 9050/2020](#) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e os princípios do desenho universal²⁵, além de diretrizes do Programa Educativo. Esses elementos são necessários para que a Pinacoteca possa trazer os valores da hospitalidade, da diversidade e da inclusão para o cotidiano e prática de todas as áreas.

A Pinacoteca pode, além disso, proporcionar uma experiência mais tecnológica para seus públicos, considerando o contexto social brasileiro de acesso precário ao mundo digital. **Acessibilidade digital, universalização de informações e conhecimento em base digital** são importantes pontos de atenção, além da disponibilização de **internet gratuita e de qualidade para todos** nas instalações do museu, mesmo para as pessoas que estejam apenas de passagem pelo local. Também são importantes os espaços

²⁵ O termo "desenho universal" é usado para o projeto de produtos, serviços e ambientes que possam ser usados por todas as pessoas. Nos casos em que o desenho universal não possa ser aplicado, é importante adotar as adaptações razoáveis a fim de minimizar as barreiras arquitetônicas, conforme indicação da Lei Brasileira de Inclusão, Parágrafos 1 e 2, do Art. 55, Cap. I.

de repouso e descanso nos fluxos dos edifícios, visando um melhor acolhimento dos públicos.

O programa deve também **conectar as demandas internas** relativas aos edifícios, propondo sistemas e fluxos que possam **integrar as três unidades** do museu. Para tanto, é necessário ampliar o contato entre as áreas e promover escutas das diversas equipes para compreender as necessidades de aprimoramento nos espaços físicos do museu. O diálogo constante entre as áreas responsáveis pela manutenção e pelo aprimoramento dos edifícios e os demais núcleos do museu, em especial os das áreas-fim, pode ser muito proveitoso para a efetivação do programa.

A nova unidade, a Pinacoteca Contemporânea, com gestão de sistemas e infraestrutura tecnológica mais atual do que as unidades preexistentes, impõe a introdução de uma **cultura de informações em base digital, que agilize processos e garanta maior efetividade e segurança nas comunicações**. O Núcleo de TI tem o potencial de ser um grande centro de articulação e integração de dados relevantes para o desenvolvimento de todas as ações necessárias e suficientes de otimização de processos. É preciso oferecer subsídios para que o núcleo atue de forma mais estratégica com o intuito de promover inovações.

Em relação às equipes mais diretamente envolvidas com esse programa, é fundamental pensar em **formações continuadas sobre valores caros ao museu** (como hospitalidade, diversidade e pluralidade). Essas equipes muitas vezes vivenciam um cotidiano mais distante e apartado das discussões conceituais do museu, e é fundamental colocá-las a par desses debates e pensamentos, de modo a desconstruir eventuais preconceitos ou resistências em relação à diversidade de público. Além disso, considerar suas ideias, vozes, visões é atividade crucial em direção à diversidade que o museu quer alcançar.

CAIXA DE IDEIAS

Imagine se...

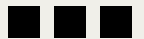
...wi-fi gratuito fosse ofertado nas três unidades para que a população que circula pela região possa acessar e usufruir.

...fosse proposta, em parceria com outros programas e de forma permanente, a visibilidade cruzada entre os três edifícios. Isso poderia se dar através de conteúdo expandido digital em totens nos quais o público pudesse acessar textos, imagens, vídeos, informações sobre os edifícios e sua história, passeios virtuais, depoimentos e câmeras em tempo real.

...o visitante pudesse perceber de forma mais concreta sua localização nos edifícios através de acesso e visualização de maquete tridimensional dos ambientes de cada edifício. Esse seria um primeiro passo para a modelagem dos edifícios da instituição, requisito básico para, a partir dessa experiência de ambiente virtual, chegar a uma situação futura de metaverso expositivo e interativo.

...fosse realizada uma consultoria ou parceria de longa duração com grupos ou organizações voltados aos direitos da pessoa com deficiência para ampliação da acessibilidade e aperfeiçoamento das instalações, serviços e hospitalidade.

...fossem estruturadas rotinas de vistoria, acompanhamento e manutenção dos sistemas de maneira colaborativa, de modo que os protocolos e a prática de vistoria traduzissem a visão e as necessidades das diferentes equipes envolvidas (por ex. Facilities e Conservação).



Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional

Na legislação encontra correspondências com: Programa de Comunicação, que contempla a divulgação de projetos, ações e atividades do museu, difundindo uma imagem institucional; Programa de Financiamento e Fomento, que contempla o planejamento de estratégias para o gerenciamento dos recursos financeiros; e Programa de Acessibilidade Universal, que contempla políticas, projetos e ações referentes à acessibilidade para todas as pessoas, pelo direito à cultura, de forma equiparável.



Audiodescrição: fotografia colorida de parte da fachada da Pinacoteca Luz com dois banners, o primeiro na parte superior sobre o acervo e, logo abaixo, o segundo informa sobre os dias e horários de funcionamento do museu. Do lado esquerdo, árvores do parque Jardim da Luz aparecem na mesma altura do edifício. Ao fundo, céu azul com nuvens brancas.

DESCRIPTOR

Promove o diálogo do museu com seus públicos (interno e externo), por meio de estratégias e ferramentas que abrangem os diferentes tipos de linguagem, como escrita, verbal, sinais, imagética, sonora, virtual etc. Cria conteúdos e realiza ações de divulgação e extroversão de programação, exposições, atividades, projetos, serviços e conhecimentos produzidos pelo museu e garante informações atualizadas sobre atividades e serviços. Promove e consolida a imagem do museu diante da sociedade, refletindo os valores estabelecidos pela instituição, e fortalece a presença da instituição nos meios de comunicação. Busca parcerias e interlocuções com diferentes agentes, complementa as estratégias de captação de recursos e, em conjunto com o Programa de Gestão Museológica, estrutura programas de apoio ao museu. Elabora publicações diversas para ampliar o conhecimento geral e específico sobre o museu. Apoia a comunicação interna e faz a gestão da comunicação visual nos espaços internos e externos com vistas a auxiliar a promoção da programação integrada nos três edifícios.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Discutir e definir coletivamente o perfil de cada unidade e como conquistar uma identidade unificada para o museu.

_Comunicar ao público uma identidade integrada entre as três unidades, bem como desenvolver estratégias que busquem aumentar a visibilidade da Pinacoteca Estação.

_Elaborar uma sinalização que integre os três edifícios entre si e com outras instituições de cultura e lazer da região (noção de *campus*), em colaboração com o Programa de Relacionamento com o Território.

_Ampliar a visibilidade de atividades técnicas ("bastidores") para os públicos externos.

_Ampliar a divulgação das políticas de gratuidade da instituição aos públicos internos e externos.

_Intensificar a interação com os públicos nas diferentes redes sociais, com uma postura mais ativa e propositiva, e equalizar a postura por vezes conflitante entre Pina jovem x Pinacoteca centenária, construindo conteúdos – inclusive interativos – e definindo modos de apresentá-los em parceria com outros programas

_Aperfeiçoar e consolidar o Hub como ferramenta de interação on-line com os públicos, inclusive com maior divulgação das visitas virtuais e dos conteúdos digitais.

_Avaliar o uso e a navegabilidade do Hub.

_Aperfeiçoar os mecanismos e a efetividade da comunicação interna.

_Coletar, sistematizar e dar visibilidade às várias ações do museu para além da programação expositiva, como relacionamento com o entorno e projetos inclusivos.

_Incorporar a nova visão e os novos valores da Pinacoteca na comunicação externa de modo a declarar para o público (frequentador ou ainda não) que todas as pessoas são bem-vindas.

_Desenvolver novas estratégias de captação de recursos considerando a instabilidade das políticas atuais de incentivo.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

O Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional tem um papel estratégico na difusão, valorização e visibilidade das ações realizadas pelo museu, além de contribuir para a consolidação da imagem da Pinacoteca junto aos diferentes públicos. Tal posição exige que as ações vinculadas a esse programa sejam concebidas transversalmente e estejam em constante **diálogo com os demais programas e com as diferentes áreas**. É com base nas informações geradas e disponibilizadas por cada área que as ações podem ser devidamente divulgadas.

O programa deve olhar com atenção para a **comunicação pelos meios digitais**, que passaram por uma série de reconfigurações recentes. Atualmente, o público que frequenta o universo digital é um usuário ativo, que demanda interação; isso permite à Pinacoteca estabelecer uma relação de diálogo interessante e atingir públicos que antes não conseguiam se relacionar ou frequentar o museu devido ao distanciamento geográfico, outras barreiras ou desinteresse. Nessa perspectiva, **a preocupação, legítima, com a reputação do museu deve lidar com iniciativas que visem ampliar a interação**. É preciso refletir se a atuação mais tímida não tem diminuído os potenciais de atuação no plano digital, fazendo a instituição perder a oportunidade de se posicionar e de estabelecer novas relações, novos vínculos e diálogos com o público. Considerando a credibilidade e legitimidade já conquistadas pela Pinacoteca, mesmo os equívocos de posicionamento podem, em tese, ser revertidos a favor da instituição, e até com o apoio do próprio público – que passa de potencial inimigo (*hater*) a potencial parceiro. A Pinacoteca pode, inclusive, assumir uma postura mais ativa, propondo reflexões e debates por meio de plataformas como o YouTube e o Spotify.

Há um movimento de "humanização" dos conteúdos e das relações estabelecidas virtualmente, principalmente nas redes sociais, que se traduz

em um **interesse maior em conhecer os processos, o cotidiano e o funcionamento interno da instituição**. Trazer esses elementos, os bastidores do museu, para as redes sociais da instituição, a fim de criar um campo afetivo entre os visitantes virtuais e o museu, é um recurso com potencial a ser explorado.

Apesar do potencial de ampliação dos públicos por meio das interfaces digitais, há uma limitação para atingir determinadas parcelas da população, especialmente **pessoas em situação de vulnerabilidade ou com maiores desafios e dificuldades de acesso**. Faz-se necessário, portanto, estruturar estratégias que alcancem esses públicos.

Avaliar a possibilidade de conferir maior autonomia para as **próprias áreas realizarem divulgações específicas** pode ser um caminho interessante. Uma forma de possibilitar que isso aconteça, sem prejuízo à imagem e à identidade unificada do museu, é estabelecer diretrizes e protocolos que orientem e padronizem o trabalho, além de **artes e templates coringas** para diferentes situações.

Propor uma **comunicação visual interna e externa** atrativa e compreensível para o público é um ponto fundamental para articular a programação da instituição nos três edifícios e marcar a presença do museu na região, consolidando a imagem institucional de maneira integrada e dialogando com as práticas e dinâmicas do território. Ações permanentes e periódicas de comunicação e identidade visual como estratégia de demarcação do percurso público entre Pinacoteca Luz, Pinacoteca Estação e Pinacoteca Contemporânea podem auxiliar na **efetivação física do conceito de campus** idealizado para o conjunto.

Estabelecer espaços e estratégias para comunicar ações do entorno, em parceria com o **Programa de Relacionamento com o Território** e com

o **Programa Educativo**, poderia posicionar a Pinacoteca também como uma espécie de núcleo irradiador e fonte de informações sobre as ações locais.

Em colaboração com o Programa de Gestão Museológica, construir um plano macro de **comunicação interna e externa** e zelar pela **transparência nessa comunicação**, com explicitação dos objetivos e, se necessário, dos limites de atuação. Do ponto de vista interno, tal medida parece extremamente essencial, pois muitas críticas, resistências ou mesmo incompreensões dos colaboradores têm origem na falta de informação ou na falta de clareza sobre determinadas escolhas. Comunicar com transparência as necessidades e os posicionamentos da instituição para o público interno pode minimizar compreensões equivocadas, tensões e incômodos.

O Programa de Comunicação deve apoiar e disseminar ações encampadas por outros programas relacionadas à diversidade, à inclusão e à acessibilidade. Uma **comunicação bem planejada sobre valores e conceitos caros, e que precisam ser absorvidos pelas equipes**, pode diminuir ou reposicionar percepções sobre o entorno, sobre pessoas em situação de vulnerabilidade, sobre temas como violência, higienismo, capacitismo, racismo, LGBTfobia, desigualdades sociais e papel das políticas públicas na atuação direta dessas problemáticas. Também deve haver um esforço de tornar os conteúdos de comunicação acessíveis aos mais diversos públicos, em especial para pessoas com deficiência, atentando-se a recursos de tecnologia assistiva, legendas, libras, braile, descrição de imagem, áudio-descrição de vídeo, arquivos digitais e uso das redes sociais, por exemplo.

Difundir para o público interno o **Plano Museológico** e, principalmente, a missão, os valores e a visão definidos no Plano é tarefa importante do próximo ciclo para garantir que o documento seja conhecido e suas diretrizes compreendidas e perseguidas por todos.

CAIXA DE IDEIAS

Imagine se...

...fossem desenvolvidos conteúdos em formato podcast com artistas, curadores, professores, gestores e especialistas em artes visuais brasileiras. Atualmente, há pouco conteúdo sobre museus de arte e artes visuais em português, o que torna uma ação como essa uma grande oportunidade de difusão de ideias e projetos da Pinacoteca sobre o tema. O podcast também poderia ser usado para fomentar debates mais amplos, mas que tenham interlocução com o campo artístico.

...a Pinacoteca programasse uma publicação anual, de circulação interna, em formato pdf, com os principais destaques de cada área (escolhidos por elas próprias) e breve descritivo qualitativo da ação (e também quantitativo, quando houver necessidade); e outra publicação no início do ano apresentando as principais ações a serem desenvolvidas por cada área ou programa.

...fossem propostos novos formatos para circulação das informações e normativas internas como vídeos curtos e infográficos para aplicativo de mensagens instantâneas. Por exemplo, convites, manuais resumidos e novas diretrizes.

...os conteúdos produzidos fossem submetidos à consultoria e avaliação de pessoas com deficiência.

...fosse criado um "programa de padrinhos", voltado a pessoas físicas, para projetos ou programas específicos.

...fossem aproveitados os conhecimentos e as habilidades dos diferentes profissionais e áreas da Pinacoteca na concepção de produtos da loja.



Programa Conexões Museus SP

Na legislação encontra correspondências com: não corresponde a nenhuma legislação federal específica, contudo sua execução é uma diretriz da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, como detalhado no início do capítulo.



Audiodescrição: fotografia colorida da fachada da Pinacoteca Estação, com tijolos cor de laranja e janelas em arco. O primeiro pavimento do edifício está coberto por um grafite, feito em um mural, que representa figuras humanas. No grafite, do lado direito, uma pessoa cobre a cabeça com a camisa e duas caveiras usam capacete e uniforme. No centro, dois homens uniformizados e armados miram uma mulher de camisa azul. No lado esquerdo, a figura de uma pessoa com mãos grandes toca um objeto.

DESCRIPTOR

Propõe e planeja ações no âmbito do Sistema Estadual de Museus de São Paulo (Sisem-SP) com o objetivo de promover a integração dos museus da rede estadual. Atua em colaboração com os museus do estado por meio do intercâmbio de conhecimento e práticas a fim de alcançar maior capacitação profissional para todas as instituições envolvidas. Dissemina boas práticas e conhecimento técnico para profissionais de museus. Amplia a difusão das ações e da imagem institucional da Pinacoteca em todo o estado mediante a participação de projetos em conjunto com as instituições que integram o Sisem e amplia o público atendido pelo museu por meio dessas atividades. Orienta a coleta, a sistematização e a divulgação dos dados da operação museológica interna para o Sisem de modo a manter o diálogo fluido, com troca constante de informações, visando a construção de políticas públicas para os museus no estado.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Alinhar as expectativas junto ao Sisem quanto ao papel da Pinacoteca na rede estadual de museus.

_Fortalecer as ações internas de integração ao Sisem, incorporando-as como práticas permanentes do museu, pois o Programa Conexões é o mais impactado por eventuais restrições financeiras.

_Ampliar a visibilidade do que já é feito para esse programa pelas diferentes áreas do museu.

_Trabalhar para lograr o nível 3 do Cadastro Estadual de Museus de São Paulo (CEM-SP) e assegurar a circulação de informações dentro do museu com a finalidade de fornecer dados de maneira regular e consistente ao CEM-SP.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

É importante que o programa tenha por base um trabalho estruturado, coeso e de longo prazo, afastando-se da mera formalização e atuando, na medida do possível, para superar as possíveis restrições orçamentárias.

O programa pode favorecer **trocas mútuas de saberes com outras instituições estaduais** a fim de possibilitar não apenas que a Pinacoteca dissemine práticas e conhecimentos, mas que também possa aprender com outras lógicas e perspectivas institucionais. Por exemplo, a elaboração conjunta de projetos com as pinacotecas do ABC – que estão inovando, ainda que com recursos menores e em outra dimensão de atuação – aparece como uma frente interessante, que pode dinamizar o diálogo da Pinacoteca com outros sujeitos do campo museal e das artes visuais.

É preciso que as ações do programa levem em consideração seu **caráter formativo**. Desse modo, por exemplo, até as exposições temporárias que circulam pelo interior devem prezar pela curadoria conjunta com profissionais do museu que receberá a exposição. O mesmo princípio deve guiar outras iniciativas feitas em parceria com museus da rede. Nessa perspectiva, as ações devem promover a **aprendizagem recíproca e a troca contínua** entre os profissionais dos diferentes museus.

Uma importante intersecção entre a SEC-SP e a Pinacoteca é o **Cadastro Estadual de Museus de São Paulo (CEM-SP)**, que é uma ferramenta de política pública com a finalidade de sistematizar informações técnicas dos museus paulistas. Os museus estaduais geridos por organizações sociais acabam inaugurando os processos de nivelamento do cadastro e sendo instituições-teste para os parâmetros técnicos. Portanto, cabe considerar com a devida atenção os pareceres por ocasião da submissão ao Cadastro em Níveis. Isso permite ter a compreensão dos critérios que estão sendo atendidos e as dimensões que precisam de adequações. Muito além

de ser uma classificação de museus, a importância do CEM-SP está nos debates e nas apropriações e elaborações internas geradas a partir dos apontamentos técnicos realizados e no aprimoramento nos anos seguintes. No entanto, para que isso aconteça, é preciso assegurar a circulação das informações dentro da instituição.

O programa pode atuar para apoiar o **Programa de Gestão Museológica** na relação entre as demandas da SEC-SP e o fornecimento de dados dos demais programas.

CAIXA DE IDEIAS

Imagine se...

...fossem oferecidos estágios e residências técnicas para profissionais dos museus do estado.

...fossem promovidos intercâmbios entre educativos de outras instituições (educadores de um museu do interior passariam uma semana na Pinacoteca, por exemplo; e em outro momento, educadores da Pinacoteca passariam uma semana no mesmo museu do interior). O mesmo pode ser feito com equipes de todas as áreas, sejam áreas-meio ou áreas-fim.

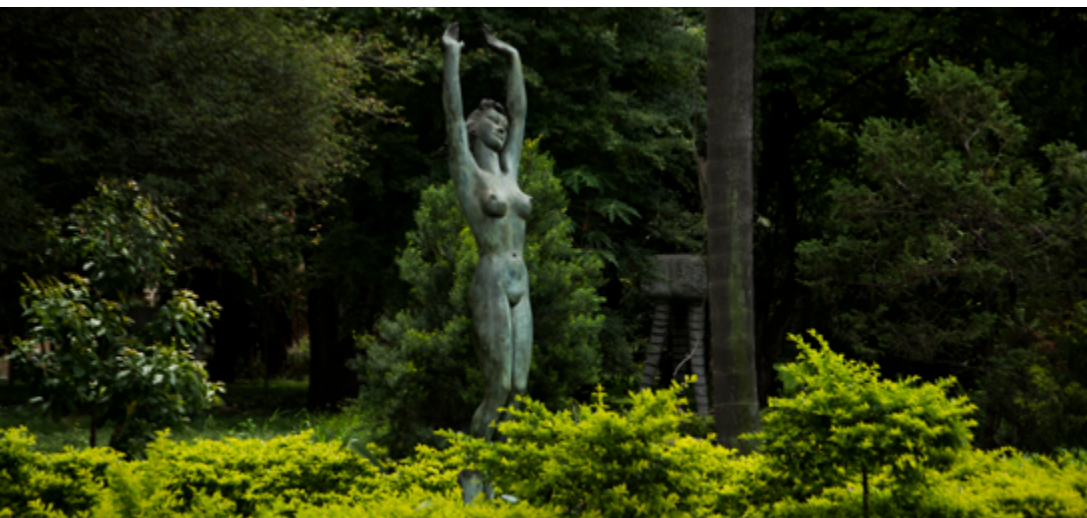
...a Pinacoteca propusesse e organizasse, de modo compartilhado com outros museus do estado (e outros sistemas de museus brasileiros), cursos de formação e aperfeiçoamento relacionados ao tratamento museológico das artes visuais brasileiras.

...atividades, metodologias e processos bem-sucedidos de trabalho compartilhado e colaborativo (a experiência de reformulação da exposição de longa duração e esta revisão do Plano Museológico, por exemplo) fossem publicizados e difundidos de diferentes formas.



Programa de Relacionamento com o Território

Na legislação encontram-se correspondências com: Programa Educativo e Cultural, que contempla projetos e ações educativas e culturais desenvolvidas pela instituição, para os diferentes públicos (internos e externos); Programa de Acessibilidade Universal, que contempla políticas, projetos e ações referentes à acessibilidade para todas as pessoas, pelo direito à cultura, de forma equiparável.



Audiodescrição: fotografia colorida de escultura em metal, um corpo feminino nu, com as mãos para o alto, no parque Jardim da Luz. No primeiro plano, arbustos cobrem os pés da escultura. Ao fundo, árvores preenchem o horizonte.

O programa pretende dar conta das novas demandas trazidas pela chegada da Pinacoteca Contemporânea e do desejo de atuar mais sistematicamente com o território. A ideia de criar esse programa também tem como base a vontade institucional de tornar o relacionamento com o entorno uma dimensão de atuação transversal às áreas e às ações previstas nos diferentes programas.

DESCRIPTOR

Promove o diálogo e a convivência com os diversos sujeitos e grupos presentes no território, de modo a conectar o museu no contexto em que está inserido. Articula novas parcerias com instituições e coletivos do entorno. Promove ações e práticas de acolhimento para aproximar a vizinhança do museu, com inserção nas redes já constituídas, pautadas na acessibilidade comunicacional e atitudinal. Atua em conjunto com o Programa de Gestão Museológica para que as ações com o território, na medida do possível, sejam transversais, articulando as diversas áreas, e com o Programa Educativo, que já desenvolve ações na vizinhança há muito tempo.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CICLO

_Fortalecer as ações existentes de relacionamento com o território e promover articulações para que novas ações sejam realizadas, tornando o relacionamento com o entorno um compromisso da instituição como um todo.

_Apoiar o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional e todos os demais programas no estabelecimento de relações, conexões e fluxos entre as três unidades do museu e com outras instituições de cultura e lazer da região (noção de *campus*).

_Apoiar a revisão dos protocolos de recepção e acolhimento aos públicos, tendo como foco as populações em situação de vulnerabilidade, considerando os marcadores sociais da diferença e tomando como base as ações já desenvolvidas no museu.

_Atuar para ressignificar o imaginário que associa as ações da Pinacoteca com as ações do estado (incluindo a polícia).

_Fortalecer as relações com a vizinhança e atuar de maneira colaborativa em caráter local, articulando e respeitando as especificidades e capacidades de cada núcleo.

_Propor ou apoiar ações formativas da equipe que contribuam para desconstruir visões pré-estabelecidas sobre o território.

_Apoiar o Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional na divulgação das parcerias e atividades que já são realizadas com o entorno para os diversos públicos e também para outras instituições e coletivos que atuam no território.

COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES

A chegada da nova unidade do museu, a Pinacoteca Contemporânea, exige pensar a conexão entre as unidades também por meio do território. Nesse contexto, a criação do Programa de Relacionamento com o Território visa aprimorar e consolidar o comprometimento da instituição com seu entorno, tornando o relacionamento com o território uma **dimensão de atuação transversal às áreas e às ações** previstas nos diferentes programas.

A região da Luz, na qual a Pinacoteca está inserida, é marcada, por um lado, por abrigar prédios históricos e instituições culturais importantes e,

por outro, pela presença significativa de pessoas em situação de rua, prostituição e consumo de drogas, mais especificamente o *crack*. Além disso, há atividades comerciais que movimentam um grande número de pessoas diariamente. Esse cenário multifacetado coloca em contato imaginários distintos sobre a região, que transitam entre a **ideia de polo cultural e a de espaço de "degradação urbana"**.

Há um campo de tensionamentos e disputas com os quais a Pinacoteca precisará lidar enquanto instituição. Aprofundar a conexão do museu com o território permite, de certo modo, atuar para **ressignificar esses imaginários**, torná-los mais porosos e criar novas possibilidades de atuação e novos vínculos.

É importante ter como ponto de partida o **trabalho já desenvolvido pelo Núcleo de Ação Educativa** com o entorno, fruto de uma construção pioneira em São Paulo e de longa data, que teve início com a criação do próprio núcleo em 2002. Inclusive, **difundir esse histórico** de trabalho para um número mais amplo de pessoas do museu e do próprio território aparece como algo importante.

Ao longo da pandemia, novas relações de vizinhança se fortaleceram e a Pinacoteca precisará se reconectar a essa rede local, que foi reconfigurada. Para tanto, é importante que a Pinacoteca assuma a **postura de escuta, troca horizontal e construção coletiva** com os demais sujeitos e organizações que se articulam nesse território. A partir do diálogo e da convivência, premissas que devem nortear o estabelecimento das relações, a Pinacoteca poderá entender que lugar pode ocupar dentro dessa rede.

O programa deve desenvolver estratégias e ações para **trazer os diversos agentes do território para dentro do museu**, seja como público visitante, seja como artistas e produtores de cultura, seja como coidealizadores de

iniciativas, fornecedores de serviços ou produtos ou mesmo trabalhadores do museu. Ao mesmo tempo, deve fortalecer a **inserção do museu nas redes já existentes no território**, com a participação em fóruns do bairro e consolidação de parcerias. É importante ressaltar que as parcerias e os projetos desenvolvidos por esse programa podem e devem envolver diversos núcleos do museu e se relacionar com outros programas.

A nova configuração do museu, com três unidades, apresenta-se como uma grande oportunidade para ativação dos espaços que conectam os edifícios, com a possibilidade de criar **ações e programações que circulem e criem fluxos**, em diálogo constante com a dinâmica do entorno.

O espaço entre a Pinacoteca Luz e a Contemporânea tem potencial para ser um ponto de encontro do território, que pode ser ocupado de diversas formas e acolher novas práticas. Estimular a **ocupação dessa área por agentes do território** e criar condições para que isso aconteça é estratégico para esse relacionamento. Nessa perspectiva, incentivar e proporcionar a interação efetiva entre o Parque Jardim da Luz e as unidades Pinacoteca Luz e Pinacoteca Contemporânea é fundamental para evitar que a área entre elas seja percebida como área remanescente e sem caráter integrador, ou de percurso distinto do restante do parque.

Tendo em vista o contexto em que está inserida, a unidade Pinacoteca Estação, por sua vez, também pode assumir o papel de importante ponto de conexão com o entorno e o território, oferecendo **espaços para atividades comunitárias** e de relacionamento com a vizinhança.

O programa deve ainda apoiar o **Programa de Gestão Museológica** na formação de um **banco de fornecedores da vizinhança** para as mais diversas modalidades de serviços e produtos. Para tanto, vale começar por um robusto mapeamento para conhecer mais profundamente os diferen-

tes ativos do território. Esse mapeamento pode se expandir, inclusive, para identificar as instituições e os coletivos e grupos que atuam na região e que podem se tornar parceiros do museu – um primeiro esforço nesse sentido foi feito durante o diagnóstico e pode ser acessado [aqui](#).

Promover **encontros de caráter festivo com grupos sociais do território** aparece como uma potente possibilidade. Eventos assim trazem públicos diversos, muitos que não frequentariam o museu para ver arte, mas que, uma vez ali, podem se interessar pela instituição. A festa possui uma energia social que permite trocas imprevistas, ao mesmo tempo que supera distâncias sociais. A ideia-síntese seria uma festa na qual a arte participaria como elemento aglutinador dos indivíduos, estabelecendo convívio em um espaço de confraternização, troca e acolhimento.

Em parceria com os programas **de Gestão Museológica, de Comunicação e Desenvolvimento Institucional e Educativo**, apoiar a implementação de formações para lidar com as questões, muitas vezes desafiadoras, impostas pelo entorno e para desfazer imaginários e concepções pré-estabelecidos sobre a região, ligados à narrativa do medo, que dificultam a aproximação com os sujeitos que circulam pelo território. Esse processo é essencial **para que a instituição se prepare para receber e acolher as diferenças** que estão presentes no território e para além dele. Sem esse esforço dificilmente o museu conseguirá ser um espaço inclusivo, que coloca em prática o valor da hospitalidade. Ao mesmo tempo, é central pensar também em estratégias para educar o próprio público da Pinacoteca para a diferença.

Vale refletir sobre a necessidade de contratação de um profissional para assessorar a direção e os diversos núcleos nessa **articulação territorial**, que apoie todas as áreas, sobretudo a educativa, nas ações voltadas ao território e articule as iniciativas para que o relacionamento com o território tenha caráter institucional.

CAIXA DE IDEIAS

Imagine se...

...fossem realizadas caminhadas/expedições etnográficas pelo território para todos os profissionais do museu – e se em algum momento isso se tornasse uma atividade também para o público – com o objetivo de conhecer o entorno e desconstruir imaginários pré-estabelecidos sobre a região. Essa metodologia permitiria uma perspectiva “de perto e de dentro” das dinâmicas, práticas e multiplicidades de ocupação do território.

...fosse criada uma política que pudesse privilegiar a contratação de pessoas, grupos e empresas da vizinhança na cadeia de produção e fornecimento do museu. Também seria interessante, no processo de construção dessa política, revisar outras políticas institucionais e manuais para enfatizar esse relacionamento (Manual de Segurança, Manual de Gestão de Pessoas, Regulamento de Compras e Contratação de Serviços e Locações).

...uma política de cessão não onerosa de espaços do museu para parceiros e projetos da região fosse aprimorada e amplamente divulgada no território.

...fosse elaborada uma programação compartilhada com outras instituições da região para ocupar o espaço entre as unidades da Pinacoteca Luz, Contemporânea e Estação.

...festas fossem promovidas em áreas abertas da Pinacoteca com grupos sociais do território.

...a Pinacoteca colaborasse com e promovesse ações sociais organizadas por entidades do entorno e convidasse funcionários e colaboradores a participar como voluntários.

...fossem promovidos encontros motivados por questões do território, fortalecendo a ideia de campus a partir da recepção e mobilização de grupos sociais diversos.



Audiodescrição: fotografia colorida, tirada de baixo para cima, da entrada do prédio da Pinacoteca Luz. Na lateral direita, há um vaso de cimento com arbusto, uma árvore com folhas verdes e céu azul.

Objetivos estratégicos do ciclo

Os **objetivos estratégicos** devem direcionar o museu para um determinado caminho, com a intenção de alcançar a **visão** de futuro almejada. Devem fornecer a direção para o que se deseja e servem como um guia para percorrer o caminho até lá.

Para este Plano, foi considerada uma temporalidade aproximada de **seis anos**²⁶ para atingir esses objetivos – diferentemente da visão, que foi projetada para ser realizada em **até dez anos**²⁷. A ideia é que os objetivos estratégicos possam ser monitorados regularmente, para que seja possível avaliar quanto o museu avançou e, ainda, a necessidade de criar novos objetivos estratégicos de modo que a instituição possa continuar caminhando em direção ao futuro que deseja alcançar.

²⁶ Os objetivos estratégicos foram estabelecidos para o mesmo período de vigência deste Plano.

²⁷ O período ultrapassa a vigência do Plano, pois a visão, para ser concretizada, necessita de tempo.

_OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Promover a integração entre as unidades de modo a respeitar as singularidades de seus espaços e usos, bem como atuar para conectar diferentes territórios e fomentar lugares de encontro.

_OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Ampliar o público do museu, buscando reduzir a desigualdade entre o perfil da sociedade e o do público visitante em seus aspectos sociais, culturais, econômicos e geográficos, isto é, em termos de cor/raça, gênero, sexualidade, classe social e origem, para citar alguns exemplos.

_OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Assumir e incentivar práticas de sustentabilidade socioambiental e econômica junto aos públicos interno e externo.

_OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Aprimorar a transversalidade das ações das equipes da Pinacoteca a partir do compartilhamento e da construção conjunta dos processos.

_OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Garantir um ambiente participativo onde as pessoas sejam escutadas, valorizadas e reconhecidas.

6.1 Resultados esperados e plano transversal de ações para o primeiro ano

Os **resultados esperados** são guias que medem o progresso em direção à realização dos objetivos estratégicos. Neste Plano, foram pensados até cinco resultados esperados para cada objetivo estratégico.

Considerou-se, a princípio, a temporalidade de **um ano** para o alcance desses resultados, porém, alguns podem demorar mais tempo para se concretizar dentro do ciclo global de seis anos de vigência deste Plano, a depender da data de início de cada ação pensada para alcançá-los. A efetivação de todos os resultados dependerá da capacidade do museu de dar início às ações

previstas e articulá-las concomitantemente às atividades ordinárias da instituição, que já estão planejadas ou que serão incorporadas no primeiro ano de vigência deste Plano.

Para a efetivação dos resultados, foram estabelecidas pela equipe da Pinacoteca ações transversais e indicadores. **As ações aqui apresentadas não esgotam aquelas necessárias para o cumprimento dos resultados e poderão se somar a outras planejadas anualmente pelo museu.** O exercício feito teve como objetivo mobilizar as diferentes equipes a pensar colaborativamente em atividades transversais necessárias para a concretização dos resultados esperados.

Nessa mesma perspectiva, o quadro de ações construído pela equipe da Pinacoteca não reflete *necessariamente* as sugestões apresentadas para os programas no capítulo anterior. Entende-se que, uma vez diante das prioridades e do orçamento para o planejamento anual da Pinacoteca, as sugestões de cada programa podem ou não ser incorporadas. Justamente por isso, as ações apresentadas a seguir não replicam, por exemplo, o que foi sugerido na caixa de ideias de cada programa.

É desejável que, logo no início de 2023, essas ações sejam revisitadas e complementadas, ou ajustadas, à luz do orçamento anual e que sejam criadas metas específicas para garantir e tornar possível acompanhar a realização das ações.

Destaca-se também a transversalidade dos resultados esperados em relação aos programas, que, recomenda-se, devem se articular para atingir os resultados.

QUADROS COM OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, RESULTADOS ESPERADOS, AÇÕES E INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1			
Promover a integração entre as unidades de modo a respeitar as singularidades de seus espaços e usos, bem como atuar para conectar diferentes territórios e fomentar lugares de encontro			
Resultados esperados	Ações transversais	ID	Exemplos de indicadores
1.1. Plano de relacionamento com o território elaborado e iniciado.	1.1.1. Criar ações integradas visando atender públicos do entorno e fidelizá-los.	1	Quantidade de novas ações integradas realizadas em parceria com instituições da vizinhança.
		2	Quantidade de parcerias com agentes nos bairros vizinhos.
		3	Percepção e satisfação da vizinhança com ações realizadas.
		4	Porcentagem da programação pública definida em parceria com instituições da vizinhança.
	1.1.2. Realizar ações no pátio da Pinacoteca Contemporânea para atrair o público.	5	Quantidade de ações realizadas para atrair público no pátio da Pinacoteca Contemporânea.
	1.1.3. Recrutar e selecionar pessoa para o cargo de coordenador de programação cultural.	6	Existência de curador de programação cultural.

1.2. Pinacoteca posicionada como agente de políticas públicas.		7	Quantidade de reuniões em conselhos atuantes no território.
		8	Quantidade de encontros realizados com representantes do poder público para pautar sugestões para as políticas públicas.
		9	Quantidade de sugestões implementadas pelo poder público.
		10	Quantidade de canais de interlocução com o poder público estabelecidos.
1.3. Comunicação que integra as unidades estabelecidas.		11	Porcentagem da sinalização entre os edifícios implantada.
		12	Porcentagem da comunicação visual unificada implantada.
	1.3.2. Elaborar Plano Estratégico de Comunicação para as três unidades da Pinacoteca, envolvendo representantes de demais áreas do museu.	13	Existência de Planejamento Estratégico de Comunicação que alinhe e divulgue as ações da Pinacoteca e suas três unidades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Ampliar o público do museu, buscando reduzir a desigualdade entre o perfil da sociedade e o do público visitante em seus aspectos sociais, culturais, econômicos e geográficos, isto é, em termos de cor/raça, gênero, sexualidade, classe social e origem, para citar alguns exemplos

Resultados esperados	Ações transversais	ID	Exemplos de indicadores
2.1. Programação diversificada (para além das exposições) implementada.	2.1.1. Desenvolver programação conectada entre os três edifícios.	14	Quantidade de pesquisas de perfil e satisfação do público visitante realizadas e percentual de satisfação obtido como resultado.
		15	Quantidade de diferentes ações programadas (exposições, ações educativas, ações culturais, cursos e ações formativas).
		16	Quantidade de ações digitais realizadas.
		17	Qualidade (diversidade) das ações programadas.
		18	Quantidade de ações programadas voltadas para segmentos subalternizados e vulneráveis de público.
		19	Quantidade de peças de divulgação voltadas para segmentos subalternizados e vulneráveis de público.
		20	Quantidade de ações culturais que diretamente promovam o debate antirracista.

2.1. Programação diversificada (para além das exposições) implementada.	2.1.2. Lançamento de publicações (livros, revista, e-pub, página no Hub etc.) com temas relacionados às produções da Pinacoteca.	21	Quantidade de publicações (livros, revista, e-pub, página no Hub etc) com temas relacionados às produções da Pinacoteca realizadas.
2.2. Divulgação da programação do museu (não só as exposições) ampliada.	2.2.1. Criar uma agenda integrada com todas as atividades do museu.	22	Quantidade de eventos presentes na agenda integrada.
	2.2.2. Organizar cronograma de divulgação.	23	Quantidade de ações intersetoriais articuladas desdobradas a partir da agenda comum.
2.3. Ações digitais no Hub diversificadas (novos entornos digitais).	2.3.1. Desenvolver plano para o Hub.	24	Existência de plano de trabalho para o Hub.
2.4. Estratégia para fidelização de um público mais diverso, elaborada e iniciada.	2.4.1. Criar política de preços acessíveis para o museu, o restaurante e a loja.	25	Existência de política de preços acessíveis e de cardápio inclusivo para o restaurante.
		26	Existência de política socioambiental para o restaurante.
	2.4.2. Divulgação das políticas de gratuidade para público interno e externo.	27	Quantidade de divulgações sobre os programas de gratuidade realizadas.

2.4. Estratégia para fidelização de um público mais diverso, elaborada e iniciada.	2.4.2. Divulgação das políticas de gratuidade para público interno e externo.	28	Número de acessos e tempo de permanência no site.
		29	Taxa de engajamento nas redes sociais.
2.5. Exposições, oficinas e ações criadas ou adequadas para itinerar por outros museus do estado de São Paulo.	2.5.1. Propor parcerias com outros equipamentos culturais e educacionais da capital e do estado.	30	Existência de programação das parcerias com equipamentos culturais e educacionais.
		31	Quantidade de parcerias com equipamentos culturais e educacionais firmadas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Assumir e incentivar práticas de sustentabilidade socioambiental e econômica junto aos públicos interno e externo

Resultados esperados	Ações transversais	ID	Exemplos de indicadores
3.1. Programa Pina Verde estruturado.	3.1.1. Desenvolver ações de conscientização ambiental para os públicos interno e externo.	32	Porcentagem de implantação do programa de conscientização ambiental.
		33	Quantidade de ações de comunicação para divulgação das ações de sustentabilidade ao público externo.
	3.1.2. Desenvolver política de sustentabilidade socioambiental.	34	Porcentagem da implantação da política de sustentabilidade socioambiental.
		35	Quantidade de lixo descartado corretamente.
		36	Quantidade de lixo produzido.
3.2.Receita própria do museu aumentada.	3.2.1. Aumentar as adesões de doadores pessoa física e pessoa jurídica.	37	Quantidade de adesões ao Programa de Amigos.
		38	Quantidade de novos formatos de apoio.
		39	Quantidade de doadores.

3.2.Receita própria do museu aumentada.	3.2.1. Aumentar as adesões de doadores pessoa física e pessoa jurídica.	40	Valor captado através de doação.
	3.2.2. Ampliar estratégias digitais de captação de recursos.	41	Receita da loja física e dos e-commerces.
		42	Receita por cessão remunerada de espaço (além de estacionamento e restaurante).
		43	Quantidade de ingressos vendidos.
		44	Quantidade de novos produtos criados e oferecidos.
	3.2.3. Aumentar receita mensal por cessão remunerada de espaço.	45	Receita gerada pelos novos produtos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Aprimorar a transversalidade das ações das equipes da Pinacoteca a partir do compartilhamento e da construção conjunta dos processos

Resultados esperados	Ações transversais	ID	Exemplos de indicadores
4.1. Planejamentos estratégico, táticos e operacionais elaborados, executados e avaliados de maneira integrada.	4.1.1. Realizar a proposta para o novo contrato de gestão de forma participativa e integrada.	46	Quantidade de ações transversais e intersetoriais realizadas.
	4.1.2. Realizar o planejamento institucional anual de forma integrada com a participação de todas as áreas.	47	Quantidade de planejamentos realizados de maneira intersetorial.
	4.1.3. Fomentar a cultura do trabalho colaborativo e transversal.	48	Quantidade de reuniões de monitoramento realizadas com representação de diversas áreas.
		49	Quantidade de GTs instituídos.
		50	Quantidade de documentos e políticas institucionais elaborados a partir de metodologias e processos participativos intersetoriais.

4.1. Planejamentos estratégico, táticos e operacionais elaborados, executados e avaliados de maneira integrada.	4.1.4. Criar um GT para refletir sobre as informações de catalogação e legenda para os novos artistas do acervo – artistas trans, não binários e indígenas.	51	Existência de GT para refletir sobre as informações de catalogação e legenda para os novos artistas do acervo – artistas trans, não binários e indígenas.
4.2. Instrumentos e rotinas de compartilhamento de processos, projetos e ações implementados.	4.2.1. Aprimorar o compartilhamento do cronograma dos projetos/atividades de maneira coletiva.	52	Quantidade de reuniões para compartilhamento do cronograma dos projetos/atividades realizados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Garantir um ambiente participativo onde as pessoas sejam escutadas, valorizadas e reconhecidas

Resultados esperados	Ações transversais	ID	Exemplos de indicadores
5.1. Políticas, processos e ações para ampliação da diversidade e inclusão (permanência) de colaboradores da Pinacoteca concebidas, planejadas e monitoradas.	5.1.1. Ampliar a diversidade (étnica, racial, cultural, religiosa, econômica, social) dos trabalhadores do museu.	53	Porcentagem de pessoas com perfil diverso na equipe.
		54	Porcentagem de pessoas com perfil diverso em cargos de liderança.
		55	Porcentagem do plano de trabalho elaborado pelo assessor de diversidade implementado.
	5.1.2. Estimular o bem-estar dos funcionários do museu.	56	Percentuais pré-estabelecidos relacionados à diversidade das equipes
		57	Adesão ao Programa Cultura do Cuidado.
		58	Quantidade de Plano de Desenvolvimento Individual elaborados.
		59	Quantidade de rodas de conversa realizadas.

5.1. Políticas, processos e ações para ampliação da diversidade e inclusão (permanência) de colaboradores da Pinacoteca concebidas, planejadas e monitoradas.	5.1.3. Criar um GT para apoiar a elaboração e a execução do plano de trabalho do assessor de inclusão e diversidade.	60	Existência de GT para apoiar a elaboração e execução do plano de trabalho do assessor de inclusão e diversidade.
		61	Quantidade de encontros de formação contínua da equipe.
5.2. Políticas, processos e ações relacionadas à gestão de pessoas revistos e aprimorados.	5.2.1. Realizar avaliação de clima organizacional anualmente.	62	Índice de satisfação apontado pela avaliação de clima organizacional.
	5.2.2. Aprimorar a Política de Desenvolvimento Profissional na instituição.	63	Quantidade de avaliações de desempenho realizadas.
		64	Quantidade de solicitações de T&D aprovadas.
		65	Quantidade de lideranças capacitadas.
	5.2.3. Revisar Política de Remuneração contemplando oportunidades de carreira.	66	Quantidade de promoções internas realizadas.

5.3. Estratégias, dispositivos e ações de comunicação interna revistas e aprimoradas.	5.3.1. Ampliar a visibilidade e o alcance das ações de comunicação e promover a integração do corpo funcional.	67	Quantidade de ações focadas em promover a visibilidade e a integração da equipe desenvolvidas.
		68	Porcentagem de participantes nas ações focadas em promover a visibilidade e a integração da equipe desenvolvidas.

Audiodescrição: fotografia colorida do octógono da Pinacoteca tirada de cima para baixo. O espaço é ocupado por alguns agrupamentos de pessoas que conversam e observam a exposição de tamboretes dispostos em cima de mesas, de diversas alturas, cobertas com tecido branco. No chão, projeta-se a sombra do teto quadricular.



Notas sobre o monitoramento e a avaliação da implementação do Plano

7

O monitoramento e a avaliação das ações realizadas são essenciais na busca pela concretização dos objetivos estratégicos delineados no Plano Museológico. O processo de acompanhamento e análise permite verificar, durante a execução, o grau de cumprimento das metas estabelecidas em relação ao que foi previsto e, se possível, a qualidade; se os resultados esperados estão sendo alcançados e, se possível, como; e, consequentemente, se a organização conseguirá atingir os objetivos delimitados.

Um bom processo de monitoramento e avaliação permite a consolidação de bases objetivas, justas e relevantes para a melhoria da gestão e das práticas futuras do museu, retroalimentando as decisões políticas e programáticas, a escolha de prioridades a serem atendidas e a otimização e alocação de recursos.

Importante lembrar, ainda, que o sucesso de monitoramento e avaliação depende também de um planejamento consistente e objetivo, além de factível e realizado com base na realidade orçamentária, que não alimente falsas expectativas ou gere apenas frustrações.

Monitorar é acompanhar sistematicamente o desenvolvimento das ações previstas por meio de indicadores, medir seu andamento e registrar regularmente essas observações, com vistas a produzir informações estratégicas para a gestão dos programas do museu. A avaliação, por sua vez, não possui um conceito único, já que ela depende do objeto a ser avaliado e é possível utilizar diferentes metodologias.

Desde a promulgação do Estatuto de Museus (Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009) e a instituição da obrigatoriedade da implementação de planos museológicos a todos os museus brasileiros, a comunidade museológica vem aprendendo que processos participativos são enriquecedores para as instituições. Muitas vezes, a participação gera resultados mais positivos que o documento em si, em especial porque o processo contribui para a formação e a integração da equipe, além de promover um maior alinhamento e a melhoria da comunicação interna.

Porém, mesmo em processos de elaboração bem-sucedidos que resultaram em documentos potentes, evidenciam-se dificuldades das equipes dos museus para a implementação continuada do que foi planejado. Sem dúvida, este é o maior desafio para planos museológicos brasileiros, pois seu cumprimento exige um movimento de desviar-se da dinâmica do cotidiano repleto de demandas emergenciais e não previstas, e então canalizar a energia para tarefas mais reflexivas com base em evidências sobre o andamento e a avaliação do fazer do museu.

Para lidar com o período de vigência do documento, as equipes precisam manter o envolvimento e o dinamismo do planejamento inicial. Para tanto, é recomendável o comprometimento coletivo na sistematização do acompanhamento do plano museológico. Ou, em outras palavras, que o monitoramento e a avaliação do documento também sejam realizados de modo participativo e regular.

A seguir, estão algumas sugestões para colocar em prática o trabalho conjunto de monitorar e avaliar o Plano, em busca de consolidar uma rotina de trocas e reflexões entre as equipes do museu.

ESTRATÉGIAS E INSTRUMENTOS DE ACOMPANHAMENTO (COM PERIODICIDADE)

– Aprimorar a planilha de acompanhamento permitindo registrar o avanço das ações e o cumprimento das metas (acompanhamento quadrimestral).

- De preferência, tornar disponível on-line, para quem quiser consultar, uma cópia atualizada dessa planilha, permitindo que todos os interessados acompanhem os progressos.

_Desenvolver e aplicar questionários on-line com as equipes (semestral).

- Os questionários podem coletar de modo estruturado: eventuais desafios no cumprimento das metas; sugestões de aprimoramento das atividades e dos processos; dúvidas e inquietações relacionadas aos rumos do museu, para citar alguns pontos.
- É fundamental que os resultados desses questionários sejam processados e utilizados para retroalimentar as discussões institucionais, subsidiando a tomada de decisão, a priorização de ações e a aplicação de mudanças.

_Realizar jornadas de rodas de conversa com as equipes (anual).

- De modo semiestruturado e mais aberto, as rodas de conversa podem proporcionar discussão e coleta de eventuais desafios no cumprimento das metas; de sugestões para o aprimoramento das atividades e dos processos; de dúvidas e inquietações relacionadas aos rumos do museu, para citar alguns pontos.
- As rodas podem, ainda, ajudar a instituição a analisar a compreensão e a adesão das equipes aos valores e às estratégias propostas.
- Esse tipo de escuta mais qualitativa pode ajudar a aprimorar o próprio processo de monitoramento.
- É fundamental que os resultados das rodas sejam sistematizados e utilizados para retroalimentar as discussões institucionais, subsidiando a tomada de decisão, a priorização de ações e a aplicação de mudanças²⁸.

²⁸ Isso pode ser desenvolvido em consonância e complementaridade com o Programa de Consciência Funcional, que tem como objetivo estabelecer diálogo constante com os funcionários de diferentes instâncias do museu, buscando ampliar sua percepção acerca dos diferenciais do trabalho em uma instituição cultural pública.

_Publicizar e compartilhar os resultados dos processos de monitoramento e avaliação para todos os colaboradores do museu (anual).

- Isso pode ser feito em uma apresentação, anual e preferencialmente presencial, que funcione tanto para informar sobre o andamento do Plano e de todos os processos como para integrar os colaboradores.

Para que todas as escutas e trocas sugeridas não sejam tratadas como utilitárias, pontuais e com pouca aplicação prática, é indispensável que diálogos periódicos se tornem um hábito e sejam incorporado pela instituição. Do mesmo modo, para que planos museológicos sejam realmente documentos de trabalho, é preciso que toda a instituição se sinta responsável não só pelo fornecimento de dados para diagnósticos, mas pela execução do que for projetado, incluindo a decisão por eventuais mudanças de rota ao longo do caminho.



Audiodescrição: fotografia colorida da fachada da Pinacoteca Estação. O primeiro pavimento do edifício está coberto por um mural em branco e vermelho. A obra é composta de duas figuras humanas que estão fixadas sobre um retângulo vermelho, uma em cada lateral. A figura da esquerda está de frente para nós, com os dizeres: posição amorosa. A figura da direita está de costas, com os dizeres: hudinilson jr.

Considerações finais



Um museu é feito de acervos, processos e atividades voltados à sociedade, mas também das pessoas que operam e conectam esse conjunto de bens, procedimentos e práticas – profissionais qualificados que, com o intuito de contribuir melhor para o equilíbrio das funções de um museu, precisam se sentir reconhecidos, participar, ter voz e espaço real para ação.

Para isso, é importante identificar e valorizar os diferentes saberes e fazeres existentes, dar lugar aos dissensos, reconhecer expertises, dar importância à aprendizagem contínua (mesmo dos profissionais mais qualificados ou que ocupam posição hierárquica superior, que também precisam saber se colocar como aprendizes), estar aberto para mudanças e, sobretudo, definir espaços e tempos regulares para troca e diálogo.

É preciso fazer junto. Assim, é possível tornar mais sólidas as qualidades e forças existentes, e também transformar ou reverter eventuais problemas e situações adversas.

Manter-se permanentemente atento às relações internas, acompanhar sistematicamente as áreas e atividades, estimular a reciprocidade entre as equipes, promover continuamente a integração entre as áreas, articular instâncias de colaboração e participação e comunicar sempre com clareza, objetividade e empatia posicionamentos e diretrizes institucionais são tarefas muito importantes para que a instituição esteja ciente de suas virtudes e também daquilo em que precisa melhorar.

Eu não quero que esse Plano se torne uma camisa de força [...], que ele se torne um arquivo morto. [...] *Eu quero que ele se torne uma ferramenta ativa e viva, que a gente vai mudar o tempo inteiro. A gente vai ter que mudar ele o tempo inteiro.* Mas, pra ser isso, eu acho muito importante que todos, dentro do possível, se reconheçam neste Plano²⁹.

[Eu quero] que [este Plano] realmente *nos ajude a pensar coletivamente e colaborativamente nos rumos futuros da instituição.*

Este Plano contém grande diversidade de intenções: de sonhos e ideias sem obrigatoriedade de execução ou mesmo previsão orçamentária a diretrizes, objetivos e ações concretas e preliminarmente já avalizadas. Nessa perspectiva, é preciso considerar que muitas das demandas e sugestões que surgiram no processo e estão aqui expressas podem ser maiores que a capacidade de realização da instituição. Por isso, prioridades e escolhas terão que ser feitas, sempre com base no contexto e em diálogo com equipes, órgãos e instâncias competentes e sociedade.

²⁹ Trechos de depoimentos da equipe da Pinacoteca coletados ao longo da etapa diagnóstica via questionário interno, entrevistas semiestruturadas e rodas de conversa. Como apresentamos apenas alguns depoimentos exemplares dos desejos gerais, optamos por não identificá-los.

Que não seja só um plano, mas que seja *um Plano que nos represente, que a gente olhe e veja nossa representação, não só porque o texto está bem editado, mas porque ele representa mudanças reais.*

Dialogar permanentemente, calibrar expectativas e ser transparente em relação ao que é possível fazer e também sobre as motivações de cada escolha e decisão são condutas que contribuem para que todos os profissionais envolvidos estejam cientes, se vejam como corresponsáveis e se sintam-se de algum modo partícipes desses processos.

Gostaria que [este Plano] fosse *um instrumento de defesas potenciais. [...] que reverbere efetivamente no pensamento da instituição. [...] que possa nos auxiliar num caminho mais seguro e mais contínuo [...] ter essa noção de identidade é o que eu sonharia pra este Plano.*

O desejo é que este Plano, desde o modo como foi construído até os resultados a que chegou, reúna e represente o que a Pinacoteca é e o que a Pinacoteca deseja ser. Que possa ser tudo o que os profissionais da Pinacoteca desejam e muito mais. Que ele represente as vozes das equipes, mesmo que provisoriamente, e ajude a instituição a manter o diálogo com a sociedade. Que ele seja um documento vivo, que traduza os sentidos de existência da Pinacoteca e seja capaz de afetar positivamente os diferentes públicos, dos profissionais que garantem a coerência e a qualidade do que é apresentado à sociedade aos visitantes que mantêm ativo o sentido de existência do museu. ■



Audiodescrição: mosaico de fotos em tom sépia. Dentro de cada quadrado ou retângulo do mosaico, há fotos do rosto de alguns dos participantes do processo de elaboração do Plano. A maioria das pessoas está sorrindo. Algumas usam máscara de proteção.

Referências bibliográficas

Aqui estão elencadas somente as principais referências utilizadas.

ALMEIDA, A. M. A observação de visitantes em museus: sobre ratos e seres humanos. *Museologia & Interdisciplinaridade*, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 10, 2012. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/12651>. Acesso em: 5 dez. 2022.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Monitoramento e Avaliação. ALMG, 2022. Disponível em: https://politicaspublicas.almg.gov.br/temas/monitoramento_avaliacao/entenda/informacoes_gerais.html?tagNivel1=257&tagAtual=10252. Acesso em: 10 out. 2022.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. Código de ética. São Paulo: APAC, 2019. Disponível em: https://APACsp.org.br/wp-content/uploads/2022/07/Codigo-de-Etica_APAC_Julho_2022-2.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. Estatuto. São Paulo: APAC, 2019. Disponível em: <https://APACsp.org.br/institucional/estatuto>. Acesso em: 13 jul. 2022.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. Manual de Gestão de Pessoas. São Paulo: APAC, 2021. Disponível em: <https://apacsp.org.br/wp-content/uploads/sites/5/2018/06/Manual-Gest%C3%A3o-Pessoas-2018.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2022.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. Relatório de Atividades 4º trimestre e consolidado anual de 2020. São Paulo: APAC, 2020. Disponível em: https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/eesseers/2021/07/Relatorio_Atividades_Anual_2020_APAC_01_2018.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. Relatório de Atividades dezembro 2018 (CG 001/2018). São Paulo: APAC, 2019. Disponível em: https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/eesseers/2021/08/Relatorio_Atividades_Anual_2018_APAC_01_2018.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

BRASIL. Decreto nº 8.124/2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, e da Lei n. 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8124.htm. Acesso em: 5 dez. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.904/2009. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em: 5 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.146/2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Estatuto da Pessoa com Deficiência. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 5 dez. 2022.

CORAZZA, Bianca. *Organizações Sociais de Cultura: um modelo de gestão sob o ponto de vista da Museologia. Um estudo de caso do Memorial da Resistência de São Paulo*. 125f. Dissertação (Mestrado em Museologia) – Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

ESMANHOTTO, Mônica Novaes. *Museus e a Anima Urbana: Pinacoteca e o bairro da Luz*. 164f. Dissertação (Mestrado em Estética e História da Arte) – Programa de Pós-Graduação Interunidades em Estética e História da Arte, Museu de Artes Contemporânea da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FRÚGOLI JR., Heitor; SKLAIR, Jessica. "O bairro da Luz em São Paulo: questões antropológicas sobre o fenômeno da gentrification". *Cuadernos de antropología social*, 2009, p. 119-136.

FRÚGOLI JR., Heitor; SPAGGIARI, Enrico. "Da cracolândia aos nóias: percursos etnográficos no bairro da Luz". *Ponto Urbe*, São Paulo, vol. 4, n. 6, 2010.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Gabinete do Secretário. 4º Termo de Aditamento ao Contrato de gestão nº 1, de 1 de dezembro de 2018. São Paulo, 2021. Disponível em: http://apacsp.org.br/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/4-Termo-de-Aditamento_CG001_2018.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Gabinete do Secretário. 5º Termo de Aditamento ao Contrato de gestão nº 1, de 1 de dezembro de 2018. São Paulo, 2021. Disponível em: http://apacsp.org.br/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/5%-C2%BA-TA-CG-01_2018.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Gabinete do Secretário. Política Cultural da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo. São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/10/Termo_de_Referencia_Resolucao_SC_n_48_2022_de_17_outubro_2022.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Cultura. Gabinete do Secretário. Contrato de gestão nº 1, de 1 de dezembro de 2018. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://apacsp.org.br/wp-content/themes/apac/contrato-gestao-01-2018.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Caderno da Política Nacional de Educação Museal. Brasília, DF: Ibram, 2018. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Caderno-da-PNEM.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Subsídios para a elaboração de planos museológicos. Brasília: Ibram, 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/SubsidiosPlanosMuseologicos.pdf>. Acesso em: 5 set. 2022.

MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA. Plan General de Actuación (2018–2021). Madrid: Ministério de Educación, Cultura y Deporte, 2018. Disponível em: https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/plan_general_de_actuacion_2018-2021_baja.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

MUSEU DA LÍNGUA PORTUGUESA. Plano Museológico (2019). IDBrasil. São Paulo: EXPOMUS, 2019. Disponível em: https://www.museudalinguaportuguesa.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Plano_Museologico_ago2019.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

MUSEU DA VIDA. Plano Museológico (2017–2021). Fundação Oswaldo Cruz. São Paulo: Expomus, 2017. Disponível em: https://www.museudavida.fiocruz.br/images/educacao/planomuseologico_maior_museudavida_2018.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

MUSEU DO AMANHÃ. Plano Museológico (2015–2019). Fundação Roberto Marinho. Rio de Janeiro: Expomus, 2015. Disponível em: https://museudoamanha.org.br/sites/default/files/expomus_planomuseologico_digital_160219_Otimizar.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

MUSEU DO FUTEBOL. Plano Museológico (2021–2025). IDBrasil. São Paulo: Inspirações Ilimitadas, 2021. Disponível em: <https://museudofutebol.org.br/wp-content/uploads/2021/06/JUN-2021-Plano-Museologico-Museu-do-Futebol-FINAL.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2022.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano de Trabalho (2018–2023). São Paulo: APAC, 2018a.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano Estratégico (2019–2023). São Paulo: APAC, 2018b.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano Museológico. São Paulo: APAC, 2013.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano Museológico. São Paulo: APAC, 2019a.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Política de Acervo da Pinacoteca do Estado de São Paulo (2019). São Paulo: Área de Acervo, 2019b.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Política de Preservação Digital da Pinacoteca do Estado de São Paulo (2019–2023). São Paulo: Área de Acervo, 2019c.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Relatório de atividades do Centro de Pesquisa e Referência. São Paulo: Núcleo de Pesquisa e Curadoria, 2021.

PINACOTECA DE SÃO PAULO; VALENTE, Mariana G.; PAVARIN, Victor. Política de Direito Autoral do Acervo Artístico da Pinacoteca. São Paulo: Núcleo de Acervo Museológico, 2020.

POLÍTICA SP DE MUSEUS E SUSTENTABILIDADE. Davidson Panis Kaseker. (org.)] São Paulo: Secretaria

ria da Cultura e Economia Criativa de São Paulo / Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, 2021. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/publicacoes-do-sisem-sp/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

RUI, Taniele. "Usos da 'Luz' e da 'cracolândia'": etnografia de práticas espaciais. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, vol. 23, n. 1, mar. 2014, p. 91-104.

SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA. Termo de referência para elaboração de proposta técnica e orçamentária para gestão de: Pinacoteca do Estado de São Paulo e Anexos (Estação Pinacoteca e Pinacoteca Contemporânea) e Memorial da Resistência. São Paulo: SEC-SP, 2018.

SILVA, Valéria Piccoli Gabriel da. Arte no Brasil: uma história na Pinacoteca de São Paulo. Anais do XXXII Colóquio CBHA. Direções e sentidos da história da arte. Universidade de Brasília, 2012.

SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. Cadastro Estadual de Museus de São Paulo. Disponível em: <https://cem.sisemsp.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2022.

SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. Parâmetros Cadastrais. Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/parametros-de-elegibilidade/>. Acesso em: 5 set. 2022.

TALHARI, Julio Cesar. *Cultura e sociabilidade no museu de arte: etnografia dos visitantes da Pinacoteca do Estado*. 235f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA. Modos mais compartilhados de fazer curadoria: concepções e experiências práticas de curadoria compartilhada. Relatório interno realizado para a Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo e Museu Paulista da Universidade de São Paulo – Museu do Ipiranga São Paulo, 2020.

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA. Plano museológico e estratégico do Museu do Palácio dos Campos Elíseos. A Casa Museu de Artes e Artefatos Brasileiros, 2016. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1SdQJmKd933lh9cCG-Dh14py_wFFpyqyP/view. Acesso em: 5 dez. 2022.

DOCUMENTOS DE CIRCULAÇÃO INTERNA

ADM MUSEOLOGIA E EDUCAÇÃO; Almeida, Adriana Mortara. Relatório de pesquisa museológica de satisfação dos visitantes. São Paulo, 2013.

ARQUITETOS ASSOCIADOS. Pina Contemporânea Etapa 3 – Estudo preliminar. São Paulo: Arquitetos Associados, 2020.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. Relatório de sustentabilidade: destaques de ações na Pinacoteca de São Paulo e Memorial da Resistência. São Paulo: APAC, 2021.

CADASTRO ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. Checklist e parecer do relator. São Paulo: Sisem-SP, 2020.

ILUMEO. Perfil do público da Pinacoteca do Estado de São Paulo. São Paulo, 2013.

ILUMEO. Pesquisa quantitativa da Pinacoteca do Estado de São Paulo. São Paulo, 2012.

ILUMEO. Relatório comparativo Onda 2 Pinacoteca do Estado de São Paulo. São Paulo, 2014.

ILUMEO. Relatório comparativo Onda 3 Pinacoteca do Estado de São Paulo. São Paulo, 2016.

PERCEBE PESQUISA, CONSULTORIA E TREINAMENTO EDUCACIONAL; MARTINS, Luciana Conrado; SOUZA, Maria Paula Correia de. Público Espontâneo Pinacoteca de São Paulo. São Paulo, 2019.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Diretrizes, princípios e competências da liderança. São Paulo: APAC, 2019.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Gráfico relações institucionais. São Paulo: APAC, 2022.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Lista de aquisições da Pinacoteca. São Paulo: APAC, 2022.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Lista de contatos do Núcleo de Ação Educativa. São Paulo: NAE, 2022.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Lista de pré-aquisições da Pinacoteca. São Paulo: APAC, 2022.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Manual de catalogação do acervo artístico da Pinacoteca de São Paulo. São Paulo: Núcleo de Acervo Museológico, 2017.

- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Matriz públicos virtuais. São Paulo: APAC, 2021.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Organograma Pinacoteca e Memorial. São Paulo: APAC, 2018.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Planilha de público presencial e virtual. São Paulo: APAC, 2021.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano de Ação Educativa. São Paulo: NAE, 2021.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano de Comunicação (2019–2023) Atualizado em janeiro de 2022. São Paulo: Núcleo de Comunicação, 2022.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano Museológico (2018–2023): diagnóstico institucional. São Paulo: APAC, 2018.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Relatório planos museológico e estratégico (2019–2023). São Paulo: APAC, 2020.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO; GUIOTE, Marcia Regina. Diagnóstico institucional Plano de Ações. São Paulo: APAC, 2019.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. Programa de Gestão de Competências 5º ciclo. São Paulo: APAC, 2020.
- PINACOTECA DE SÃO PAULO. redes sociais. São Paulo: APAC, 2021.
- UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO. Diretrizes para elaboração/atualização de planos museológicos. São Paulo, 2017.
- UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO. Nota técnica Plano Museológico. São Paulo, 2018.
- UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO. Parecer técnico referente à análise do Plano Museológico da Pinacoteca do Estado de São Paulo. São Paulo, 2018.



Audiodescrição: fotografia colorida de detalhes da fachada do prédio da Pinacoteca Luz, uma estrutura de tijolinhos aparentes na cor marrom. No centro da foto, há uma janela retangular de metal espelhada, que reflete galhos, folhas verdes e céu azul.

Expediente

142

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Rodrigo Garcia

SECRETÁRIO DO ESTADO DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

Sérgio Sá Leitão

SECRETÁRIO EXECUTIVO DO ESTADO DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

Rogério Custódio De Oliveira

CHEFE DE GABINETE DO ESTADO DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

Frederico Mascarenhas

COORDENADORA DA UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO

Paula Paiva Ferreira

DIRETORA DO GRUPO DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO

Suzy Da Silva Santos

DIRETORA DO GRUPO TÉCNICO DE COORDENAÇÃO DO SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS

Renata Cittadin

DIRETORA DO NÚCLEO DE APOIO ADMINISTRATIVO

Denise Dos Santos Parreira

EQUIPE TÉCNICA DA UNIDADE DE PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO MUSEOLÓGICO

Angelita Soraia Fantagussi, Carolina Rocha Teixeira, Edna Lucia da Cruz, Fabiana Josefa da Silva, Magalhães Araújo, Kelly Rizzo Toledo Cunegundes, Luana Gonçalves Viera da Silva, Luciana Andrade Thomazella, Luiz Fernando Mizukami, Marcia Pisaneschi Sorrentino, Marcos Antônio Nogueira da Silva, Mirian Midori Peres Yagui, Rafael Egashira, Regiane Lima Justino, Roberta Martins Silva, Tayna da Silva Rios.

CONSELHO DE ORIENTAÇÃO ARTÍSTICA

Presidente: Cinthia Marcelle

Conselheiros: Aline Motta, Dária Jaremtchuk, Flavio Cerqueira, Renata Bittencourt, Renato Cymbalista, Thiago Gil Virava.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA – APAC**Organização Social de Cultura****CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Presidente: Cláudio Thomaz Lobo Sonder

Vice-Presidente: Tito Amaral de Andrade

Conselheiros: Beatriz Yunes Guarita, Christopher Andrew Mouravieff-Apostol, Denise Aguiar Álvarez, Frederico Trajano Inácio Rodrigues, Giselle Beiguelman, Leila Graziela Costa Oliveira, Marcelo Secaf, Mariangela Ometto Rolim, Paula Pires Paoliello de Medeiros, Rosana Paulino, Walter Appel.

CONSELHO FISCAL

Presidente: Osvaldo Roberto Nieto

Conselheiro: Jorge Sawaya Junior, Silvio Barbosa Bentes.

CONSELHO CONSULTIVO

Presidente: Celso Lafer

Conselheiros: Alfredo Egydio Setubal, Ana Carmen Rivaben Longobardi, Bruno Musatti, Carlos Jereissati, Carlos Wendel de Magalhães, Heitor Sant'anna Martins, Helio Seibel, Horácio Bernardes Neto, José Olympio da Veiga Pereira, Julio Roberto Magnus Landmann, Manoel Andrade Rebello Neto, Maria Carolina Pistrak Nemirovsky de Moraes Leme, Nilo Marcos Mingroni Cecco, Pedro Bohomoletz de Abreu Dallari, Renata de Paula David, Ricardo Steinbruch, Roberto Bielawski, Ruy Roberto Hirschheimer, Sérgio Sister.

DIRETOR-GERAL

Jochen Volz

DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Marcelo Costa Dantas

DIRETOR DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Paulo Vicelli

ANALISTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Bianca Corazza

ASSESSOR DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Camões de Oliveira Dias

SECRETÁRIO DE DIRETORIA

Renivaldo Nascimento Brito

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Adriana Nascimento Lemos, Francisco Franceli Pereira, Maria Aldenice da Silva Santos, Mariana Rojas Duailibi, Marina Nogueira Mantoan, Raquel da Silva, Suelen Ingrid Cruz da Silva, Tatiane Rodrigues da Silva, Vera Lucia de Almeida Silva, Cintia Gomes Guimarães (Estagiária).

NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Coordenadora: Adriana Krohling Kunsch

Carina Xavier Silva, Leila Graziela Costa Oliveira, Luana Palasadany da Silva Pinheiro, Luiza Cerqueira Marinho, Mariana Souza Martins.

Sofia Pereira Gomes Correa (Estagiária).

Lavinia Rodrigues da Silva (Jovem Aprendiz).

NÚCLEO DE ACERVO MUSEOLÓGICO

Coordenadora: Gabriela Rodrigues Pessoa de Oliveira.

Ligia Kulaif Perroni, Juliana Mendonça do Vale, Rafael Guarda Laterza.

Julianny Scarlett D Cavalcante, Monik Dafani Dantas (Estagiários).

BIBLIOTECA WALTER WEY E CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA

Coordenadora: Isabel Cristina Ayres da Silva Maringelli

Diego Silva, Eliane Barbosa, Jessica Rocha de Sousa, Leandro Antunes Araujo, Marta Conceição Augusto, Yasmin Trindade Machado.

Pietro Monteiro Minichillo de Araujo, Tiago Hinz da Silva (Estagiários).

Esther Jesus Santos da Silva (Jovem Aprendiz).

NÚCLEO DE PESQUISA E CURADORIA

Curadora-chefe: Ana Maria Maia

Ana Paula Lopes de Assis, Horrana de Kassia B. Santos, Pollyana Campos Quintella, Renato Menezes Ramos, Thierry Fernandes Fonseca de Freitas, Yuri Fomin Quevedo.

Weslei Silva Chagas (Estagiário).

NÚCLEO DE CONSERVAÇÃO E RESTAURO

Coordenadora: Teodora Camargo Carneiro

Camilla Vitti Mariano, Flavia Lidiane Baiochi dos Santos, Mariana Nascimento Agostinho, Priscila Leitão Denardi Alegre, Rafael Almeida Tonon, Tatiana Russo dos Reis.

Heloiza Ferreira Menezes (Estagiária).

ÁREA DE AÇÃO EDUCATIVA

Coordenadora: Mila Milene Chiovatto

Coordenadora de Programas Educativos Inclusivos: Gabriela Aidar

Alana Iria Augusto, Carla Vitoria Freitas de Souza, Cinthia Alves da Silva, Daphine Juliana Ferrão, Ingrid Dayane Rocha, Ísis Arielle Avila de Souza, Joyce Braga da Silva, Margarete de Oliveira, Maria Stella da Silva, Pedro Henrique Moreira, Rafaella de Castro Fusaro, Renato Akio da Cruz Yamaguchi, Rosiane Vilas Boas Bomfim, Sabrina Denise Ribeiro, Telma Cristina Mösen, Valdir Alexandre de Oliveira, Vera Lucia Cardoso Farinha, Vitoria Heloisa Azevedo Santos, Wilmhara Benevides da Silva Alves dos Santos.

Bianca Alves Sanches, Emilly Souza Pinto, Lorena da Silva Faria, Sabrina Andrade Santos, Vitoria Passos Viana (Estagiárias).

ÁREA DE PROJETOS CULTURAIS

Coordenadora: Angela Alem Gennari

PRODUÇÃO

Barbara Cristina Ivo de Freitas, Cecilia Zuchi Vezzoni, Gabriel Seidji Uemura Iwanaga, Guilherme Barros, Jamerson Correia de Lima, Mirian Sasaki, Natanael Carvalho Pontes de Souza.

MONTAGEM DE EXPOSIÇÕES

Andre Cruz da Silva, Cleiton dos Santos, Jonatas Santana Biet.

ÁREA FINANCEIRA

Coordenadora: Renata Aparecida Silva de Melo.

Ana Paula Alencar Quaresma, Debora Aparecida de Oliveira Ribeiro, Edinea Aparecida Rocha Possebon, Edmilson dos Santos, Emanuelle Rodrigues de Castro, Fernando Henrique Lau, Jonathan Moreira Silva, Paula Marie Ito, Lucas Gustavo de Assis, Renata de Araujo Angelim.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Coordenadora: Marcia Regina Guiote Bueno

RECURSOS HUMANOS

Andrea Jeronymo, Jessica Oliveira Silva de Lima, Lacerda Mitsuzumi, Maiara de Oliveira Correia.

Rebecca Emily Prestes Santos (Jovem Aprendiz).

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Adriana Gonçalves Ribeiro, Alessandro Pinno, Alex Tondo Kiala, Aline da Silva Oliveira, Aline Mendes Pereira da Silva, Aline Silva Matos, Antonio Rodrigues de Almeida Junior, Bruna Cristina S. dos Santos, Carolina Thais Maria Rodrigues Assunção, Cátia de Souza Pereira, Claudia Aparecida dos Santos, Daniela Soares Lima, Danilo Batista de Oliveira Santos, Diego Aparecido Cruz da Silva, Elimeiry Santos de Oliveira, Fabiane Cavalcante Peixoto, Fabio Lazarini, Felipe Alves da Rocha, Francisco Vieira Junior, Gabriel Silveira Neto, Giovanna Vieira Ferreira, Grazielle Alves Bastos, Guilherme Tadeu T. Martins, Hebert Lima dos Santos, Henrique Cazita Silva, Hugo Menezes Santos, Isis Camara Sampaio de Souza, Ismael dos Santos Moreno, Jhony Ricardo da Silva Neves, Joelma Silva de Oliveira, José Cleolenildo da Silva, Juliana da Silva Santos, Laila Zambrini, Lohayne Uyne Mendes da Silva, Lucas Teixeira Rodrigues, Lucimara Cristiane Vieira, Lurdes Irene da Costa, Lutanise Fleury, Marcela Pinheiro de Macedo, Marcilene Maria da Silva, Maria Aparecida Silva Gonçalves, Maria Hilda Vieira Rodrigues, Maria José da Silva Balbino, Maria Sandra Barbosa de Melo Souza, Matheus Cabral Arnaldo, Nicolas de Aquino Bezerra, Patrícia Aparecida Batista de Souza, Patricia Gonçalves de Souza, Paulo Nei Prata Fernandes, Pedro Bispo Sampaio, Rafael Ribeiro Caetano, Regiane Gomes da Silva Vieira, Reijane da Silva Muniz, Renata Mirela Barbosa Santos, Rosemeire dos Santos Cezar, Rosicleia dos Santos Faria, Rosilda Santana de Souza, Rosimeire dos Santos Figueiredo, Selma Maria do Nascimento, Soraya Correa da Rocha Pequeno, Thayna de Fatima Sousa, Thomaz de Jesus Silva, Victor Leandro Baciliere de Moraes, Victor Sales Carrinho, Wilcene Joseph.

ÁREA DE FACILITIES

Coordenador: Eric Braga Leister

INFRAESTRUTURA

André Luiz Mello Peixoto, Cícero Teixeira Peixoto, Eduardo Luiz dos Santos, Espedito Ramalho Rangel, Flávio da Silva Pires, Julia Martinelli Bosco de Oliveira, Marcos Cardoso, Leonardo de Menezes Santos, Marcos de Góes Barbosa, Mario Sergio Caetano dos Santos, Muyangi Nseta, Paulo Cesar Pereira Duarte de Carvalho, Rodolfo Yuri de Almeida Fontana, Ronildo Porfirio da Silva, Yago Tavares Franco.

NÚCLEO DE SEGURANÇA PATRIMONIAL

Alexandre Fernandes Sateles, Cicero Silverio Alves Neto, Janaina Roberta Ferreira de Souza Cortes, João Vitor Pereira, José Rubens de Lima Junior, Karina Inácio da Silva, Marcio Araújo de Lima, Renata Pimenta Ferreira, Tarcisio da Silva, Tatiana Aparecida da Silva.

NÚCLEO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Coordenador: Robson Serafim Valero

Deilson Santana Sena, Rodrigo Justino da Silva.

Alan Ataide Coimbra Souza (Estagiário).

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA – ELABORAÇÃO DO PLANO MUSEOLÓGICO

CONCEPÇÃO E GESTÃO GERAL E TÉCNICA

Clara Azevedo

Ana Luiza Mendes Borges

MUSEÓLOGA RESPONSÁVEL

Beatriz Cavalcanti de Arruda (Corem 4R 224 II).

COORDENAÇÃO DE PROJETO

Julio Talhari

Mariana Hangai

EQUIPE TÉCNICA

Alessandro Sbampato

Luiz Antônio Guerra

Nádia Lima

Virgínia Luz

CONSULTORES

Academia da Curadoria (coordenadora: Ana Avelar; equipe: Aline Ambrósio,

Laura Rago, Marina Romano, Matheus Miranda e Thiara Grizilli).

Ialê Cardoso

ASSISTENTES DE PROJETO

Diana Costa

Clarissa Batalha

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Julia Yoshino

REVISÃO DE TEXTO

Lucimara Carvalho

AUDIODESCRIÇÃO

Roteiro: Nádia Lima

Consultoria: Cristiana Cerchiari

Revisão: Clara Azevedo, Júlia Yoshino e Nádia Lima



Audiodescrição: página em tom cinza. À esquerda, figuras geométricas na cor branca de diferentes tamanhos e em diferentes posições; a maioria são quadrados, retângulos e semicírculos. No canto inferior direito, logomarca da Pinacoteca de São Paulo, do Governo do Estado de São Paulo e da Tomara! Educação e Cultura.

**PINACOTECA
DE SÃO PAULO**



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

TOMARA! EDUCAÇÃO & CULTURA