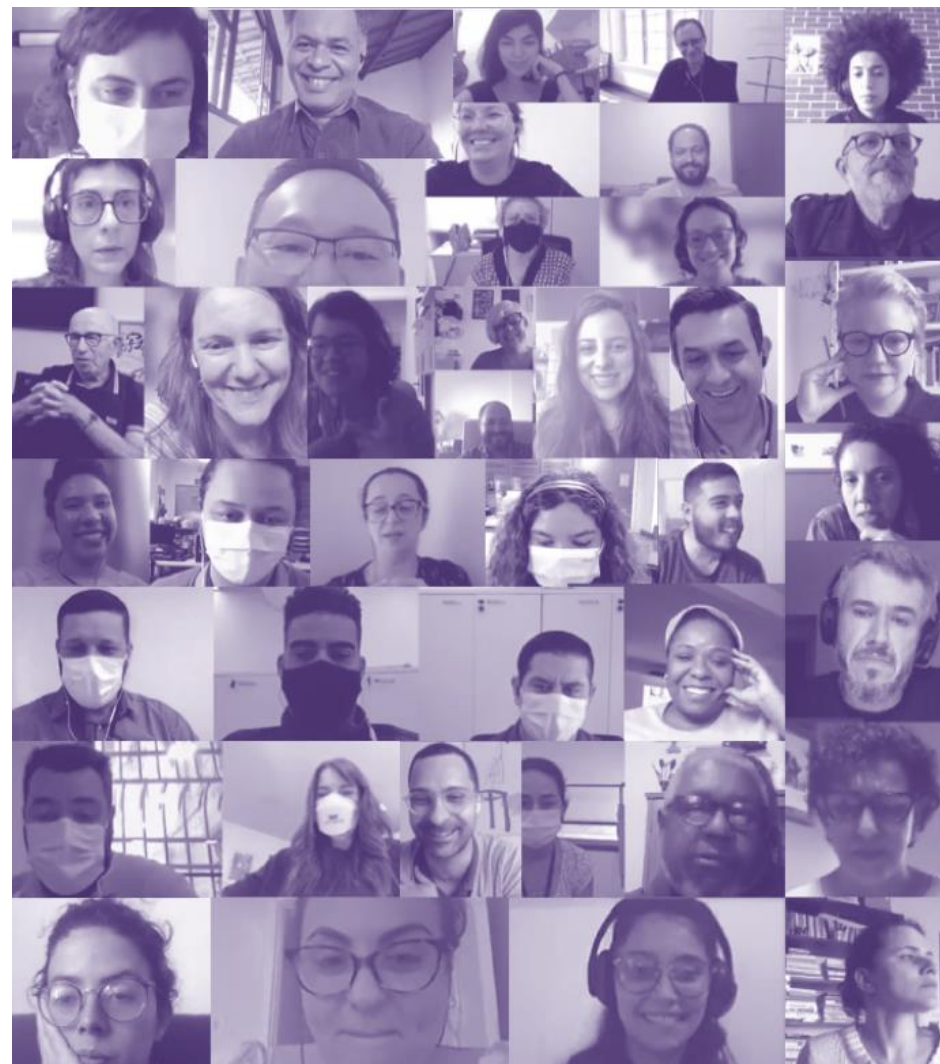


Síntese – etapa diagnóstica

revisão e atualização do Plano Museológico
da Pinacoteca



São Paulo, setembro de 2022

Agradecimentos - 2

Apresentação - 4

1. Ponto de partida: metodologia e expectativas - 7

2. Identidade e vocação - 10

3. Operação interna - 21

4. Pinacoteca para além dos muros - 30

5. Algumas tendências e ideias - 46

6. Desejos de futuro: qual o papel da Pinacoteca Contemporânea? - 55

7. Análise SWOT e outros desafios - 70

8. Considerações finais - 79

Referências bibliográficas - 81

Créditos - 84

Agradecimentos

A construção desse diagnóstico não seria possível sem a participação ativa e generosa dos colaboradores da Pinacoteca, que nos receberam e se envolveram nas diversas escutas realizadas – visitas técnicas, rodas de conversa, entrevistas e questionários. Nesses encontros, todos se propuseram a pensar coletivamente os desafios atuais e os rumos para o futuro da instituição. Esperamos que cada um se sinta representado neste documento de alguma maneira.

Agradecemos também aos participantes das rodas externas, que contribuíram tanto na reflexão sobre a Pinacoteca para além de seus muros: Ana Catarina Mousinho (Ocupação 9 de julho), Affonso Lobo (Sesc Bom Retiro), Benjamin Seroussi (Casa do Povo), Bruno Moreschi (artista e pesquisador), Cecília Bedê – (MAC Dragão do Mar-Fortaleza), Claudinei Roberto (professor e curador), Evelyn Lauro (Museu da Língua Portuguesa), Daina Leyton (Coordenadora de acessibilidade no MAM), Henrique de Oliveira (Ocupação Mauá), Karin Di Monteiro (Centro de Convivência É de Lei), Maria Luiza (Coletivo Nacional Trovoa), Nilva Luz (Sesc), Michele Meira (EMEI João Theodoro), Raphael Escobar (Coletivo Birico Arte/ Pagode na Lata), Sheila Costa (Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos). À Mayara Vivian (Caso do Povo) pela caminhada pelo Bom Retiro.

Agradecemos ainda à Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo representada por sua coordenadora Paula Paiva Ferreira por todo suporte e participação. Também é preciso destacar a colaboração sempre solícita e instigante dos membros

da equipe da UPPM e SISEM SP. Nas pessoas de Renata Cittadin, Luiz Fernando Mizukami, Rafael Egashira e Carolina Rocha congratulamos a toda a equipe.

Por fim, ao Grupo de Trabalho (GT), que acompanhou e construiu conjuntamente todo o processo do diagnóstico, agradecemos todo o apoio e parceria: Jochen Volz e Bianca Corazza como representantes da APAC; Milene Chiovatto e Ana Maria Maia como representantes da Pinacoteca; Renata Cittadin e Suzi Santos como representantes da UPPM.

Apresentação

Este relatório apresenta de modo sintético os resultados do diagnóstico realizado entre fevereiro e junho de 2022. O estudo fez parte da primeira etapa de revisão do Plano Museológico da Pinacoteca e a expectativa é que os resultados aqui apresentados informem e subsidiem as reflexões na construção das definições de planejamento e gestão museológica da instituição.

É importante mencionar que este diagnóstico foi realizado em um contexto marcado por variáveis que não podem deixar de ser mencionadas: os efeitos da Covid-19, que transformou as formas de trabalho das equipes da Pinacoteca e também os modos de relacionamento com os público; o contexto político atual adverso vivenciado pelo setor museal, sobretudo em âmbito federal, com a veloz desestruturação de organismos e políticas públicas que afeta a área cultural de maneira ampla; a crise social e econômica experimentada pelo país, que vem se aprofundando e tem rebatimentos diretos e indiretos no cotidiano das instituições.

Junto a isso, há a vinda de uma nova unidade, a Pinacoteca Contemporânea, que traz ânimo para equipe e a faz sonhar, mas que também provoca ansiedade e receios. Todas essas variáveis servem de pano de fundo para o presente diagnóstico e precisam ser consideradas para projetar o futuro. A chegada da Pinacoteca Contemporânea representa mais área física para o museu desenvolver suas atividades, abrindo espaço para outras possibilidades de preservação e extroversão de acervos e renovação de narrativas.

Foi considerando fundamentalmente a chegada da nova unidade que a APAC (Associação Pinacoteca Arte e Cultura), OSC que gere o museu, entendeu ser vital visitar o Plano Museológico vigente. Realizado pela Tomara! Educação e Cultura, o processo foi planejado em três etapas: 1) diagnóstico; 2) construção do Plano; 3) sistematização e redação final do Plano.

O diagnóstico aqui apresentado, primeira etapa de trabalho, consiste em uma **análise cenarial** que envolve um exercício de olhar para dentro e para fora da instituição de forma a identificar quais são as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que compõem seu universo de atuação. Um bom diagnóstico também permite compreender expectativas e significados atribuídos à instituição, públicos e não públicos, arranjos e dinâmicas de envolvimento institucional, narrativas em disputa, entre outros aspectos.

A **participação dos públicos internos e externos** nesse processo é o que permitirá que o Plano, para o lado de dentro, seja de fato usado como grande guia e referência pelas equipes, que se sentirão pertencentes a esse futuro desejado e construído colaborativamente. E, pelo lado de fora, esteja conectado à sociedade, que também poderá se reconhecer no espaço e em suas ações e se sentir de algum modo representada e participe de seus projetos e escolhas. O caráter colaborativo é, portanto, um desejo e também o ponto de partida para a construção e processo de revisão do Plano.

Vale observar que nesse tipo de escuta muitas vezes há uma tendência a enxergar mais "o lado vazio" do que "o lado cheio do copo". Pensar no futuro, sobretudo quando se trata do ambiente

de trabalho, é pensar também naquilo que se sente falta, olhar para o que está ruim e o que é preciso melhorar – assim, as informações aqui apresentadas devem ser interpretadas tendo isso como pano de fundo. Além disso, a abordagem adotada, ao buscar ouvir múltiplas vozes, pode realçar aspectos nem sempre consensuais, mas que são fundamentais para não se reproduzir apenas uma visão predominante da instituição sobre si. O pressuposto é de que as opiniões e percepções, mesmo que sempre incompletas e não se constituindo como "verdades absolutas", devem ser consideradas como material essencial na procura por pistas para mudanças, e não em oposição aos fatos. Evidentemente, essa escuta, atenta e aprofundada, não tinha a pretensão de reproduzir uma suposta totalidade da realidade e será sempre em alguma medida limitada e parcial, mas pode promover *insights* valiosos.

Antes de finalizar, é preciso tecer também algumas considerações sobre o objeto último e principal deste trabalho: a revisão do Plano Museológico atual. Vale mencionar que, sob diferentes nomenclaturas¹, formatos e metodologias de confecção, documentos estratégicos vêm sendo desenvolvidos por museus em todo o mundo. No Brasil, o Plano Museológico tornou-se a mais conhecida referência a partir da promulgação do Estatuto de Museus, Lei 11.904, de 2009, com a proposta de uma estrutura organizacional comum e obrigatoriedade do documento a todos os museus do país. Planos museológicos são instrumentos para planejamento e gestão de museus que permitem o alinhamento das instituições com políticas públicas museológicas federais e

estaduais e contribuem para a organização do campo museológico com a adoção de padrões mínimos.

Devem ser vistos também como oportunidades para uma reflexão sobre a cultura e os objetivos institucionais; processos de análise e proposição de caráter museológico, centrados em atividades e fluxos da cadeia operatória de salvaguarda, pesquisa e comunicação; e guias para orientação e verificação da coerência institucional e dos processos museológicos.

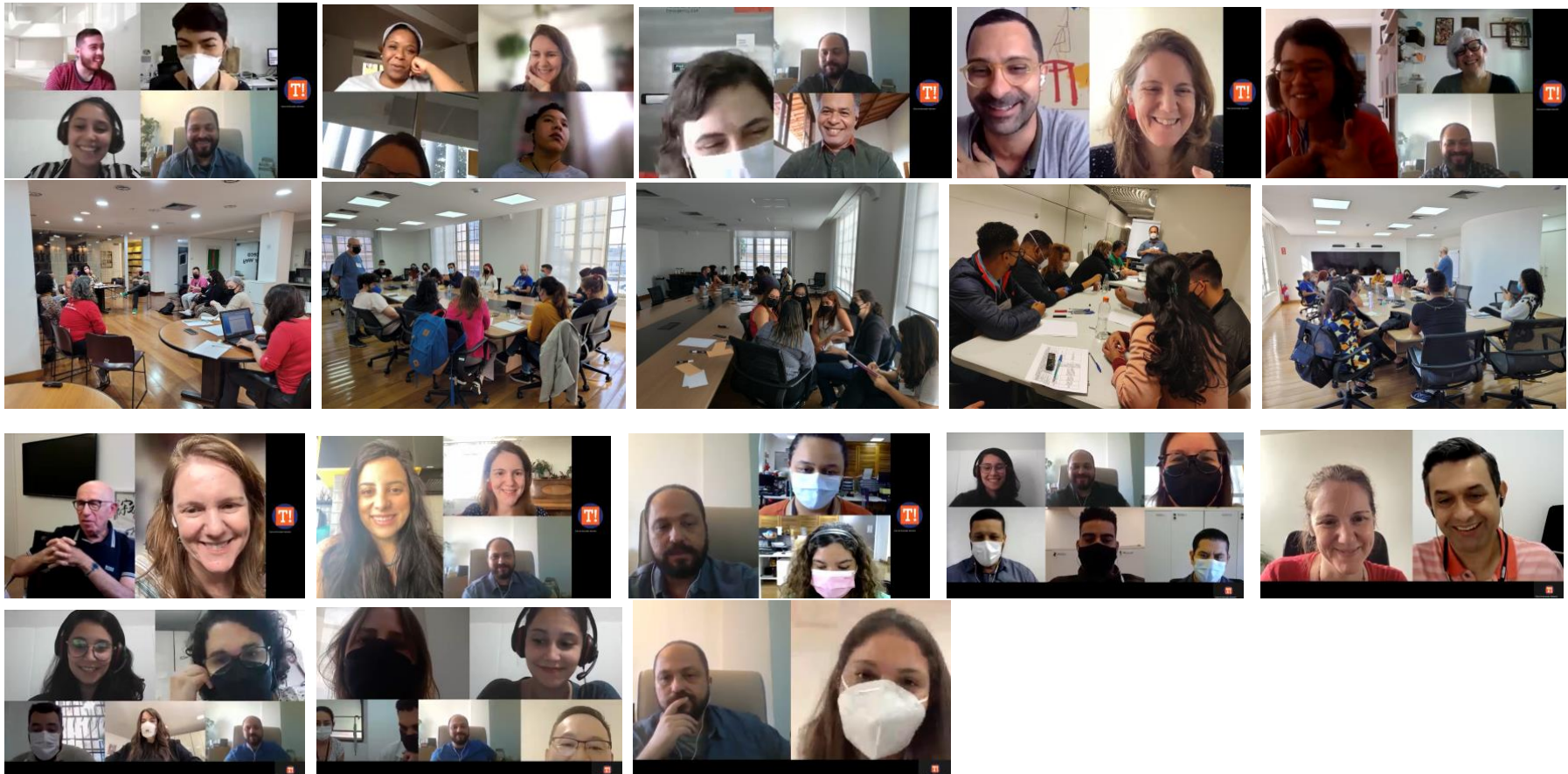
A participação do público interno na construção de planos museológicos pode auxiliar o compartilhamento de propósitos e o desenvolvimento de uma cultura de planejamento, enquanto a participação do público externo na construção desses documentos pode contribuir para a democratização de processos museológicos e para a aferição dos efeitos do legado institucional.

O desejável é que se tornem "documentos de trabalho", acompanhando a dinâmica das instituições e sendo periodicamente revistos. O sucesso de um plano museológico está na efetiva incorporação dos valores declarados e na utilização cotidiana pela equipe para acompanhamento de seu planejamento.

Esperamos que os resultados deste diagnóstico contribuam para a revisão do Plano Museológico. Boa leitura!

Equipe Tomara! Educação e Cultura

¹ Como por exemplo "Plano Diretor", "Master Plan", "Plano de Metas", "Plano de Acreditação de Museu" e o próprio Plano Museológico.



1. Ponto de partida: metodologia e expectativas

Percurso metodológico

A coleta de dados para etapa diagnóstica aconteceu entre 25 de fevereiro e 17 de junho de 2022 em duas frentes: uma escuta interna e outra externa. A ideia era buscar uma escuta ampla e plural de diversos atores – dos que atuam cotidianamente na Pinacoteca àqueles que frequentam a instituição; de pessoas que convivem no território até sujeitos que circulam no mesmo campo artístico cultural. Para isso, foram usadas diferentes estratégias: enquetes, questionários online, entrevistas, rodas de conversa, incursões etnográficas, visitas técnicas e pesquisa documental.

Vale ressaltar que as escutas realizadas permitiram acessar visões de diferentes sujeitos sobre o cotidiano, a estrutura e as práticas da instituição. Tais percepções foram levadas a sério na análise, pois dizem sobre o modo como as diferentes pessoas vivenciam ou se relacionam com a Pinacoteca, contudo, não devem ser tomadas como verdades absolutas - mas como pontos de vista, visões e opiniões. É importante dizer, ainda, que sempre que possível as informações foram comparadas e cotejadas com outros dados orais ou documentos fornecidos e disponíveis sobre a instituição.

² Para analisar o grau de participação, vale considerar o universo de 181 colaboradores (sem considerar terceirizados, não contatados) – dados fornecidos pela Pinacoteca em abril de 2021.

Para preservar os colaboradores, os depoimentos expostos neste documento não foram identificados.

Etapa Diagnóstica – Escuta Interna		
Técnica/ instrumento	Público	Abrangência ²
Minienquete	Colaboradores	86 respondentes
Questionário estruturado online	Colaboradores	104 respondentes
Entrevistas semiestruturadas	Áreas – gestores e equipes	9 entrevistas (14 entrevistados)
	Governança – diretores	3 entrevistas – 1 por diretor
	Governança – conselho de Administração	1 entrevista – 1 Presidente do Conselho de Administração
	Governança – Secretaria de Cultura/UPPM	1 Coordenador UPPM
	Governança – COA	2 entrevistas – membros do COA
Rodas de Conversa	Roda interna 1 – Áreas Meio	11 participantes
	Roda interna 2- Educativo e Atendimento	12 participantes
	Roda interna 3- Acervos, Projetos Culturais e Eventos	13 participantes

--	--	--

Etapa Diagnóstica – Escuta Externa		
Técnica/ instrumento	Público	Abrangência
Questionário estruturado online	Diversos	894 ³
Rodas de conversa	Atores que atuam no entorno	9
	Atores do campo museal e das artes visuais	7
Incursões Etnográficas	Atores do entorno	5 idas à campo + 25 agentes identificados
	números totais	894 questionários 2 rodas de conversa (16 participantes) 5 idas à campo (25 interlocutores)

A **pesquisa documental** foi outro ponto importante para o desenvolvimento dessa etapa pela possibilidade de confrontar ou

³ A divulgação do questionário estruturado online foi realizada através do mailing institucional da Pinacoteca, com envio único para 56.462 contatos. Além disso, o link foi compartilhado pelo WhatsApp, pela equipe Tomara!, e foi divulgado pontualmente pela instituição nas redes sociais. Essa opção resultou da adesão de um público específico, o que deve ser considerado

subsidiar dados que emergiram da escuta. Os documentos foram organizados pelo grau de relevância. Até a produção deste relatório haviam sido disponibilizados 227 documentos, sendo 49 destes classificados como prioritários para este relatório, como o Plano de Ação Educativa (2021), a Política de Acervo (2019), o Plano de Trabalho (2018-2023), o Plano Estratégico (2019-2023) e o Plano Museológico vigente (2019-2023)⁴ e o anterior, para citar alguns.

Expectativas e possibilidades do Plano Museológico

que o plano 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 tá bem editado, mas porque ele representa mudanças reais. (Roda de conversa interna)

Compreender a **visão que colaboradores têm de um Plano Museológico**, e quais são as expectativas e desafios que poderiam envolver esse momento de revisão foi essencial na construção do diagnóstico. O Plano foi um tema dos diferentes diálogos com a equipe da Pinacoteca. Abaixo, a síntese dos principais pontos.

- 89,5% dos respondentes da minienquete afirmaram possuir algum grau de conhecimento sobre o Plano Museológico

na leitura dos dados, já que o alcance da coleta ficou restrito, sobretudo, a pessoas com alguma relação prévia com a instituição.

⁴ A lista completa dos documentos consultados será disponibilizada ao final do processo de revisão do Plano Museológico.

vigente, embora somente 8,1% qualifiquem como "aprofundado" esse conhecimento.

- **“Planejar a chegada da Pina Contemporânea”** foi tida por 33,7% dos participantes da minienquete como o **ponto mais importante para esta revisão do Plano Museológico**. Outros pontos importantes foram: “entender as percepções da equipe e/ou obter as suas contribuições” (25,6%); “tornar o Plano um documento acessível e uma ferramenta de trabalho” (24,4%); “estabelecer uma visão compartilhada e engajar diferentes públicos em propósitos comuns” (23,3%); “garantir uma identidade comum para os três edifícios da Pinacoteca” (22,1%)
- Com relação aos sentimentos, a grande maioria encara o processo de revisão de maneira positiva: no questionário interno, 55,8% manifestou entusiasmo por participar do processo e 24% sentimento de cumprimento de dever. No entanto, 17,3% dos participantes da pesquisa alegaram indiferença em relação à revisão e 2,9% desconfiança e receio.
- Mais de **60% dos colaboradores não participaram da elaboração do Plano Museológico vigente** – dado que se justifica, em grande parte, porque destes mais de 70% ingressaram na instituição há menos de cinco anos.
- Algumas **expectativas** sobre o atual processo de revisão do plano:

É que realmente nos ajude a pensar coletivamente e colaborativamente nos rumos futuros da instituição. (Entrevista semiestruturada)

Gostaria que fosse um instrumento de defesas potenciais (...) Que a gente possa, através desse instrumento, ter uma melhor compreensão entre as áreas em termos comunicacionais, né? Que a gente possa ter ali uma compreensão um pouco mais horizontal mesmo dessas relações. (Entrevista semiestruturada)

Eu não quero que esse plano se torne uma camisa de força (...), que ele se torne um arquivo morto, basicamente. Isso eu não quero. 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 ela o tempo inteiro. Mas, pra ser isso, eu acho muito importante que todos, dentro do possível, se reconheçam nesse plano, de uma certa forma. (Entrevista semiestruturada)

Um plano tem que ser uma coisa mais palatável, sabe, mais fluida e... num formato mais interessante, entendeu? Um folheto que você abra, abra uma aba, assim, fecha, e aquilo tá tudo ali, sabe?. (Entrevista semiestruturada)

Foi bom e espero que vivamos a realidade boa e que o plano 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 tá bem editado, mas porque ele representa mudanças reais. É viver isso primeiro e depois colocar isso no plano, é o que tá faltando. (Roda de conversa interna)

A participação no processo de construção de planos museológicos permite aos colaboradores ter uma **imagem mais realista** do que são ou podem ser esses documentos e, ao mesmo tempo, fortalece a possibilidade de torná-los potenciais **aplicadores e multiplicadores** do seu conteúdo. No entanto, a participação nessa etapa não garante que exista participação no acompanhamento e avaliação do plano ao longo de sua vigência. Esse é um dos grandes desafios de um plano museológico, que só poderá “sair da gaveta” a partir de ações institucionais conscientes e sistemáticas.

2. Identidade e vocação

Este capítulo discute os aspectos que caracterizam a Pinacoteca enquanto instituição, como a natureza e dimensão de seu espaço museológico, a natureza de seus acervos, as transformações recentes nas políticas de aquisição e todas as demais atividades estruturantes que fazem um museu ser um museu, isto é, um lugar de reflexão e ação, de legitimação e de questionamento de narrativas, de preservação, pesquisa e comunicação museológica, de educação não formal e inclusão, de construção e negociação de sentidos sobre o mundo e a sociedade. De maneira abrangente, tenta sintetizar certo imaginário em torno da Pinacoteca, sobretudo quando evocado pelos colaboradores com base em suas experiências com os diversos públicos do museu. Além disso, traz alguns apontamentos sobre a missão, os valores e os objetivos conforme apareceram no diagnóstico. Por fim, traça um breve

⁵ De acordo com o enquadramento proposto pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), a Pinacoteca é um museu tradicional/clássico dentro da temática Artes, Arquitetura e Linguística. Trata-se de um museu público de arte gerido por Organização Social (OS).

panorama a respeito das duas unidades atuais (Pinacoteca Luz e Pinacoteca Estação), em especial as relações entre elas.

Natureza do acervo e dimensão do espaço museológico

A Pinacoteca de São Paulo se define como **um museu de artes visuais com ênfase na produção brasileira do século XIX até a contemporaneidade**⁵. Na visão atual, presente no Plano Museológico vigente (2019-2023), a Pinacoteca “*quer ser reconhecida como um museu de excelência técnica, cultural e educativa no cenário nacional e internacional. Trabalha para ser um espaço democrático com uma programação e visitação que reflitam a diversidade da sociedade brasileira*”⁶. O Plano Museológico que serão revisto est a baseado em dois **temas geradores: a busca sistemática de inova o e a proje o das artes visuais brasileiras**. A missão da institui o, expressa no documento  

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 experiência do público com a arte, estimular a criatividade e a constru o de conhecimento.

⁶ Pinacoteca de São Paulo. Plano Museológico. São Paulo: APAC, 2019, p. 15.

- A Pinacoteca é o museu de arte mais antigo da cidade, fundado em 25 de dezembro de 1905 pelo governo do estado de São Paulo.

O propósito da criação da Pinacoteca parece ter sido reunir um conjunto de obras de excelência, que pudesse servir como referência artística para os alunos do Liceu e, ao mesmo tempo, incentivar o gosto pelas artes no ambiente local, além de operar como fomento à produção artística. A Pinacoteca foi criada para emular um sistema de arte local⁷.

A **abrangência de sua coleção**, juntamente com as **características arquitetônicas** de seu prédio original (a **Pinacoteca Luz**), marcam de maneira profunda a **identidade da instituição** e exercem papel significativo no que é considerado sua vocação.

- O primeiro prédio a abrigar a Pinacoteca, no Parque Jardim da Luz, foi projetado pelo escritório do arquiteto Ramos de Azevedo no final do século XIX – edifício que passou por ampla e importante reforma projetada pelo arquiteto Paulo Mendes da Rocha no final dos anos 1990.

Ocupa uma área total de 10.516 metros quadrados, com área expositiva de 5.298 metros quadrados.

- A Pinacoteca Estação foi inaugurada em 2004. O prédio que a abriga foi, entre 1942 e 1983, o **antigo Departamento de Ordem Política e Social (Deops)**. O edifício, **compartilhado**

com o Memorial da Resistência de São Paulo, possui área total de 5.647 metros quadrados e área expositiva de 2.652 metros quadrados.

- Atualmente está em construção a nova unidade, a Pinacoteca Contemporânea, localizada no Parque Jardim da Luz e que ampliará a presença do museu na região. A nova unidade terá área total de 5.878 metros quadrados e área expositiva de 1.162 metros quadrados, com duas galerias para exposições, além de áreas para ateliês. A Biblioteca Walter Wey e o Centro de Documentação e Memória (Cedoc), que hoje estão no prédio da Pinacoteca Estação, serão transferidos para o novo edifício, ganhando mais visibilidade e acesso.
- Com os **três edifícios** a Pinacoteca terá uma **área total de 22.041 metros quadrados**, com área expositiva de 9.112 metros quadrados. A Pinacoteca exhibe ainda esculturas de seu acervo no Parque Jardim da Luz.

A Pinacoteca preserva **três tipos de acervo: artístico, documental e bibliográfico**. Em levantamento realizado em setembro de 2022, esses acervos se apresentam da seguinte forma:

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

⁷ Pinacoteca de São Paulo. *Política de Acervo*. São Paulo: APAC, 2019, p. 7.

- O **acervo documental**, mantido pelo Centro de Documentação e Memória (Cedoc), é composto por documentos textuais, iconográficos e tridimensionais. Possui um fundo institucional, bem como fundos e coleções privadas, o que configura um conjunto consistente para o subsídio de pesquisas em artes visuais no Brasil. O fundo institucional possui 114,14 metros lineares de materiais processados e 24,35 em processamento (num total de 138,49). Soma-se a isso os 29 fundos e coleções privadas, que perfazem um total de 104,89 metros lineares, sendo que destes 65,65 estão processados e 39,24 em fase de processamento.
- O **acervo bibliográfico** é mantido pela Biblioteca Walter Wey e conta com títulos especializados em artes visuais, dentre livros, folhetos e catálogos, constituindo-se em uma das coleções mais importantes sobre arte brasileira. O acervo geral, incluindo obras raras, contém 11.644 itens. Há ainda 156 álbuns, 1.656 documentos e 101 teses, sendo que no momento da consulta havia 3.477 materiais em processamento.

Desde 2019 a Pinacoteca tem uma Política de Acervo, que traz orientações detalhadas sobre as aquisições e empréstimos de obras, bem como formas de registro e focos de interesse – que sinalizam a identidade que a Pinacoteca quer construir daqui para frente com base em novos direcionamentos e critérios para o seu acervo.

- **diversidade e equilíbrio étnico, regional e de gênero**, atentando especialmente para o aumento de representação de artistas mulheres, afrodescendentes e indígenas, bem

como de artistas fora do eixo Rio-São Paulo são prioridades para as novas aquisições.

- Há também a busca de obras de artistas que já estão presentes no acervo, mas com trabalhos menos relevantes. E, ainda, existe o interesse em **cobrir lacunas do acervo**, por meio de obras de tema histórico ou com linguagens sub-representadas nas coleções do museu, como performance, vídeo, obras conceituais e produção das décadas de 1970 e 1980 de fora de São Paulo (APAC, 2019).

Por muito tempo a Pinacoteca manteve uma **identificação significativa entre sua arquitetura e as obras de seu acervo** em exposição. Como um museu formado na virada do século XIX para o XX, o projeto arquitetônico e as obras que iniciaram a coleção remetem a esse período histórico. O **prédio histórico**, monumental, ainda hoje é um **grande atrativo** para os visitantes

As pessoas gostam da Pinacoteca. Elas gostam talvez mais pelo prédio do que pelo que elas vão encontrar lá – o público geral eu digo, não o público especializado de arte. Aí, ver a exposição é uma coisa a mais, sabe? Mas o ambiente da Pinacoteca, que é aquele prédio histórico, gostosinho, bonito, bem iluminado. Isso acho que é o que acaba às vezes mais chamando as pessoas pra cá. (Entrevista semiestruturada)

E o prédio, em si, assim, eu sinto que muita gente vem porque o prédio, em si, chama muita atenção – a arquitetura dele – não só pelas exposições, né? Utiliza pra tirar as fotos, e tal. (Entrevista semiestruturada)

A Pinacoteca no imaginário

Ao mesmo tempo, como declara a atual Política de Acervo, **a Pinacoteca desde a sua fundação é um museu preocupado com a arte contemporânea.**

- Há uma percepção significativa por parte das equipes de que **a instituição continua sendo vista externamente como um “museu do século XIX”**, ou o museu “do Almeida Júnior”. Percebe-se, internamente, um esforço, desde gestões passadas, para desconstruir a imagem de museu tradicional, ou para dar ênfase à união entre tradição/história e experimentação/vanguarda, já que há décadas (pelo menos desde os anos 1970) a Pinacoteca é reconhecida também por ser uma instituição aberta a experimentações artísticas e curatoriais.
- A nova configuração da exposição de longa duração do acervo pode ser indicada como uma tentativa de mudar essa imagem, uma vez que exhibe uma quantidade maior de obras contemporâneas, com maior diversidade e representatividade (de gênero, étnica e racial), num diálogo com obras de arte de séculos anteriores e modernistas por meio de recortes temáticos.

[...] acho que uma força importante, motriz, assim, desse projeto, era desconstruir a ideia de que a Pinacoteca é um museu de Almeida Júnior, né? Porque isso é uma coisa que aparece muito em pesquisas de público, assim, que é

um museu que mostra século XIX, que mostra Almeida Júnior. Tudo bem que esse é um museu que você pode ver isso, mas a coleção não é só isso, né? Então era importante pra gente também explicitar, né, que a coleção não é só Almeida Júnior e não é só século XIX. E justamente essa parte do acervo contemporâneo, que praticamente não tinha espaço expositivo no museu, ganhou um protagonismo que nunca tinha tido, né? (Entrevista semiestruturada)

Não é possível dizer que para o público esse compromisso com a arte contemporânea é nítido, mas é bem possível que em médio prazo, com a nova exposição de longa duração, se torne mais visível. A aparente guinada em direção à arte contemporânea parece ocasionar, ao menos internamente, certas **tensões entre tradição e inovação**. Vale lembrar que a inovação não se dá somente por meio da aquisição de obras e exposições de produção recente, mas também depende de outras práticas, como de gestão e comunicação, para citar alguns campos em que há bastante reflexão sobre como os museus podem e devem se projetar em relação à sociedade. Sem esses alinhamentos, pode predominar, sobretudo internamente, mas não apenas, uma impressão de **contradição ou conflito de identidade**:

E aí, pontos fracos? Eu acho que a gente ainda tem algumas coisas de... a gente ainda é muito tradicional em algumas coisas ainda, sabe? A Pinacoteca. Eu acho que ainda é uma instituição pesada ainda, digamos. Tem toda essa lógica que é pública, mas é semipública. Mas ela ainda tem umas lógicas, uma burocracia muito pesada. (Entrevista semiestruturada)

- O atual enfoque em arte contemporânea, acrescido das dificuldades de financiamento tanto para a aquisição de obras quanto para a realização de exposições sobre outros períodos artísticos, gera preocupações na equipe:

Eu acho que isso, pra mim, que venho do estudo da história da arte mais tradicional, digamos, eu sinto que a gente tenha dinheiro pra comprar [...] um artista incrível, mas um artista de nem 30 anos, e você vê passando pelos leilões obras incríveis de outros artistas do século XIX que a gente nunca tem recurso pra comprar, né, e que fariam diferença na coleção do museu. Então, isso, eu, como historiadora da arte, sinto que a gente não tenha... não consiga mobilizar a sociedade no sentido de ter recursos para aquisições mais históricas. (Entrevista semiestruturada)

- A Pinacoteca continua a ser lembrada por **suas grandes exposições internacionais**, com grande repercussão na mídia e filas na entrada do museu, que tiveram início na década de 1990 (na gestão de Emanuel Araújo), como a mostra *Rodin: Esculturas e Rodin: A Porta do Inferno* (1995). Essas exposições marcaram uma nova fase da instituição (CAMARGOS, 2007) e tiveram continuidade nas gestões seguintes, com destaque para *Matisse Hoje* (2009), *Andy Warhol, Mr. America* (2010), *Ron Mueck na Pinacoteca* (2014/2015), *Hilma af Klint: mundos possíveis* (2018), *Mulheres Radicais: arte latino-americana, 1960-1985* (2018) e *Grada Kilomba: desobediências poéticas* (2019), tendo impacto não apenas no aumento da visitação, mas também em importância para o circuito de artes visuais da cidade. Cabe destacar, também, grandes exposições como

Os Gêmeos: Segredos (2020/2021) e *Adriana Varejão: Suturas, fissuras, ruínas* (2022), que são de artistas nacionais conhecidos internacionalmente, inclusive com algumas obras expostas pela primeira vez no país por pertencerem a coleções estrangeiras. No geral, esse é um importante diálogo com as “culturas do mundo”, como consta na missão do museu. Contudo, conforme relatos ouvidos, é interessante notar que é comum perguntas do público sobre a ausência de artistas internacionais, o que pode ser um indicativo da força das exposições internacionais no imaginário e de que o recorte visando a arte brasileira nem sempre é compreendido externamente.

A **continuidade das ações é vista como uma das marcas da Pinacoteca**, parte de sua identidade, uma vez que muitos programas ou iniciativas remontam a quase 30 anos. Isso permite que o museu exerça seu papel social de modo significativo, potente e duradouro, conseguindo atuar como agente de desenvolvimento e transformação ao promover uma abordagem educativa, reflexiva, formativa e em diálogo com a sociedade.

- A **expertise técnica**, com profissionais que atuam há bastante tempo na instituição, somada a processos, procedimentos e práticas consolidados, como as ações educativas e de salvaguarda, que vêm se fortalecendo ao longo das gestões, conferem essa marca, que foi mencionada como uma característica da Pinacoteca por vários interlocutores. Vale indicar, contudo, que nem sempre essa característica é vista para além dos funcionários da instituição e dos pares do

campo museológico, o que implica uma necessidade de melhorar a comunicação das ações para o público mais amplo.

- Os colaboradores também avaliam que nem todas as atividades realizadas pela Pinacoteca possuem a mesma visibilidade. Ao serem questionados sobre quais das atividades-fim da Pinacoteca acreditam ser as **menos visíveis** para a sociedade, 61,5% dos respondentes apontaram as *atividades de documentação*; 57,7% as *atividades de pesquisa* e 55,8% as *ações de diálogo com o entorno*.
- Já as percebidas como **mais visíveis** foram as *exposições temporárias* (89,4%); as *exposições de longa duração do acervo* (59,6%); as *ações de comunicação institucional nas redes sociais e na imprensa* (36,5%); as *ações educativas* (35,6%) e a interação com os públicos via mídias digitais e redes sociais (31,7%).
- As **exposições temporárias**, entretanto, na visão de parte da equipe, às vezes **afetam a continuidade** das ações e atividades internas, principalmente de núcleos que têm programas consolidados, como o Núcleo de Ação Educativa (NAE) e o Núcleo de Conservação e Restauro (NCR).

Outra marca da Pinacoteca é o fato de o museu ser percebido, internamente, como **uma referência internacional e nacional**. Entretanto, há entendimentos de que essa característica acarreta certo ônus, o que em alguns casos, sobretudo segundo algumas entrevistas, é um “peso”. Trata-se da responsabilidade de sempre estar na dianteira de vários processos (lançar tendências), bem como não ter outras referências, a não ser internacionais.

- Existe uma percepção, expressa por muitos colaboradores, de que o **quadro funcional é extremamente qualificado**, sendo que muitos núcleos da Pinacoteca são referências dentro de suas próprias áreas de atuação (como o NAE e o NCR), o que gera visibilidade entre os pares de outros museus, que muitas vezes, inclusive, fazem treinamentos na Pinacoteca. No entanto, **não haveria**, necessariamente, na visão de alguns profissionais ouvidos, um **reconhecimento equivalente dentro da própria instituição**. Esse sentimento de “falta de reconhecimento” parece passar por alguns aspectos, nem sempre objetivos, como insatisfação com salário e com as possibilidades de progressão na carreira; percepção de desprestígio de algumas atividades em comparação com outras; menor contato com processos decisórios; percepção de falta de informação; entre outros.
- Por um lado, esse lugar de referência ocupado pela Pinacoteca pode se tornar um **risco de perda de capacidade de inovação**. Há o risco de cristalização de processos na instituição, que dificultariam que a Pinacoteca continuasse propondo novas práticas. Por outro lado, a compreensão interna de que a Pinacoteca é referência também pode fazê-la estar sempre comprometida com a inovação de processos. Segundo Cláudio Sonder, presidente do Conselho de Administração da APAC, “a nossa missão é inovar”.

Missão, valores e objetivos

No questionário interno, os colaboradores foram apresentados à **missão** da Pinacoteca estabelecida no Plano Museológico vigente.

Mais de 70% considerou-a apropriada. Cerca de 25%, apesar de também considerá-la apropriada, avaliou que não contempla alguns aspectos. Menos de 5% dos respondentes opinaram pela sua completa reformulação.

- Em questão aberta, os **possíveis ajustes na missão** foram apresentados em termos da necessidade de **valorizar e dar visibilidade** a todas as atividades desenvolvidas pela Pinacoteca; enfatizar o **diálogo com o entorno** do museu; reforçar o compromisso com a **função social da arte** e com a **diversidade de artistas e públicos**, de modo a se tornar mais inclusiva; além da necessidade de se aprofundar e especificar os objetivos citados na missão e os meios para alcançá-los.
- Nas entrevistas, assim como no questionário, grande parte se sentiu contemplada com o texto da missão, a não ser por desejo de pequenos ajustes, na maioria dos casos, na parte final da redação. Foi apontada desde a ausência de alguma palavra – por exemplo, **educação, diversidade, participação, inovação** – até o questionamento da pertinência de algumas expressões – como “estimular a criatividade”. Sobre este último ponto, foi indicado um **descompasso entre a missão e a prática**, pois, na visão desta pessoa, não haveria, de fato, um estímulo à criatividade e à construção do conhecimento. Também foi mencionado que os **acervos deveriam ser**

⁸ Para lembrar, os valores atualmente previstos são: 1. Inovação referente às ações museológicas e de gestão institucional; 2. Preservação do

especificados (artístico, bibliográfico, documental) na redação.

Em relação aos **valores⁸**, os itens mais bem avaliados foram “*preservação do patrimônio cultural para a experiência artística*” e “*educação para/pela arte aprofundando processos de inclusão social*”: para 78,8% e 60,6% dos respondentes, respectivamente, as ações atuais da Pinacoteca refletem satisfatoriamente esses valores. Já o valor descrito como “*gestão de qualidade e valorização dos recursos humanos*” se destacou negativamente dos demais: 24% avaliaram que as ações atuais da Pinacoteca não refletem esse valor, 43,3% acham que refletem parcialmente e apenas 26,9% avaliaram que as ações refletem satisfatoriamente tal valor. Nota-se, ainda, que em relação à “*Inovação referente às ações museológicas e de gestão institucional*” há um grande contingente, mais de 50% de colaboradores, que considera que as ações realizadas pela instituição refletem apenas parcialmente esse valor.

Ao todo, foram mencionados nas entrevistas e nas respostas abertas dadas no questionário pelo menos **30 temas ou valores**, sistematizados abaixo, que **devem servir de referência para a instituição** e podem ser considerados na revisão do Plano.

- abertura ("mais aberto")
- acessibilidade ampla
- coletividade
- compromisso com os princípios éticos da área museológica

patrimônio cultural para a experiência artística; 3. Educação para/pela arte aprofundando processos de inclusão social e 4. Gestão de qualidade e valorização dos recursos humanos.

- conhecimento crítico
- continuidade/permanência
- democratização (democrático)
- dissenso
- diversidade (multiplicidade e diversidade radical)
- educação
- ética
- experimentação
- hospitalidades
- identidade
- idoneidade/honestidade
- inclusão (museu público para todos, "ser menos excludente", mais inclusivo)
- inovação/criatividade
- produção de pesquisa e conhecimento
- mutabilidade/adaptação
- organização por processos (menos departamental)
- pessoas/recursos humanos
- preservação do patrimônio
- profissionalismo
- qualidade (das atividades)
- qualidade e coerência do acervo e da programação
- relação com o entorno
- representação dos Brasis
- respeito do público (servir ao público) e às equipes (escuta)
- sustentabilidade (ambiental, social, cultural, econômica)

⁹ Os objetivos atuais são, conforme Plano Museológico (2019, p. 16):

“1. Refinar as metodologias de trabalho de modo a permitir a produção e a governança de cadeias operatórias museológicas mais dinâmicas e com menos hiatos, diminuindo as distâncias entre atividades-meios e atividades-fim. 2. Centrar esforços de visibilidade institucional e captação

- tradição
- transparência (transparência radical)

- O questionário também abordou os **objetivos** listados no Plano Museológico atual. As percepções foram equilibradas. O mais bem avaliado foi “centrar esforços de visibilidade institucional e captação de recursos financeiros, buscando maior equilíbrio e sustentabilidade financeira”. Entretanto, merece destaque a significativa proporção de respondentes que alegaram não saber opinar sobre esse objetivo: quase um quarto dos participantes da pesquisa, ou seja, 24 funcionários⁹.
- Sobre os **valores e/ou objetivos não contemplados no Plano atual**, os colaboradores sugeriram, em resposta aberta no questionário, temas como a **relação com o entorno, a democratização do público, a valorização das equipes** (recursos humanos), para mencionar os que tiveram maior frequência.

Pinacoteca Luz e Pinacoteca Estação: integração entre os prédios

de recursos financeiros, buscando maior equilíbrio e sustentabilidade financeira. 3. Atuar como espaço democrático e diverso, atentando inclusive aos problemas sociais do entorno urbano do Museu, a fim que a visita reflita a diversidade da sociedade brasileira”.

É praticamente consensual internamente que a Pinacoteca Estação tem mais dificuldades em atrair visitantes. Em que pese a diferença de tamanho, o fato é que a Pinacoteca Estação recebe muito poucos visitantes se comparada à Pinacoteca Luz (em 2021, por exemplo, a Pinacoteca Estação recebeu 31.967 visitantes, frente aos 286.863 da Pinacoteca Luz).

- No **questionário externo, fica evidente que a Pinacoteca Luz é muito mais conhecida e visitada que o outro edifício**: Uma parte significativa dos respondentes – um pouco mais de um quarto – desconhece a programação exibida na Pinacoteca Estação.
- A percepção interna é de um quase **completo desconhecimento da unidade**, pois o prédio do Largo General Osório não é necessariamente associado à Pinacoteca: *“Você entra no táxi, fala: ‘Ah, eu vou pra Estação Pinacoteca’, ele vai te levar lá pra Luz. Eu estava vindo, aí eu falei: ‘Não, senhor...’ Eu tinha colocado o endereço [da Pinacoteca Estação] lá no Uber, mas ele estava me levando pra lá [na Pinacoteca Luz]”*.
- Nas entrevistas, foi mencionada em algumas ocasiões uma possível **falta de identidade da Pinacoteca Estação**. Foi notada a ausência de um recorte temático próprio, bem como uma falta de continuidade nas ações. Nessa perspectiva, essa unidade nunca teria conseguido estabelecer um perfil consistente (o que matiza um pouco a autoavaliação de que a continuidade das ações seja uma marca da instituição). Até mesmo **o nome foi apontado como um equívoco**, pois a Pinacoteca Luz também é associada de algum modo, para

além da região, com uma estação de trem/metrô, no caso, a Estação da Luz (que se localiza do outro lado da calçada), o que poderia gerar confusão nos visitantes.

- Há uma impressão geral de que **a Pinacoteca Estação nunca foi totalmente integrada à instituição**.
- A coexistência da Pinacoteca Estação no **mesmo prédio que o Memorial da Resistência** geraria, na opinião de alguns, um **conflito de imagem**, uma vez que o prédio estaria muito associado ao Memorial da Resistência.

A Pina poderia funcionar em qualquer prédio, mas o memorial de uma resistência militar só pode ser num prédio assim, né? (Entrevista semiestruturada)
- Para além de uma dimensão que dialoga com o imaginário (interno e externo), há aspectos práticos que indicam desafios na relação entre as duas instituições. Um ponto abordado nas entrevistas foi o de certo **alheamento das equipes da Pinacoteca em relação ao Memorial**, de tal maneira que as equipes do museu (ou da Organização Social de Cultura, instâncias de gestão que muitas vezes se confundem para os colaboradores) parecem atuar no Memorial apenas como prestadoras de serviço.
- A **distância entre os dois prédios** da Pinacoteca também foi indicada como uma dificuldade no cotidiano do museu: *“A gente vê aqui, a distância, como que... porque é perto, mas não é perto, né? Isso dá... Às vezes dá uma atravancada nas coisas que a gente precisa fazer”*.

- Essa espécie de **"isolamento" da Pinacoteca Estação** já é notada há algum tempo pela instituição. Inclusive, houve uma tentativa de minimizar essa situação com a **transferência de algumas equipes para a unidade**. Um efeito colateral foi a percepção de piora na comunicação entre certas áreas por causa da separação de equipes, com alguns núcleos permanecendo na Pinacoteca Luz e outros sendo realocados na Pinacoteca Estação.
- Além disso, essa separação produz uma espécie de **alienação com o que acontece no prédio diferente do qual se trabalha**: *"tem um pouco um pensamento de que os edifícios são entidades separadas. A equipe que trabalha aqui, talvez nem saiba exatamente o que está acontecendo no outro edifício, principalmente nas áreas-meio, né? Financeiro, administrativo, RH... talvez nem saiba o que está acontecendo lá no outro prédio"*. Essa é uma percepção bastante disseminada, tanto que em roda de conversa com as áreas-meio comentou-se sobre a possibilidade de um **projeto de integração** que levasse os funcionários para visitarem os dois prédios da instituição.
- Entretanto, apesar da tentativa de integração da unidade com a transferência de parte das equipes para esse prédio, **a atenção dispensada para a Pinacoteca Estação parece ser reduzida em relação à Pinacoteca Luz** - como exemplifica a suspensão da equipe educativa para atuar nesse espaço, para citar apenas um exemplo. E mesmo com parte dos escritórios na Pinacoteca Estação, há um **receio de que o isolamento**

dessa unidade se aprofunde com a chegada da Pinacoteca Contemporânea.

- Esse isolamento da unidade, contudo, é apontado na maioria das vezes como resultado da **situação problemática do entorno**, que afastaria visitantes por causa da existência da chamada *cracolândia* e a presença significativa de usuários de drogas ou mesmo pessoas em situação de rua na calçada do edifício.
- No entanto, um significativo percentual de respondentes do questionário interno (32,7%) reclamou ser **insuficiente a relação com o entorno**. Como **contraponto** à ausência de atuação da Pinacoteca, foram mencionadas **ações do Memorial da Resistência relacionadas ao entorno**. Isso apareceu tanto em entrevistas com as equipes internas quanto em roda de conversa com atores do território.
- Vale mencionar que Raphael Escobar, que participa de várias iniciativas e coletivos no território (como Birico, Brocolândia, Craco Resiste e Pagode na Lata – isso será aprofundado adiante), comentou em roda de conversa que pessoalmente faz trabalhos com o Memorial (e estava expondo naquele momento). É curioso notar que **Escobar pareceu compreender as duas instituições como uma só**, como parte de uma mesma estrutura, misturando relações mantidas no passado com o educativo da Pinacoteca com situações vividas em exposição no Memorial. Cabe apontar, contudo, que Escobar não foi o único a apresentar em sua fala a compreensão da Pinacoteca e do Memorial como uma única

instituição nessa roda de conversa, o que pode até fazer algum sentido pensando que, além de ocuparem um mesmo edifício, a gestão de ambos os museus é feita pela mesma OSC, mas que não deixa de sinalizar as confusões de identidade. **Affonso Lobo, do Sesc Bom Retiro, ao lembrar as parcerias dessa unidade com a Pinacoteca também resgatou ações realizadas com o Memorial.**

- Há, ainda, uma visão de que **existe certo esgotamento com relação aos esforços feitos para comunicar que a Pinacoteca tem dois prédios:**

Eu percebo que, pra sociedade, eles ainda não veem a Pina Estação e Pina Luz como o mesmo museu. Às vezes eu tenho a impressão de que tem gente que nem sabe... Pinacoteca, pra eles, é muito forte a Pina Luz lá, né? Aquilo é a Pinacoteca. Nem todo mundo lá associa esse prédio à Pinacoteca, embora todos os esforços tenham sido feitos! (Entrevista semiestruturada)

- Ainda há certo entendimento de que a Pinacoteca Estação apresenta **questões importantes do ponto de vista da infraestrutura**. Embora esteja adaptada para acolher exposições, contando com um espaço amplo para isso, as condições não são vistas como as ideais.
- De fato, há um cenário entre os colaboradores, mesmo em níveis de coordenação e gestão, de **falta de perspectivas quanto ao aumento de visitação na Pinacoteca Estação**. Entretanto, **a relação com o entorno é vista, em alguns casos, como uma possibilidade para a unidade**. Existe uma

percepção de que poucas ações foram realizadas, tanto pela Pinacoteca Estação como pelo Memorial da Resistência, envolvendo comunidades do território ou mesmo algum tipo de menção ao que ocorre do lado de fora do prédio, como será visto adiante.

- Outro ponto é que há uma compreensão da **relevância da Pinacoteca Estação** por trazer **recortes expositivos pouco explorados por outras instituições culturais**, o que atrairia um público mais especializado:

Os artistas gostam do espaço. É um espaço generoso. Pra vocês terem uma ideia, é um espaço equivalente ao espaço do MAM de São Paulo, que a gente costuma ocupar com um programa que eu acho muito necessário, no meio artístico paulistano e brasileiro, de individuais de artistas em meio de carreira. Difícilmente esses artistas recebem convites similares no Brasil pra fazer exposições assim. Então é uma oportunidade. (Entrevista semiestruturada)

3. Operação interna

Este capítulo concentra diferentes facetas da operação interna do museu e, portanto, navega por vários temas importantes para o seu funcionamento. Desde a relação com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do estado de São Paulo (SEC-SP) até o papel do Conselho de Orientação Artística (COA), bem como aspectos de planejamento, gestão financeira e captação. O capítulo detalha ainda assuntos relacionados ao funcionamento da cadeia operatória museológica, ao clima, às relações entre áreas e equipes e, ainda, pontos relacionados à infraestrutura.

Governança e gestão

A partir de 2005, a Secretaria de Estado da Cultura (SEC SP), por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), abandonou gradativamente o modelo da gestão direta dos museus sob sua tutela para adotar a gestão em parceria com **Organizações Sociais de Cultura (OSCs)**.

- O início da administração da Pinacoteca, em 2006, por uma **Organização Social de Cultura (OSC)**, a Associação Pinacoteca Arte e Cultura (APAC), e a implantação desse novo modelo de gestão produziram rapidamente **resultados significativos**. Em cerca de dois anos, de acordo com Corazza

(2017), alguns desses ganhos foram: contratação por regime de CLT de todo o corpo funcional e agilidade na contratação de novos profissionais qualificados; modernização na área de Tecnologia e Informação (TI); agilidade na contratação de serviços e na aquisição de produtos; e estruturação das chamadas áreas-meio (Recursos Humanos, Financeiro, Infraestrutura, TI e Segurança). O **sucesso da forma como esse modelo de gestão** foi implantado, inclusive, resultou em um acordo entre APAC e SEC-SP para que a primeira passasse a administrar o Memorial da Resistência¹⁰, no mesmo prédio que desde 2004 estava instalada a Pinacoteca Estação.

- Os ganhos da implantação da APAC são interpretados internamente, especialmente por colaboradores mais antigos, como uma introdução de **profissionalismo na gestão**. Isso é visto, de forma mais ampla, como uma inovação para a administração das instituições culturais:

A gente tem uma mudança de estilo de trabalho, de paradigma, que é "antes da APAC" e "depois da APAC". A APAC, quando entra, ela entra pra profissionalizar o museu. Teve um lado muito bom nisso porque, até então, era muito pior antes da APAC, aleatória, extremamente desorganizada. A APAC entrou com essa questão das OSs. Na verdade, a Secretaria mudou o sistema de gestão dos museus e passou a ser OS. (Entrevista semiestruturada)

¹⁰ Criado em 2002 como Memorial da Liberdade e gerido pelo Arquivo Público do Estado de São Paulo até 2008, quando a gestão foi transferida para a APAC (Corazza, 2017).

- Com a gestão da APAC passou a ser possível o **estabelecimento de processos mais contínuos**, que acabaram, ao longo dos anos, fazendo com que a Pinacoteca fosse referência em alguns programas e ações, como já mencionado. **O fortalecimento das áreas e a continuidade** podem ser vistos também como um **reconhecimento e valorização da expertise técnica** e, nesse sentido, servir de **contraponto ao sentimento de falta de reconhecimento** mencionado anteriormente.

E eu acho que ela [a Pinacoteca] se destaca de outras instituições talvez pela continuidade dos seus programas. [...] Eu acho que é interessante pensar isso, talvez, um pouco a partir da ideia de um formato de gestão e um formato de treinamento, de dar valor aos departamentos museológicos, vamos dizer assim, né? Que tem uma certa continuidade há quase 20 anos. Até mais. [...] desde o momento que a APAC vira gestora, como Organização Social, eu acho que tem uma certa continuidade que dá muito valor a algumas ações que tem percorrido esse tempo inteiro. Pode mudar o diretor, mas, vamos dizer, o Laboratório de Conservação e Restauro continua sendo uma das referências nacionais de conservação e restauro onde muitas pessoas podem treinar. Pode mudar diretor, mas o educativo tem esse papel fundamental, que também, vamos dizer, foi muito orientador pra muitas outras instituições. (Entrevista semiestruturada)

- Apesar dos avanços percebidos, tanto externa como internamente, pela introdução de uma gestão mais profissional pela APAC, e talvez a despeito deles, também há

alguns aspectos em que são identificadas necessidades de aprimoramento.

- Uma dimensão a ser levada em consideração é a **sobreposição entre a direção geral da APAC e a direção técnica da Pinacoteca**. Isso não é um problema e acontece em outras OSC – mas é importante que tanto a OS como o museu desenvolvam estratégias para apoiar os gestores que estiverem liderando as instituições para que desenvolvam as habilidades necessárias para a função.
- A profissionalização da gestão, na percepção de parte das equipes, contribuiu também para a **compartimentação dos processos**, aspecto diretamente relacionado a processos de especialização em geral, mas que exige atenção e cuidado. A questão da compartimentação dos processos e das equipes se desdobra num problema de comunicação. No caso das equipes técnicas ligadas aos acervos, a compartimentação excessiva pode gerar dificuldades no acesso às informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho cotidiano. A profissionalização atribuída à criação da APAC para gerir a Pinacoteca parece ter provocado, por um lado, um **nível de especialização muito alto**, por outro, uma **divisão do trabalho muito rígida** em algumas áreas.
- Apesar de bastante comentada por vários colaboradores, essa percepção de compartimentação pode ser relativizada, pois há algumas áreas, como o Núcleo de Produção e Projetos Culturais, que mantêm **relações de trabalho mais fluidas e horizontais** com outros núcleos:

O organograma institucional é uma coisa meio orgânica mesmo, né? Ele sempre vai sendo feito de acordo com as necessidades do momento. Entendeu-se que era mais importante que os profissionais de audiovisual ficassem ligados à área de eventos e comunicação. Então eles saíram aí, ficou só a produção. E depois veio a área de montagem para cá, para projetos culturais. Bem no passado, era produção, expografia e montagem, mas aí [...] é sempre teste, pra ver como as coisas funcionam melhor. Então aí a expografia passou para a área de infraestrutura, que a gente hoje chama [de] área de facilities. E aí aqui a área de projetos culturais ficou com produção e montagem, que é o que a gente cuida atualmente. É claro que a gente tem uma super interface com outras áreas. A gente acaba tendo assim um esquema de trabalho mais horizontal [...] do que vertical. Por exemplo, o arquiteto e arquiteta que tem na casa [...] trabalham muito próximos da gente, apesar de eles também responderem para área de infraestrutura e de eles terem também muitas atividades ligadas ao edifício, quando se trata de exposição, é com a gente que eles sentam e trabalham... e respondem para os produtores, e assim vai, a coisa acabou ficando meio projetizada, assim, nesse sentido, é uma coisa muito mais horizontal. (Entrevista semiestruturada)

- De toda forma, uma questão que parece importante tentar responder: **de que maneira o organograma atual reflete a operação da instituição e as percepções que as equipes têm sobre as relações diárias entre as áreas?** Boa parte dos interlocutores relatou perceber fragmentação de processos e

falta de visão de conjunto ou integração (o que será mais detalhado adiante). Um organograma não resolve isso sozinho, mas pode ajudar para uma maior compreensão das hierarquias e fluxos.

Normalmente, o acompanhamento do **Contrato de Gestão** junto à **UPPM** é feito, de modo mais sistemático, pela **Diretoria Administrativa Financeira**, por meio do financeiro e da **analista de Planejamento e Gestão**. Essa área atua junto aos outros núcleos da instituição para elaborar o Plano de Trabalho, o Plano Estratégico e o Plano Museológico, além de executar a prestação de contas. É uma área estratégica, uma vez que articula os demais núcleos para o cumprimento dos planejamentos e metas e faz a mediação entre as demandas da SEC-SP e a operacionalização interna.

- Em reunião com o Grupo Técnico de Coordenação do Sistema Estadual de Museus (GTC Sisem-SP), foi sinalizado que eles estão se esforçando para dar mais contorno e direção para as ações do **Programa de Integração ao SISEM**, de modo que elas sejam de longo prazo e coerentes com o público-alvo, os trabalhadores de museus.
- Em junho de 2020, **a Pinacoteca foi a primeira instituição do estado a alcançar o nível 2 do CEM-SP**. Um feito importante diante do conjunto de museus paulistas e até mesmo brasileiros.

O Conselho de Orientação Artística (COA) é formado por pessoas escolhidas e conduzidas pela Secretaria de Cultura para mandatos de dois anos. **Os membros do COA são consultados para deliberações referentes às obras do acervo**, como aquisições, desvinculações, empréstimos e comodatos.

O COA é um luxo, né? Porque a gente está falando de um cenário... a gente vê isso quando estava no Ibram, no Instituto Brasileiro de Museus, e que os museus nem tem plano museológico, não tem nem política de aquisição, portanto, o que dirá um conselho pra discutir, né? Um conselho que tem pautas interessantes. São relacionadas a aceites de doações, autorização pra empréstimo de obras, não é? É um conselho que vai olhar [...] o acervo, e o que entra e o que sai com muito vigor. Vale a pena aceitar tudo que é oferecido? O que tem afinidade com o museu e o que não tem? As solicitações que são feitas de empréstimo, elas prejudicam a fruição de quem visita o museu, se as obras emprestadas estão na exposição de longa duração, ou vão fazer parte de exposições programadas, né? E desloca esse olhar pra [...] um corpo, que é constituído, que vai arbitrar ao lado da equipe técnica, fazendo com que as decisões não sejam personalistas, não sejam individualizadas. Então, esse acervo, que é um patrimônio público, também tem um grupo que assume essa responsabilidade, nessa perspectiva, pra ter uma participação na gestão desse patrimônio, digamos assim. (Renata Bittencourt, membro do COA).

- De maneira geral, apesar da importância e até mesmo singularidade do COA, **existe a sensação de que o conselho**

poderia ser mais acionado, inclusive para reafirmar não apenas a transparência das ações do museu em relação ao acervo, mas também sua articulação com a sociedade civil.

Do ponto de vista do cotidiano do museu, há uma percepção geral de que **a programação das exposições é a grande disparadora de atividades internas**, embora seguindo diretrizes traçadas anteriormente e dentro de uma estrutura prévia. A gestão do orçamento segue as ações impulsionadas pela programação de exposições, cabendo a cada núcleo propostas de atividades específicas em torno da programação, bem como a administração dos recursos a serem alocados.

- Por um lado, as exposições promovem certa **transversalidade** e uma experiência mais integrada entre as equipes, inclusive com **gestão orçamentária descentralizada**. Por outro, um dos principais problemas identificado pelas escutas em todo o processo diagnóstico foi o **impacto das exposições temporárias tanto para as atividades cotidianas** das áreas como para a própria identidade do museu. Alguns colaboradores enxergam o **acervo de obras históricas relegado ao segundo plano**, seja em termos de difusão, seja na dedicação à pesquisa ou conservação e restauro.
- O **cenário político-econômico** causa profunda preocupação seja por contingenciamento do **repasse via SEC-SP**, seja pelas **obstruções na captação de recursos** por meio de patrocínios diretos ou leis de incentivo fiscal. Essa restrição orçamentária impacta o cotidiano da instituição e gera temores. Um deles diz respeito ao salário e às perspectivas de avanço na carreira

(as possibilidades de mudanças de faixa salarial não são claras para a equipe – o que talvez pudesse ser equacionado com uma melhor comunicação sobre o tema). Outro ponto diz respeito ao receio de possíveis interferências que esse contexto de restrição pode ocasionar em **escolhas programáticas e usos dos espaços**.

- É nesse contexto que a inauguração da Pinacoteca Contemporânea, apesar de cercada por muita expectativa, é vista também com certa **preocupação quanto à sustentabilidade da instituição**. Há preocupação em relação aos **repasses da SEC-SP** para que a Pinacoteca possa manter uma nova unidade, com todas as complexidades inerentes a um edifício mais moderno e novas demandas de trabalho.

Cadeia operatória museológica

Durante o levantamento de dados da etapa diagnóstica, ficou evidenciada a realização de todas as etapas esperadas para a **cadeia operatória museológica** em um museu com as características da Pinacoteca. A cadeia operatória museológica pode ser compreendida como o modo de organização do trabalho próprio dos museus, que articula as atividades de **salvaguarda, pesquisa e comunicação** e a Pinacoteca pode ter **orgulho** tanto por realizar todos os procedimentos esperados, com equipe técnica e especializada para isso, como por ter esses **processos detalhados, roteirizados e documentados**.

Apesar da excelência em suas atividades, identificou-se possível **desequilíbrio** na cadeia operatória, com um peso maior para a comunicação museológica – sobretudo as exposições temporárias.

- Foram relatados alguns desafios processuais e há uma compreensão bastante difundida de que **é necessário estreitar relações com outros núcleos**, uma vez que muitos trabalhos dependem justamente da aproximação das áreas.
- Na percepção de colaboradores que atuam nas áreas-fim, **atividades** que fazem parte da cadeia (por exemplo, processos de documentação, conservação, pesquisa) acabam sendo **afetadas** em algumas ocasiões **pelas urgências do dia a dia** e as premências das exposições.
- Verificou-se certa **submissão das atividades de salvaguarda e pesquisa às necessidades** das atividades **de comunicação museológica**.
- Além disso, dentro da etapa de comunicação museológica, as atividades não parecem ser tratadas com o mesmo grau de prioridade. Por exemplo, o planejamento anual da instituição parte da definição e cronograma das exposições. Cabe acrescentar que **o NAE**, apesar de sua imagem externa de destaque e do respeito interno, **parece não ter a mesma prioridade que as exposições**, ao menos sua equipe considera que as vezes entra tardiamente nos processos.
- Merece atenção, contudo, o fato de que **o número de exposições temporárias**, de acordo com a gestão, **foi**

intencionalmente reduzido ao longo dos anos (por exemplo, em 2012 a Pinacoteca ofereceu 28 mostras ao passo que em 2019 – ano pré-pandêmico – o total foi de 16; em 2021 foram 10 e, até o momento deste relatório, em 2022, foram 9). É preciso investigar **por que existe essa percepção generalizada de que o museu funciona para montar exposições**, tendo em vista essa redução em termos de volume. As exposições se tornaram mais complexas em sua elaboração e montagem? O corpo funcional foi reduzido em proporção maior do que o número de exposições temporárias? Há problemas em alguns processos que levam à ineficiência de certas atividades?

- A **paridade dos três acervos da Pinacoteca** – artístico, documental e bibliográfico – e inserção na cadeia de atividades e etapas museológicas também é um assunto para reflexão. Do ponto de vista da inclusão na cadeia operatória museológica, é possível perceber que **os acervos documental e bibliográfico não tem a mesma centralidade que o artístico, operando de modo mais lateral e não parecendo integrar plenamente o pensamento curatorial da instituição.**

Visão sobre o trabalho, clima e relações

As **relações** entre as áreas e intraequipes são vistas como bastante **hierárquicas e territoriais**, com **coordenações personalistas**, o que também gera impactos significativos na comunicação interna. As dificuldades de comunicação podem ocorrer tanto verticalmente – como no caso de informações da diretoria que não chegam ou chegam muito filtradas pelas coordenações às equipes

– quanto horizontalmente, uma vez que as coordenações frequentemente controlam as relações entre equipes de áreas diferentes.

São muito hierárquicas [as relações]. Tem tido uma tendência em crescer essa hierarquia, o que é muito difícil. Eu entendo os porquês, mas eu acho que podia ser bem mais horizontalizada. A ideia... Eu acho que o Jochen gostaria também de ter mais acesso às equipes. [...] Acho que as equipes também sentem essa hierarquia e começam elas mesmas a se hierarquizar, no sentido de: "Ah, então esse daqui não fala com aquele, aquele lá não fala com esse". "Ah, não, [...] por favor, intercede com aquele coordenador pra falar sobre isso". Então fica uma coisa que começa estruturar de cima pra baixo e de baixo pra cima também, né? Acho que a gente tá exatamente nessa tendência – o que eu gostaria que fosse menos hierarquizado. Mas é assim que tá agora. (Entrevista semiestruturada)

Eu não tenho ideia do que o educativo está fazendo, por exemplo, hoje. E eu tenho certeza que o educativo não tem ideia do que eu tô fazendo, sabe? Acho que esse é um ponto importante, [...] acho que muitas vezes as equipes não se comunicam e, por mais que eu tenha começado ali dizendo que isso já foi um problema muito maior, acho que ele ainda é um problema e que deveria ser também elencado como um ponto pra gente ter mais cuidado. (Entrevista semiestruturada)

- O problema de comunicação atinge com maior intensidade as equipes menos visibilizadas. A questão da **invisibilidade de**

algumas áreas é um problema recorrente em diversos museus – e não apenas na Pinacoteca –, especialmente em certas atividades, como as ligadas à infraestrutura ou as voltadas para o atendimento ao público (seguranças, recepcionistas, atendentes de salas e até educadores). Esse aspecto merece atenção, pois a instituição perde ao deixar de olhar e dialogar com essas áreas e, inclusive, pode acabar por promover, mesmo que de maneira pouco consciente, uma espécie de epistemicídio.

- A **distância física entre as equipes** parece ter se acentuado, ou em alguns casos teve início, pela ida de boa parte das equipes para o prédio da Pinacoteca Estação.

De diferentes formas, a ideia de que uma **maior integração** seria desejável e a necessidade de implementar **processos mais participativos e transversais** com as equipes apareceu como uma variável importante mencionada em diversas vozes. Não parece à toa que, entre os respondentes do questionário interno, mais de 70% disseram sentir falta de saber ou participar mais de atividades de outras áreas.

- Nessa perspectiva de compartilhamento maior, e de como operacionalizá-lo na prática, a experiência de construção da **atual exposição de longa duração** foi mencionada como um movimento exitoso para a maioria das pessoas ouvidas na etapa diagnóstica. O **sucesso do formato** suscitou vários elogios, como este:

Eu acho que foi um processo interessante, foi mais participativo. Tentou envolver todas as áreas, principalmente as técnicas. Então teve um processo de discussão e de escuta. Eu acho que foi um processo muito interessante, de parte da curadoria, de rever alguns pontos de vista que eles tinham e [de] se tornar um pouco mais permeável, né? Não só o que a gente, como área técnica, os colegas de trabalho estavam colocando, mas de entender também o momento em que a gente está vivendo, né? O momento histórico, enfim, e tentar dialogar com esse momento. (Entrevista semiestruturada)

A tensão entre áreas-meio e áreas-fim assumiu contornos bem marcados durante o diagnóstico. Por um lado, há certo **descontentamento das áreas-meio**, expressado algumas vezes por um **sentimento de não pertencimento**, uma vez que suas atividades não seriam a finalidade da instituição. A própria distinção entre áreas-meio e áreas-fim, comum no campo museal, pode produzir certa hierarquização em termos de prestígio (sendo as áreas-fim com frequência as únicas chamadas de “técnicas”). Por outro lado, as áreas-fim reclamam de ausência de um **plano de carreira** compreensível, falam sobre **diferenças de salários** entre profissionais com cargos similares e também dizem ter salários mais baixos do que os das áreas-meio – demonstram, contudo, ciência de que os salários são baseados em pesquisas de mercado realizadas pela instituição.

- Os critérios apresentados para a definição de salários são questionados com base na compreensão de que o padrão de remuneração na área cultural deveria ser revisto por, na visão dessas equipes, não valorizar as especificidades do trabalho

em museus. De acordo com esse entendimento, a orientação pelo mercado (por meio das pesquisas) provoca distorções salariais entre as áreas, já que para as áreas-meio existiriam muitos referenciais enquanto para áreas-fim esses referenciais são escassos e, geralmente, tidos pelas equipes como inadequados ou defasados.

- Assim, existe uma consciência geral sobre as dificuldades impostas pelo cenário econômico atual, mas há um entendimento razoavelmente compartilhado, ao menos pelas equipes das áreas-fim, de que a distribuição de recursos entre os diferentes tipos de profissionais e funções deveria ser revista.

Mesmo sendo referência cultural para a América Latina, na Pina, a área-meio equipara seu salário com o mercado, tendo setores como RH e Comunicação recebendo salários extremamente mais altos do que a área-fim, que lida diretamente com o patrimônio do museu e da sociedade brasileira, além do público. (Entrevista semiestruturada)

- Parece importante **discutir e alinhar com as equipes papéis e atribuições**. Por exemplo, há reclamações sobre uma possível morosidade com que algumas atividades são realizadas pelas áreas-meio – atividades das quais as áreas-fim seriam dependentes. Uma resposta aberta no questionário interno expressa essa tensão: *“Parece que as áreas-fim trabalham para as áreas-meio”*. Independentemente do mérito, tais insatisfações podem amplificar conflitos entre as áreas.

- As políticas e processos de RH são percebidos, por uma quantidade significativa de colaboradores, como falhos e pouco acolhedores – tanto em relação aos critérios sobre progressão de carreira e definição de salários, quanto para lidar com demandas cotidianas trazidas pelos colaboradores (muitos colaboradores dizem que gostariam de maior transparência nesses aspectos). A **ausência de avaliações sistemáticas (feedbacks)** foi apontada várias vezes como um indicador ruim – os colaboradores dizem que se sentem desorientados quanto ao próprio desempenho e ao que é necessário para avançar na carreira e na instituição.

Infraestrutura: segurança e Tecnologia da Informação

Em uma análise preliminar dos aspectos que envolvem a gestão física de um conjunto de edifícios museais diversos, algumas questões relacionadas à **TI e à segurança** também ganharam destaque.

- O projeto de adequação do edifício da **Pinacoteca Luz** feito pelo arquiteto Paulo Mendes da Rocha, em 1998, garante uma sobrevida funcional razoável ao projeto original de Ramos de Azevedo, mas 22 anos representam um **lapso tecnológico** significativo em termos de sistemas e do próprio conceito de instalações museais e espaços expositivos. A ausência de revestimento sobre a alvenaria de tijolo, uma contingência da incompletude do projeto original e confirmada pelo projeto de Paulo Mendes, expõe o edifício a problemas recorrentes de umidade, inércia térmica difícil e alta necessidade de manutenção.

- O edifício é dependente de um único elevador, de pouca capacidade de atendimento, eventualmente sujeito a panes, tendo recentemente ficado inoperante por longo período, conforme relatos internos. Além disso, o acesso para pessoas com mobilidade reduzida já se inicia em acesso diverso do público em geral, pois as escadarias não têm adaptação, exigindo que a pessoa em tal condição inicie o percurso de visita separada, caso esteja em grupo, e retorne ao espaço de entrada no primeiro pavimento para encontrá-lo.
- A atual localização e dinâmica de uso do guarda-volumes é tida pelas equipes que atuam com o público como inadequada e deslocada do acesso principal, o que em grupos grandes de visita causa lentidão nos acessos, inícios de visitas guiadas e desconforto generalizado de visitantes e colaboradores.
- A Pinacoteca Estação ocupa, de forma compartilhada com o Memorial da Resistência, um edifício também projetado pelo escritório Ramos de Azevedo, mas restaurado e adaptado para uso museal por Haron Cohen em 1999. Com **problemas similares de acesso físico** da Pinacoteca Luz e um elevador com capacidade ainda menor, exceto a questão de separação de acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida, a Pinacoteca Estação apresenta uma **situação menos favorável em termos positivos** dada a menor dimensão do edifício, sua morfologia mais estreita em seção transversal e os pés-direitos predominantemente baixos, dificultando a introdução de sistemas novos instalados e limitando a altura de peças

exibidas e expografias em grande parte dos seus espaços, com exceção dos salões de pé-direito-duplo.

- Os sistemas instalados de monitoramento, registro e automação no edifício novo talvez criem **novos desafios para a manutenção**, sendo necessário planejar como manter **protocolos unificados em realidades diferentes**. Com três unidades e um setor de parque funcionando de forma integrada e com uma proposta de portas abertas como se promete para a Pinacoteca Contemporânea, deve haver aumento de ocorrências em geral, de caráter e relevância variados. Em roda de conversa interna foram coletados relatos de **demora na comunicação** entre central de monitoramento e funcionários, e vice-versa, o que pode se agravar com a nova configuração caso não seja foco de atenção. É importante, ainda, checar e avaliar se essa demora de fato acontece e quais são as estratégias que vêm sendo adotadas nesses casos.
- O **Núcleo de TI** tem o potencial de ser um grande centro de articulação e integração de dados relevantes para o desenvolvimento e otimização de processos e ações. Essa destinação, no entanto, pode encontrar obstáculo na **estrutura reduzida do núcleo**.

4. Pinacoteca para além dos muros

Para além dos contornos da Pinacoteca relacionados a sua identidade e vocação e a seus modos de funcionamento interno, também é central olhar atentamente para como as diversas instâncias da sociedade dialogam e se relacionam com o museu. Esse capítulo apresenta a **percepção dos colaboradores sobre essas relações e também a visão dos que estão do lado de fora da instituição.**

O museu existe pra ser perene. Então acho que garantir a perenidade do museu é o grande desejo. E um museu vivo, né? Perene e vivo, porque o museu de porta fechada, ali, aquela coisa, e não cumprindo a sua função social, não faz sentido. (Entrevista semiestruturada)

Três temas principais centralizam, internamente, o debate sobre as relações que a instituição estabelece para além de seus muros: a formação de público e as barreiras que afastam algumas populações do museu; o diálogo com o território; e os novos entornos e públicos alcançados pelas interfaces digitais. Esse debate é afetado pela chegada da Pina Contemporânea, que anuncia um desejo de ampliar o contato com o território e a possibilidade de novas conexões com seu público.

Formação de público: barreiras e estratégias

- Há uma percepção comum de que o **museu ainda é frequentado por uma parcela pequena da sociedade** e que

parte significativa da população não se sente acolhida para visitar a instituição, principalmente camadas populares e grupos vulneráveis. Uma série de motivos foram apontados como responsáveis por esse distanciamento: a arquitetura, barreiras simbólicas, um suposto processo de elitização do museu (preço do ingresso, estacionamento, público elitizado), ou até mesmo a própria falta de interesse da população pelo tema.

Muitas vezes a gente não consegue atravessar todas essas etapas do que a gente deseja e fazer com que a mensagem chegue exatamente nas pessoas. Isso envolve chegar na cidade, atravessar barreiras de segurança, muro, prédio imponente, códigos sutis e muitas vezes não ditos de pertencimento de quem tá dentro, de quem tá fora. Muitas vezes eu sinto que aqui dentro a gente celebra a presença, mas a gente não pega pela mão, lá fora – tô falando simbolicamente, óbvio. A gente não tem a força que a gente teria ou a capilaridade que a gente gostaria de ter pra fazer... efetivar esse trajeto lá da rua, até aqui dentro, como a gente, no campo das ideias, acha que a gente tem. (Entrevista semiestruturada)

Acredito que a Pinacoteca está se distanciando dessas propostas de "ações sociais" e se tornando muito elitista. Isso infelizmente tem excluído certos nichos de público de nossos museus... (Questionário interno)

- Há reconhecimento do **esforço institucional para ampliar o público da Pina**, por meio de algumas ações: alterações nos espaços e na programação, com exposições que atraem um novo perfil de público (Os Gêmeos; Somos muit+os);

diversificação do acervo e novas formas de exibi-lo, para citar algumas.

- O preço do ingresso é visto por muitos colaboradores como um impeditivo para a frequência mais ampla. A **política de gratuidade abrangente da instituição parece não ser conhecida** por uma parcela significativa dos colaboradores – a indicativos de que o público externo também pode ser melhor informado.
- O trabalho realizado pelo **Núcleo de Ações Educativas foi destacado como central no movimento de aproximação com novos visitantes**. Membros do próprio núcleo ressaltaram a importância da criação de projetos transversais, que possam envolver os diversos núcleos, de modo que a questão da **inclusão dos públicos seja encarada de forma coletiva** e o museu possa atuar enquanto um lugar de transformação social.
- A atuação do NAE se dá em torno de dois eixos principais: os Programas de Atendimento ao Público Escolar e em Geral (Papeg) e os Programas Educativos Inclusivos (PEI), voltados aos públicos não habituais de museus. As ações que compõem cada uma dessas frentes são pensadas com o intuito de atender às especificidades de diferentes perfis de público e, ao mesmo tempo, organizar-se para o atendimento do público em geral visitante do museu.
- A dificuldade em articular ações de uma forma mais transversal não é uma exclusividade da Pinacoteca, como

aponta Renata Bittencourt. Contudo, não deixa de ser um ponto de atenção, já que a posição ocupada pelo núcleo pode ficar desconectada da sua responsabilidade como um dos principais interlocutores da instituição com a sociedade.

Uma das questões, que eu acho que tá posta para todas as instituições, e eu imaginaria que pra Pinacoteca também: é um pouco uma disparidade entre a importância que o educativo possui dentro da instituição e a possibilidade dessa importância se traduzir na mesma qualidade de interlocução interna. O que que eu quero dizer com isso? Que existe uma diferença de prestígio e de posicionamento das áreas, dentro da instituição, em que o Educativo vai ser aquele que é pensado depois, né? Então, no desenvolvimento das exposições, as exposições são pensadas, elas são desenvolvidas e o Educativo então é chamado, próximo do momento de abertura, para poder dispor das informações que se considera necessárias para que o trabalho seja desenvolvido, e toca Educativo, né, correr atrás, e articular novos conteúdos, porque o Educativo, ele não manipula conteúdos apenas, mas ele produz conteúdos, porque o que é passado não dá conta de sustentar todos o projetos, formação de professor e as visitas. Então é preciso pesquisar, investigar, produzir textos, em alguns casos, e materiais etc. (Renata Bittencourt, membro do COA)

Territórios

Há, internamente, uma **multiplicidade de perspectivas acerca das fronteiras, fluxos e dinâmicas presentes no território** e, principalmente, sobre como a Pinacoteca se insere nesse cenário.

Apesar de haver uma leitura comum de que as questões sociais presentes no entorno são complexas e desafiadoras para a instituição, os **efeitos dessa dinâmica nos dois edifícios atuais** são percebidos de formas diferentes

- A **Pinacoteca Estação é percebida imersa na dinâmica da chamada Cracolândia** – o que desperta em alguns o desejo de compreender e pensar uma atuação transformadora na realidade social e em outros o desejo de afastamento, por conta do medo e insegurança. Alguns colaboradores afirmam ter grande preocupação em circular pela região. Além dos impactos para os trabalhadores, a Cracolândia também é apontada como um dos fatores que afasta os visitantes da Pinacoteca Estação, dificultando os processos de formação de público.
- Apesar da **Pinacoteca Luz** estar localizada em um local percebido como mais seguro, a relação com seu entorno próximo também é marcada por distanciamentos: **ainda que ocupe uma área do Parque da Luz, diversos interlocutores destacaram que o museu “está de costas” para esse equipamento de lazer popular da região central.**
- As percepções acerca dos desafios de territorialidade da Pinacoteca Luz e Estação refletem inclusive em uma leitura das fronteiras geográficas da região. A linha do trem é apontada como importante corte no território, que dificultaria, inclusive, a circulação dos visitantes entre os dois edifícios atuais do museu. Há nesse discurso um **entendimento de um território cindido, com o qual é difícil criar conexões.**

Não há consensos internos sobre qual **postura a Pinacoteca deve assumir diante da complexidade da situação vivenciada na região.**

- Há tanto os que entendem que a situação está “fora do alcance” da instituição ou os que apontam dificuldades em criar ações efetivas no território – por conta de restrições das equipes e de tempo para dedicar a construção dessas relações extramuros. Por outro lado, há quem identifique a instituição como *“mais voltada para dentro”* e os que questionam a real vontade e comprometimento institucional em criar condições para que essas ações que promovam uma relação com o território tenham espaço para serem refletidas, planejadas e executadas: *“A gente pouco olha para esse problema. Assim, a gente mais atravessa esse problema todo o dia, literalmente.”*

O desejo de relação da instituição com o entorno apareceu em diversas escutas realizadas com os colaboradores nesta etapa diagnóstica.

A ausência mais latente que me chama atenção, é a inexistência da intenção de interagir com o público ao entorno dos museus, e com o corpo social mais carente. (Questionário interno)

Acho que falta alguma premissa de diálogo com a comunidade do entorno (Questionário interno)

Creio que seria importante incluir, além do que já foi dito, assinalar que a Pinacoteca também se propõe a facultar o acesso e acolher públicos em situação de vulnerabilidade ,

haja vista que é uma instituição pública e que, a cada dia se torna ainda mais exclusiva em função do aumento do ingresso e cobrança do estacionamento (Questionário interno)

Há uma percepção de que, atualmente, a **relação com o entorno é um compromisso assumido unicamente pelo Núcleo de Ação Educativa**, e não assumido pela instituição como um todo. A aproximação da instituição com a população do entorno é tida como um desafio pelos colaboradores.

- Entre as razões para justificar o distanciamento, os colaboradores apontam que o museu é visto, por aqueles que vivem ou circulam na região, como um lugar elitista e com muitas regras, e por conta disso essas pessoas não se sentiriam bem recebidas nesse espaço.
- Vale destacar que a atuação do NAE com o entorno é fruto de uma construção pioneira em São Paulo e de longa data, que teve início com a criação do próprio núcleo em 2002. O Programa de Inclusão Sociocultural (Pisc)¹¹ entra em diálogo direto com o entorno do museu e promove uma série de parcerias com instituições socioeducativas da região¹².

Novos entornos: o posicionamento digital da Pinacoteca

¹¹ O Programa tem como foco, por um lado, promover o acesso qualificado aos bens culturais presentes no museu a grupos em situação de vulnerabilidade social e, por outro, a formação de novos públicos de museus.

¹² Entre os meses de janeiro e agosto de 2022, o Programa de Inclusão Sociocultural atendeu 1.229 pessoas que estão em vulnerabilidade social,

A pandemia de Covid-19 trouxe à tona uma série de desafios e revelou que os museus precisam repensar as suas **interfaces digitais de relação com o público**.

- Se de início o contato com o público por meio das redes sociais ou ações digitais *“foi a única solução de se manter um museu conectado e vivo”* (entrevista semiestruturada), com o passar do tempo essas novas formas de se relacionar e comunicar passaram a ser vistas pela instituição como **uma oportunidade de construir outros tipos de relação com o público e ampliar seu entorno de atuação**.

Tem que ter uma narrativa acessível, as pessoas têm que ler e entender, as mídias sociais têm que ser ativas, tem que trazer uma plataforma de formação mais... Tudo que eu tô falando não é invenção de roda ou algo que a Pinacoteca não faz. Não tô dizendo isso. Eu vejo um esforço real da Pina pra isso. Mas tem que ter mais. Eu acho que é isso: a gente tem que enfrentar as barreiras, sabe? Então eu quero entrar na Pina, e eu quero ver as pessoas entrando na Pina, pessoas que eu fale assim: "Caramba! Nunca imaginei que essa pessoa estaria aí que dentro! Que bom que a gente conseguiu alcançar o que a gente queria.", sabe? Eu quero ver as pessoas, sei lá... Eu brinco

sendo que 47,68% dos atendidos eram pessoas vinculadas a 13 serviços conveniados com a Secretaria de Assistência Social e Secretaria de Saúde localizados no entorno do museu, o que evidencia o empenho da equipe em se aproximar e atuar com a população em vulnerabilidade social do território do museu. Nesse período foram estabelecidas parcerias com 26 coletivos (instituições, organizações e projetos sociais) do entorno imediato do museu.

com as pessoas assim: "Eu quero ver as pessoas nos TikToks dançando, falando da Pina e dos seus artistas!", entendeu? [Riso] Eu quero isso! (Paula Paiva, coordenadora da UPPM)

- Medidas de distanciamento social impuseram uma série de limitações para o recebimento dos visitantes, o que gerou uma grande mobilização para responder de forma ágil e eficiente às demandas impostas pela conjuntura.
- A Pinacoteca elaborou uma diversidade de estratégias digitais de mediação com o público, protagonizadas pelo NAE, como vídeos com leituras de obras selecionadas; cursos e formações virtuais; vídeo visitas educativas in loco de salas selecionadas da nova exposição e longa duração do acervo; vídeo aulas e oficinas. Ainda foram realizadas atividades com instituições parceiras como o "Pinaportátil" – conjunto de propostas educativas e materiais higienizáveis para públicos em situação de vulnerabilidade – e o jogo "Meu Museu" disponibilizado para entidades de idosos, que ficaram impossibilitados de visitarem o museu.
- O **Núcleo de Comunicação e Marketing também ocupou um lugar central nesse processo**, articulando novas estratégias e levando para o público as ações elaboradas por outros núcleos, com o objetivo manter o contato e aproximar os visitantes que estavam distantes fisicamente do museu.
- Existe uma percepção geral de que o processo vivenciado durante os dois primeiros anos da pandemia **transformou muitas práticas dentro da instituição, fazendo com que o**

digital passasse a ser considerado em ações que antes não levavam em conta esse recurso.

- Percebe-se uma **transformação na qualidade da interação do público** com o museu com o uso das mídias digitais: o público assume a postura de um usuário ativo e que demanda interação, estabelecendo uma relação de diálogo com o museu.

Uma importante oportunidade que se coloca com o uso das mídias é a **ampliação do entorno do museu no meio digital**, podendo atingir públicos que antes não conseguiam se relacionar ou frequentar a Pinacoteca, por conta de um distanciamento geográfico ou por outras barreiras. Apesar das conquistas de ampliação do público por meio das interfaces digitais, a equipe do NAE aponta também para uma limitação dos recursos digitais para atingir determinadas parcelas da população, especialmente pessoas em situação de vulnerabilidade.

- A criação do hub também foi impulsionada pela conjuntura criada pela pandemia com o intuito de melhorar a qualidade de comunicação com o público e apresentar uma imagem institucional mais integrada, sem compartimentar os conteúdos por núcleos específicos do museu.
- É importante refletir que o reconhecimento, por parte dos visitantes, de que há um posicionamento institucional integrado não exclui o interesse em saber mais dos bastidores e das especificidades de cada área. Há um movimento de "humanização" dos conteúdos e das relações estabelecidas

virtualmente, principalmente nas redes sociais, que se traduz em um **interesse maior dos visitantes em conhecer os processos, o cotidiano e o funcionamento interno da instituição**. Esse é um recurso potente a ser explorado na interlocução com o público e também para a consolidação da identidade da Pinacoteca frente aos usuários das diferentes redes sociais.

Apesar do reconhecimento das conquistas e potenciais do uso das interfaces digitais para a interação da Pinacoteca com o público, há também uma série de **receios e medos com relação à reputação e imagem da instituição nos meios digitais**.

- A postura dos usuários das redes digitais conforma ao mesmo tempo uma relação mais ativa com o museu, mas também de maior cobrança com relação aos posicionamentos e conteúdos produzidos pela instituição.
- O **medo do cancelamento** faz com que a balança entre o cuidado com a reputação da instituição e a interação com o público virtual geralmente penda para o primeiro elemento. Essa dinâmica **diminui os potenciais de atuação da instituição no plano digital** e impede um diálogo mais direto e franco com os públicos. Perde-se a oportunidade de estabelecer novas relações e vínculos com um público que não necessariamente frequenta o museu presencialmente.
- Os colaboradores identificam que há um grande potencial ainda a ser explorado nas redes sociais, mas que ficaria "represado" por alguns motivos: equipe de Comunicação

comparativamente reduzida; priorização de determinadas iniciativas em detrimento de outras (por exemplo, exposições temporárias maiores seriam sempre privilegiadas); falta de diálogo entre as áreas sobre essas possibilidades; falta de autonomia para outros núcleos divulgarem seus próprios conteúdos.

Além da escuta interna, interlocutores externos também foram ouvidos para ampliar a compreensão a respeito **dos lugares que a instituição ocupa no imaginário da cidade e as relações que a população que vive e circula pelo seu entorno e as outras instituições que atuam na região estabelecem com a Pinacoteca**.

- A escuta externa buscou acessar essas questões a partir de uma perspectiva "de perto e de dentro", com atenção às diversas narrativas e aos processos microsociais.
- Tal abordagem possibilitou, no plano local, acessar a multiplicidade de dinâmicas, discursos e sentidos atribuídos ao território e identificar seus *fluxos e vizinhanças*. E do ponto de vista da cidade, do estado, do país e do campo de atuação (museu de artes visuais), possibilitou traçar um panorama de percepções e expectativas acerca da atuação da Pinacoteca a partir da perspectiva de seus públicos frequentadores.

Entre a Boca do Lixo e o bairro cultural: tensões e aproximações

É importante conhecer o **contexto territorial** em que a Pinacoteca está inserida e os principais processos e transformações pelas quais a região passou na sua **história recente**.

- A partir da década de 1990 um conjunto relevante de instituições culturais foi estruturado ao redor da estação (Complexo Cultural Júlio Prestes, Sala São Paulo; Pina Estação, Memorial da Resistência, Museu da Língua Portuguesa), como parte de uma política, em curso desde a década de 1980, voltada à transformação da Luz em um **“bairro cultural”** – movimento entendido por alguns interlocutores também como um projeto político de gentrificação pela cultura.
- Esse mesmo território, há décadas, se caracteriza pela ocupação popular. Desde a década de 1950 a região já era estigmatizada, sendo conhecida como **Boca do Lixo** – apesar de vista como decadente, a Boca do Lixo se destacou nas décadas seguintes pela produção cinematográfica.
- A **Cracolândia**, presente há aproximadamente três décadas na região, é um elemento importante para compreender esse cenário e mobiliza cotidianamente aqueles que habitam o entorno. Ao longo do tempo, a Cracolândia passou por reconfigurações e se deslocou inúmeras vezes pelo centro, se caracterizando por ser uma **territorialidade itinerante**.
- No início dos anos 2000, quando a área é tida pela gestão municipal como “prioritária para uma política de requalificação urbana”, as ações de **repressão, fiscalização e**

expulsão dos grupos vulneráveis se intensificam por parte do poder público. O cenário é marcado, portanto, por disputas entre o projeto de polo cultural e os discursos sobre a degradação.

As fronteiras que a Luz faz com os bairros adjacentes – Bom Retiro, Santa Ifigênia, Campos Elíseos – nem sempre são nítidas.

- A partir de uma vista aérea, o trilho trem parece impor um corte geográfico no território, contudo a partir de uma perspectiva “de perto e de dentro” fica claro que há uma série de conexões e porosidades entre os dois lados da linha do trem. Muitas instituições e coletivos que atuam nesse território entendem que as fronteiras entre os bairros estão borradas por questões sociais transversais a todos eles e por isso as articulações estabelecidas vivenciam essas espacialidades enquanto uma rede orgânica.

O território é multifacetado e marcado pela ação de diversos atores que convivem, entram em conflitos, buscam se distinguir entre si, têm concepções diferentes sobre a memória da região e dos espaços, e têm diferentes desejos com relação ao futuro do bairro. Essas dinâmicas trazem à tona um **território de tensionamentos e disputas**, no qual a Pinacoteca de São Paulo está inserida, e que precisa ser considerado no processo de revisão de seu Plano Museológico.

O desejo de uma vizinhança: pandemia, reconfiguração e novas articulações

A **pandemia de Covid-19** levou a uma série de **reconfigurações na região da Luz e suas adjacências**. A situação emergencial gerou uma ampla mobilização de coletivos e trabalhadores que já atuavam na região e se articularam para oferecer apoio para a população.

- Um dos pontos focais dessa mobilização foi o Teatro de Contêiner, da Cia Mungunzá, que além de distribuir diariamente refeições, cestas básicas, kits de higiene e água para a população local, agregou outras iniciativas em seu espaço (Médicos Sem Fronteiras, temporariamente; Coletivo Tem Sentimento; Birico Arte; É de Lei).
- As novas articulações estabelecidas ao longo da pandemia reforçaram um **entendimento da cultura e da arte enquanto estratégia de redução de danos** – já presentes anteriormente no território, mas que ganham ainda mais sentido no novo contexto (Ex: Pagode na Lata; Blocolândia). Essas estratégias desconstróem, de certa forma, a suposta tensão entre cultura e “degradação” também presente no território.
- A **conjuntura fez com que muitas instituições culturais repensassem sua atuação com o território**. Muitas fecharam suas portas para o público, mas investiram em ações para fora, com a vizinhança. Um exemplo emblemático é o SESC Bom Retiro, que passou a realizar parte de sua programação em espaços de outras instituições.
- A Casa do Povo, por exemplo, realizou uma série de iniciativas com o intuito de oferecer apoio para a população local durante a pandemia. Apesar da relação com o território ser uma das suas principais diretrizes, foi durante a pandemia que a instituição criou o cargo de coordenadora de programas sociais com a função da articulação e mobilização com os atores do entorno
- Outro importante ponto de articulação nesse novo cenário foi o Museu da Língua Portuguesa. Sua presença no entorno se intensificou a partir do ano de 2020 com a reabertura do museu e com a criação da figura institucional de articulador social junto à diretoria executiva. Um dos focos da atuação é a inserção do museu nas redes que já existem no território. A premissa para esse movimento é o entendimento de que o território é complexo e diverso, que já existem muitas articulações e que é essencial conhecer os agentes dessa rede para fortalecê-la.
- O **“Encontro com vizinhos”** é um fórum de discussão das relações com o território que congrega diversas instituições e atores que atuam na região. Apesar de ser articulado pelo MLP, o Encontro foi crescendo ao longo dos meses e passou a circular por outros espaços para que outras instituições, coletivos e organizações do território tenham a chance de se apresentar, e para que a vizinhança tenha chance de acessar novos espaços. Essa itinerância também opera para tirar qualquer eventual centralidade do MLP, compartilhando o protagonismo com todos os demais envolvidos

- Nesse contexto se dá o fortalecimento da **lógica da vizinhança**: marcada por relações horizontais e construídas de forma cotidiana pelos atores que atuam na região, nas quais não há um único protagonista ou idealizador das ações. A escuta e a solidariedade entre as partes são características que definem esse tipo de relação. Os indivíduos, coletivos e instituições que fazem parte dessa rede se acionam diante de demandas, oferecem apoio e auxílio sempre que possível e estão atentos para as disputas, tensões e situações emergenciais do território como um todo.

(Não) públicos: barreiras, acolhimento e novas relações

A **relação com a população vizinha que habita e circula cotidianamente seus entornos** apresenta desafios comuns para as instituições da região: como atrair esse público potencial, que está tão próximo mas nunca entrou em seus edifícios? Quais são as barreiras que impedem essas pessoas de acessarem as instituições? De que forma essas relações podem ser estabelecidas? A única relação possível dessa população é enquanto público ou há outras possibilidades? As dificuldades são comuns, mas as estratégias para lidar com essas questões são diversas e foram compartilhadas nas rodas de conversa realizadas com instituições e atores que atuam no território.

- O Museu de Arte Sacra identifica que a temática do acervo e a localização (rodeada por instituições da polícia militar) afastam os visitantes locais. Contudo, realizam, junto à Igreja que

compartilha o mesmo espaço, distribuição de marmitas, uma vez por semana, para pessoas em situação de rua.

- No Museu da Energia o contato com a população em situação de rua é cotidiano – por um lado, essa presença afasta parte do público habitual da instituição, por outro, a convivência cotidiana é tranquila e marcada por negociações: utilizam os banheiros do museu, pedem água e alguns até mesmo chegam a visitar as exposições. O edifício que entre os anos de 1970 e 1990 foi uma ocupação, onde viveram mais de 20 famílias, atualmente é um ponto de memória para os filhos e netos desses antigos moradores. Segundo uma colaboradora do museu, essa população utiliza o espaço para brincar nos fins de semana e têm uma relação quase familiar, como “se fosse o quintal da casa deles”.
- O Museu da Língua Portuguesa desenvolve uma série de estratégias e ações para “trazer o território para dentro do museu”: parcerias com as diversas instituições da região para que tragam seu públicos; distribuição da carteirinha de vizinhos, que garante a gratuidade no acesso; ações de rua e nas calçada para atrair o público; contratação de pessoas, grupos e empresas da vizinhança na cadeia de produção e fornecimento do museu; “preço território”: qualquer pessoa que disser na bilheteria que mora no território pode solicitar um ingresso gratuitamente; cessão não onerosa de espaços do museu para parceiros da região.
- A experiência do MLP revela que a abertura do museu para o território e para a diversidade que nele existe traz, ao mesmo

tempo, a necessidade da instituição olhar para dentro e transformar sua cultura interna. É essencial um processo de formação dos colaboradores e o acompanhamento cotidiano, com escuta sensível para entender e acolher os mais diversos sentimentos que surgem nesse processo e atuar na resolução de possíveis conflitos.

A relação do (não) público com as instituições culturais é marcada por uma série de distanciamentos, da arquitetura até a forma como essas pessoas são recebidas dentro desses espaços. Tais **barreiras que inibem a aproximação**, que por muitos são chamadas de simbólicas e invisíveis, na realidade, **tem contornos muito concretos**. Para muitos a experiência de frequentar as instituições culturais ainda é marcada pela falta de acolhimento, exclusão e preconceitos.

Agora quando essa realidade é no centro [...] você vai lidar com o extremo da desigualdade, vai olhar para uma pessoa do nariz super empinado que está ali no mesmo espaço que você e vai te dizer no museu o tempo inteiro, em atitudes, que aquele espaço não é para você. [...] isso que eu acho que é o mais difícil porque não é tão simbólico assim... Não! São barreiras. É o segurança, que é pobre, preto, que vai barrar a pessoa, que também é preta, porque ele foi treinado para identificar como não pertencente àquele espaço, não é só uma simbologia (Sheila Costa Marcolino, Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos. Roda de conversa externa).

Além das barreiras visíveis e invisíveis, a relação que os espaços institucionalizados de cultura estabelecem com esses sujeitos

muitas vezes toma como **ponto de partida a premissa de que são pessoas desprovidas de cultura, ao mesmo passo que as instituições são identificadas como as "detentoras da cultura"**.

- Benjamin Seroussi, diretor da Casa do Povo, aponta para a necessidade de desconstruir o discurso de que as pessoas que não frequentam os museus não o fazem por não conseguirem entender o que o museu tem a oferecer. Segundo ele, há pessoas que não vão simplesmente porque não querem, não se identificam com o que está sendo proposto. Então, **“se queremos mudar a população que frequenta os museus, temos que mudar os museus”**.
- Há no território algumas iniciativas, ainda que pontuais, que rompem com a lógica habitual das instituições culturais: **a população entra na instituição também como sujeito e "produtor de cultura"**.

É tão potente quando esse pessoal entra nesses lugares como artistas. [...] Naquela hora os caras estão sendo sambistas e daí todo mundo respeita. Tem uma jogada política de ocupação daquele espaço que não é aquele ‘vem cá moço, deixa eu te mostrar o que é cultura’ e [que] passa para ‘essa é a minha cultura e você não vê!’. Olha que foda. (Raphael Escobar, Birico Arte e Pagode na Lata).

- O SESC Bom Retiro desenvolveu o projeto “Isto não é um mapa”, que envolveu uma série de ações com atores que vivem e atuam no território. Uma delas foi a exposição “Birico: poéticas autônomas em fluxo no Sesc Bom Retiro”, sendo a

primeira vez que um grupo de artistas do *fluxo*¹³ expôs seus trabalhos em um espaço institucional. A iniciativa, na avaliação de interlocutores do território, conseguiu mobilizar pessoas que não frequentavam a instituição e que estiveram lá por dias, orgulhosos expondo seus trabalhos.

O Índio Badaross esteve lá durante a exposição. Ele foi uns dez dias. Foi a única vez que ele foi lá. E foi porque a obra dele estava lá. Estava à vontade, ficou horas lá batendo papo. (Affonso Lobo, Sesc Bom Retiro)

Pinacoteca: referência e isolamento

O território é um cenário marcado por tensões e negociações em que as instituições culturais ocupam posições ambíguas; mas também há uma rede, cada vez mais consolidada, de instituições, coletivos e militantes que se articulam por meio de relações de vizinhança para pensar e atuar nesse território. Nesse sentido, algumas questões aparecem como centrais para refletir sobre as **relações extramuros estabelecidas pela Pinacoteca no plano local**: como é percebida a inserção e a presença do museu nesse cenário? Quais conexões e diálogos ela trava com essas redes de relação?

¹³ *Fluxo* é uma categoria utilizada pelos sujeitos que frequentam e atuam na Cracolândia para denominá-la. O termo destaca a característica de

- **Excelência e referência institucional** enquanto museu de arte: posição reconhecida pelos representantes de museus e instituições culturais da região.
- A avaliação de interlocutores do território é de que o edifício da Pina Luz é tido como um dos principais **pontos de referência geográfica/espacial** para quem circula na região, contudo é pouco ocupado por essas pessoas. Há o desejo de que se passe de mero ponto de referência geográfica para um ponto de encontro para aqueles que habitam a região.
- Para Benjamin Seroussi, da Casa do Povo, a Pinacoteca não se pensa para o bairro (em sua opinião, ela poderia ser em qualquer lugar), o que cria uma série de impasses para a aproximação com os demais agentes que atuam e vivem nesse entorno.
- O trabalho realizado pelo **Núcleo de Ação Educativa (NAE)** – tanto de levar conteúdos para fora dos muros da Pinacoteca, quanto para trazer novos públicos para dentro do museu – é avaliado positivamente por interlocutores do território, que destacam o **esforço em criar diálogos e relações com as demandas e temas trazidos pelos parceiros**. Apesar do reconhecimento, há um entendimento compartilhado pelas organizações e sujeitos ouvidos de que a **instituição como um todo está distante das construções cotidianas do território**

uma população flutuante que se desloca pela região. A Cracolândia, portanto, é esse fluxo de pessoas, não um espaço físico.

e das relações de vizinhança que se fortaleceram ao longo da pandemia.

- Por isso, mesmo que a Pinacoteca possua uma série de parcerias, de longo prazo, com instituições do território, há a percepção por parte de alguns sujeitos bastante atuantes na região de que o museu está distante das novas articulações e formas de se relacionar que surgiram no contexto da pandemia. O próprio movimento da equipe da Tomara! de aproximar-se da vizinhança durante o processo de escuta do diagnóstico foi percebido com certa desconfiança, a ponto de suscitar a seguinte exclamação de um interlocutor: "A Pinacoteca quer se aproximar só agora que o bolo já está pronto?", isto é, quando, depois de um considerável esforço coletivo e em um cenário pandêmico muito adverso, novas conexões e atividades conjuntas foram estabelecidas sem a participação do museu.
- Isso leva à reflexão de que a despeito das atividades realizadas pelo NAE, a Pinacoteca atualmente é vista por diversos sujeitos que atuam no território como uma instituição muitas vezes desconectada desse mesmo território. Vale à pena que a equipe da Pinacoteca reflita sobre o por quê isso está acontecendo: As atividades estão sendo pouco divulgadas? Há algo na forma como as atividades são propostas ou feitas que pode estar impactando negativamente a relação com alguns desses atores? Será que é preciso mudar algo no modo de se posicionar e de se relacionar com o entorno? Há alguma parte da vizinhança com a qual talvez seja necessário renovar votos e estabelecer outro tipo de relação?
- Parece haver um entendimento comum de que a Pinacoteca tem uma agenda própria e práticas já cristalizadas e por isso não se dispõe à interlocução e/ou não percebe a necessidade de compartilhamento no contexto atual. Portanto, **a instituição é percebida como fora da lógica da vizinhança.**
- Alguns representantes de coletivos que atuam na Cracolândia e com redução de danos têm a percepção que a **Pinacoteca se comunica pouco com o território e não dialoga com a dinâmica do fluxo** - revelando que desconhecem ou desconsideram as parcerias firmadas pelo museu com instituições que atuam diretamente com essa dinâmica.
- O *boulevard* – criado pelo governo do estado, como uma conexão entre a estação da Luz com a Sala São Paulo – é entendido por parte dos interlocutores como uma ação que também envolve a Pinacoteca e foi apontado como um exemplo emblemático do distanciamento da instituição com o entorno *“ela não quer ter essa relação e não é à toa que dá preguiça de falar com a Pinacoteca. Não existe essa vontade de dialogar”* (Raphael Escobar).
- Chama a atenção que a implementação dessa nova conexão entre os edifícios, vista como uma conquista por parte dos colaboradores da Pinacoteca, esteja sendo recebida pelo entorno como ato intencional de maior desconexão com o território. Esse caso talvez ilustre a **percepção de alguns atores da vizinhança da imagem da Pinacoteca como um**

braço do Estado no território – associada ao fato de ser um museu público.

- A presença tímida da instituição em fóruns do bairro como o Encontro com Vizinhos, promovido pelo Museu da Língua Portuguesa, também tem sido percebida e recebida pelos interlocutores como mais uma **falta de disponibilidade para estabelecer relações e conexões mais horizontais com os demais atores que atuam no território**. Alguns interlocutores também apontaram para a falta de uma postura mais acolhedora da Pinacoteca com as pessoas em situação de vulnerabilidade.
- A sensação compartilhada pelos interlocutores é de que a Pinacoteca tem perdido a oportunidade de dialogar em situações em que foi acessada, além de não se colocar ativamente disposta a parcerias. Depois de tantos afastamentos, há uma certa **desconfiança na aproximação** da instituição agora ao diálogo, principalmente focada na dúvida sobre qual papel a Pinacoteca pretende ocupar nessa rede que já está estabelecida.

Outras percepções: públicos visitantes

A etapa diagnóstica também contou com um **questionário externo** que permitiu acessar outras percepções acerca da Pinacoteca. As estratégias adotadas para a divulgação do questionário externo, principalmente via mailling, tiveram reflexos no perfil dos respondentes. O universo de respondentes foi

composto majoritariamente por frequentadores assíduos da Pinacoteca, com menos de 5% que nunca haviam visitado o museu.

- Entre os participantes, 86,5% vivem no estado de São Paulo, a maioria na capital paulista. Entre os paulistanos, 30% moram na Zona Oeste, 25% na Zona Sul, 20% no Centro, 14% na Zona Leste e 10% na Zona Norte, aproximadamente. As faixas etárias mais representadas foram aquelas que compreendem de 50 a 70 anos, somando mais de 40% dos respondentes, e o público jovem, com menos de 30 anos, compôs apenas 11,4% da amostra. Quanto à escolaridade, mais de 59,7% dos participantes da pesquisa tem pós-graduação, mestrado ou doutorado completo ou incompleto. Em relação ao gênero dos participantes da pesquisa, 66,8% se identificam como mulher cisgênero e 28,3% como homem cisgênero, e em relação à cor ou raça, 75% dos respondentes se identificaram como brancos e apenas 17,6% como pardos ou pretos (11,9% e 5,7%, respectivamente). Com exceção do público jovem, alguns dados gerais confirmam o perfil de visitantes da Pinacoteca coletados em outras pesquisas feitas pelo museu que, mesmo feitas em contextos diferentes (no pós visita), revelam uma tendência parecida no perfil geral do público frequentador.

Os frequentadores da Pinacoteca também produzem uma série de discursos e narrativas sobre território em que a Pinacoteca está inserida e é importante ler esses dados tendo como referência o perfil apresentado acima. Nesse questionário externo online, muitos compartilharam espontaneamente suas percepções sobre o entorno nas perguntas abertas, ainda que nenhuma delas abordasse diretamente essa temática.

- Parte dos respondentes aponta as **questões sociais do território como um aspecto que atravessa o momento da visitação**, muitas vezes como uma experiência marcada pelo desconforto, medo, e sensação de insegurança. Nessa perspectiva a Pinacoteca é encarada como um espaço idílico e de contemplação da arte em contraposição ao entorno marcado pela sujeira e pobreza:

O contraste entre um prédio imponente, um maravilhoso jardim como o da Luz, típico europeu e a extrema pobreza da população de rua é chocante e faz refletir – ou deveria fazer – quem não se depara no cotidiano com este abismo social que assola SP e o Brasil. (Mulher cisgênero, branca, na faixa etária de 40 a 44 anos, pós-graduada e que já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes)

- Alguns respondentes do questionário realizaram **comparações entre os entornos próximos das duas unidades da Pinacoteca**, colocando a Pina Luz como espaço mais seguro do que Pina Estação, na proximidade da Cracolândia:

Resido no Rio de Janeiro e, quando vou à São Paulo, sempre vou à Pina nos dois endereços. O Pina Estação eu tenho medo de ir. Vou mais ao Pina Luz. (Mulher cisgênero, preta, na faixa etária de 60 a 70 anos, pós-graduada e que já visitou presencialmente a Pinacoteca entre duas e dez vezes)

- Em contraponto, há também aqueles que **gostariam de ver na Pinacoteca ações voltadas para ampliar o contato com o entorno** – entendimento de que o museu está envolto por um território complexo e que não pode ignorá-lo ou se abster de dialogar com ele.
- “Apoiar e abrigar causas sociais do território vizinho à Pinacoteca”, foi a opção mais selecionada (43%) pelos respondentes quando questionados a respeito das mudanças que gostariam de ver na futuramente na Pinacoteca:

Estando ao lado da Cracolândia, temos que aprender a conviver com a pobreza e com os vícios, isso é parte da realidade da cidade, e a Pinacoteca deve estar aberta à realidade social (Mulher cisgênero, branca, na faixa etária de 35 a 39 anos, pós-graduada e que já visitou presencialmente a Pinacoteca entre duas e dez vezes. Questionário externo).

Eu acredito numa Pinacoteca extramuros e menos edificada. Ela precisa conversar com o entorno, com os vizinhos e atender às novas demandas do entorno (Homem cisgênero, preto, na faixa etária de 45 a 49 anos, pós-graduado e que já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo).

- A maioria dos respondentes (70%) **avaliam positivamente a Pinacoteca com relação à diversidade de públicos** que acessam a instituição, mas há um percentual significativo (cerca de 30%) que considera que a instituição ainda não é inclusiva de maneira satisfatória.

- Nas perguntas abertas, alguns respondentes da pesquisa manifestaram que entendem que o **espaço é inclusivo e acolhe** a população, mas há também os que vêem o museu como um **espaço elitista e com barreiras** que distanciam uma parcela significativa da população.

Os valores de ingresso eram acessíveis, atualmente são extremamente exorbitantes, pessoas de baixa renda ficam impossibilitadas de visitação e a Pinacoteca se tornou mais elitizada. PÉSSIMO!!!!!!!!!!!! (Homem cisgênero, branco, na faixa etária de 50 a 59 anos, ensino superior completo e que já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo)

Apesar do valor acessível e de exposi es cada vez mais diversas em rela o às representatividades, sinto que Pinacoteca reforça, apesar de todo o esforço, o engessamento de um espaço voltado   elite. Disponibilizar não   a mesma coisa que garantir o acesso. Penso que a divulga o deve se estender, ampliar o raio de a o, levar a Pinacoteca até o público em a es externas e itinerantes, não só na cidade, mas pelo estado de São Paulo e Brasil. (Homem cisgênero, preto, na faixa etária de 30 a 34 anos, ensino superior completo e que já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo).

- Pensando em **usos menos habituais de um museu** e no território que envolve a Pinacoteca, os participantes da pesquisa elencaram em ordem de prioridade alguns serviços que a Pinacoteca deveria oferecer. Assim, *wifi gratuito* apareceu em primeiro lugar para 44,1% dos respondentes,

seguido de *espaço para descanso e  cio* por 22,1% e *espaço para trabalho e reuniões* por 16,3%. Já a sugestão de *banheiros abertos para a popula o* e *mesas e cadeiras para consumo de alimenta o própria* foram selecionadas como prioritária por apenas 10, 8% e 6,7% dos participantes da pesquisa, respectivamente.

As pessoas frequentam muito as nossas unidades para fazer uso muitas vezes do próprio sinal de wi-fi, que a institui o disponibiliza porque   um serviço muito caro.   muito caro ter acesso   tecnologia no Brasil,   muito caro ter acesso aos aparelhos,   muito caro você pagar um pacote de banco de dados. Pensar a tecnologia como serviço básico a ser ofertado talvez possa ser algo bastante importante para Pinacoteca pensar, e pensar que, ao ofertar,   preciso que se tenha também um acolhimento muito grande, porque você vai ter um público muito diverso frequentando (Nilva Luz, gerente adjunta de artes visuais e tecnologias do Sesc)

Em 2018, logo após o primeiro turno das elei es, o museu foi tomado por visitantes, em sua maioria mulheres, para acompanhar a exposi o Mulheres Radicais. Essa experiência levou a institui o a refletir sobre a sua fun o enquanto **local seguro para experimentar novas ideias, reflexões e práticas**. A ideia de "lugar seguro" remete a uma frase do museólogo Stephen Weil que ficou bastante conhecida: "*Museums must be safe places for unsafe ideas*" (MURPHY, 2016: 312) e pode ser vista como um objetivo a ser perseguido pelo museu, como uma fun o a ser realizada e garantida e/ou mesmo como um lugar que o museu pode ocupar, de diferentes maneiras, no imaginário de seus visitantes.

- No questionário externo 65,1% concordaram totalmente e 25,9% concordaram parcialmente com a afirmação: “A Pinacoteca é um espaço seguro para apresentar novos pontos de vista e ideias sobre a realidade social?”

Desde que comecei a frequentar a Pinacoteca de São Paulo, no Parque da Luz, percebo que é um Museu que acaba por acolher todo o tipo de pessoas. Em minha primeira vez nesse espaço, ainda achava que museu era um lugar elitista, pois é isso que o senso comum afirma para as pessoas que moram nas periferias. Mas minha experiência foi outra: vi imigrantes, vi pessoas pretas, vi pessoas dos mais diversos gêneros circulando naquele espaço, apreciando a Arte. Além disso, a Pinacoteca já abrigou performances artísticas que apontam para essa liberdade de expressão, para um espaço progressista e seguro para o debate de ideias. (Mulher cisgênero, preta, na faixa etária de 50 a 59 anos, pós-graduada, já visitou a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo)

- A instituição foi percebida por uma parcela de respondentes também como um espaço seguro para fomentar debates e visões sobre a sociedade, como um local que apresenta diversidade em seu acervo, em termos de obras e abordagens. Mas muitos comentários também indicaram a necessidade de abordagens mais críticas ao acervo, de maior diversidade de artistas e de públicos e também de posicionamentos em relação a questões de seu entorno.
- Alguns participantes compreenderam a palavra “seguro” em termos do território em que a Pinacoteca está inserida, sendo

recorrente a preocupação com a insegurança e os problemas sociais do entorno.

5. Algumas tendências e ideias

Este capítulo apresenta **tendências** e mais algumas **expectativas, ideias e desejos diversos** relacionados ao futuro da Pinacoteca. Boa parte do conteúdo apresentado tem como referência as contribuições dos participantes da roda de conversa externa com atores do campo museal e das artes visuais. Pela convergência de ideias, algumas contribuições dos dois membros do Conselho de Orientação Artística (COA) também ficaram concentradas neste capítulo.

A importância de pensar a diversidade

Diversidade, foi um tema que não apenas apareceu como um **valor a ser perseguido**, mas também esteve presente na fala de vários interlocutores ao refletirem sobre os mais variados aspectos do museu. Para a conselheira do COA, Renata Bittencourt, há três dimensões importantes que precisam ser consideradas em um museu quando se fala em diversidade:

Uma é quem fala no museu, quem tem voz? Quer dizer, se a instituição é toda branca, é algo pra se questionar. [Outra é:] Fala sobre o quê? Quais são as temáticas, né? Há incorporação dessas temáticas que expressam a diversidade da cultura desse país, por exemplo? E, [por fim], pra quem a gente fala? Então também a diversidade pensada nos públicos que podem ser atraídos e cultivados. (Renata Bittencourt, membro do COA)

- Na segunda roda de conversa externa, realizada para discutir o papel da Pinacoteca (atual e potencial) nos sistemas das artes, houve **o reconhecimento de que a Pinacoteca vem buscando ter um acervo mais representativo** da produção artística nacional, mas também que **deslocamentos de perspectivas ainda são necessários**, tanto no diálogo com outras produções artísticas, mas também no que diz respeito à composição das próprias equipes, também esteve presente.

A questão da diversidade eu acho que ela começa pela direção das próprias instituições. [...] se você não empodera gerentes, você não empodera diretores, a gente fica patinando nesse lugar onde, em algum momento, a coisa começa a soar, como o Bruno disse, cínica. Começa a existir um descompasso entre o discurso e a prática. Que qualquer debate sobre diversidade, dentro de uma instituição, precisa considerar o esforço que a instituição faz no sentido de absorver essa expertise, que não nasce no lugar que já está estabelecido (Claudinei Roberto da Silva, professor, curador e artista visual).

- Maria Luiza Meneses, do Coletivo Trovoa, acrescentou que, apesar de fundamental, não basta ter uma curadora independente em uma exposição temporária ou uma curadora negra com contratação temporária: *"Isso são situações de instabilidade e o quanto pensar diversidade, com estabilidade, é algo fundamental. [...] A gente só tem construção de trabalho com base, firmeza e com longevidade quando nós temos estabilidade"*. A pesquisadora e artista fez uma provocação, alimentada por toda a discussão que será abordada no próximo tópico, mas que tem relação direta com

essa necessidade de **pensar a diversidade de modo mais estrutural** do ponto de vista institucional:

É pensar o quanto essa diversidade que o museu quer e que, de novo, legitima muito mais o museu do que essas diversidades em si, ela precisa ser pensada com uma certa base de estabilidade, pra que ela tenha vida, de fato, e não fique nesse lugar comum de cumprir uma agenda, cumprir uma agenda da diversidade. E sim que seja algo que transforma a própria estrutura da instituição (Maria Luiza Meneses, integrante do Nacional TROVOA 2021 e da Rede de Grafiteiras Negras do Brasil).

- A bandeira da diversidade não é nova, mas parece possível dizer que, conforme avançam as discussões sobre esse tema em vários campos, ela ganha novas tonalidades e graus de complexidade, que não podem ser ignorados por uma instituição que se deseja atual, diversa e inclusiva. Por isso, **mais do que uma tendência, a diversidade aparece como um princípio** para o qual a Pinacoteca precisa olhar, cuidar e do qual não pode abrir mão. Inclusive, a nova definição de museu aprovada pelo Conselho Internacional de Museus (Icom) traz expresso que os museus fomentam a diversidade.

Quem vemos no nosso espelho? Referências e sistemas artísticos em fricção

Refletir sobre a inserção da **Pinacoteca dentro de uma cadeia da arte** ou de sistemas artísticos e sobre como sua atuação é percebida por interlocutores do campo artístico cultural aparece

como um exercício importante dentro da vasta discussão sobre diversidade e representação.

- A Pinacoteca é **reconhecida por ser uma referência**, já que tem características que a destacam frente aos demais museus de arte do país. Jaime Lauriano e Renata Bittencourt, integrantes do COA, apontam que apesar de a Pinacoteca se vincular diretamente a um acervo que registra e revela a história do Brasil e de suas artes, ela também, nos últimos anos, tem realizado um movimento de conexão e diálogo com questões extremamente contemporâneas – presente tanto em suas novas aquisições – que **tem priorizado obras de artistas mulheres, negros, indígenas** – quanto em sua disponibilidade de se repensar e se atualizar em seus processos internos.
- Os interlocutores da segunda roda de conversa externa também observam um movimento de mão dupla na relação que Pinacoteca estabelece com os sistemas da arte: por um lado, ela é tida enquanto uma figura legitimadora e, por outro, as próprias produções artísticas que ela acolhe também a legitimam. O **papel legitimador da Pinacoteca** está diretamente ligado ao lugar de referência que a instituição ocupa dentro de um sistema mais formal da arte, mas também é entendido como uma grande responsabilidade que o museu carrega. O museu teria, nessa perspectiva, **o papel e o poder de consolidar certos processos, artistas e discussões**, apontando também caminhos para outras instituições que atuam no mesmo campo.

Especificamente numa instituição do porte da Pinacoteca é o fato primeiro, talvez, de ela ser uma instituição que me parece que legitima várias dinâmicas, que talvez já podem estar acontecendo no sistema da arte e que a partir de algo que aconteça ali isso pode se consolidar, vamos dizer assim. Não sei, um exemplo recente disso talvez seja essa exposição [...] que vocês fizeram sobre arte indígena, da Véxoa, que teve a Naine Terena como curadora. Enfim, já é uma discussão que já estava se dando no sistema da arte, dessa questão da representatividade indígena etc. Mas parece que depois da exposição a discussão se legitima um pouco mais, né? Eu acho que essas grandes instituições têm um pouco essa função. Me parece que, por um lado, por serem grandes instituições, elas caminham um pouco mais devagar, porque são mais "pesadas", são mais, vamos dizer assim, institucionalizadas mesmo. Mas, por outro lado, esse caminhar mais devagar também pode consolidar algumas coisas. E nisso vem uma função, vem uma responsabilidade imensa para instituições como a Pinacoteca: pensar muito nesse direcionamento, porque para onde vai esse direcionamento vai essa consolidação da arte brasileira (Bruno Moreschi, pesquisador acadêmico e artista multidisciplinar).

- Por outro lado, esse papel legitimador também é alvo de reflexões. Cecília Bedê, gestora do Museu de Arte Contemporânea do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura de Fortaleza (CE), problematizou a origem desse **lugar que a Pinacoteca ocupa ligado ao poder econômico do Sudeste** do país e ressaltou a transparência de processos curatoriais como um potencial a ser explorado.

- Claudinei Roberto da Silva e Maria Luiza Meneses chamaram atenção para a importância de **olhar o processo de legitimação por outras óticas** e reconhecer que não só a Pinacoteca consolida e dá valor a discussões, produções e artistas, mas **que a própria Pinacoteca é legitimada ao acolher essas produções**. Nesse sentido, o processo de aproximação das instituições com produções negras, indígenas e de mulheres legitima o museu enquanto instituição antirracista e diversa, por exemplo, e é importante que isso seja reconhecido:

Eu faço coro a tudo que foi dito. Mas eu faço também uma ressalva. Eu acho que a Pinacoteca, de fato, tem um papel fundamental dentro de uma história de arte em São Paulo e no Brasil. Mas essa projeção funda alguns cânones que são difíceis de serem erodidos. Eu acho que o momento em que a gente vive é extraordinário e pensar numa instituição que legitima certa produção talvez não seja um ponto de partida muito interessante, porque do lugar de onde eu vejo são justamente essas produções que legitimam as instituições que as acolhem... E, pensando nisso, talvez a gente precisasse, como já foi dito, olhar para esses lugares onde essa produção acontece e prospectar lá a expertise, para pensar esse novo papel. É possível que a Pinacoteca possa ter, mas não no sentido bandeirantista de, novamente, estabelecer um cânone, a partir do qual a gente vá se orientar. [...] O Centro Cultural São Paulo é um paradigma extraordinário porque se você vai num dia, num fim de semana de sol, você vê uma ebulição extraordinária de garotos que tomam posse daquele espaço como seu estúdio de dança. E tem um corpo novo

sendo gestado lá e a gente ainda fica olhando o Balé da Cidade de São Paulo, procurando lá as referências para a dança do Brasil! [...] Nesse sentido, eu fico pensando que a gente precisa mais desses movimentos do que esses movimentos precisam de nós. E isso precisa ser entendido com gravidade, porque, do contrário, a gente corre o risco de não ampliar esse público, ou de pregar para convertido, o que é sempre problemático, na minha opinião (Claudinei Roberto da Silva, professor, curador e artista visual).

- Outro aspecto apontado foi a **importância de a instituição se rever e se adaptar**, em sua expertise técnica, para acolher as novas produções. Incorporar essas produções exige também o desenvolvimento de novos procedimentos de conservação e registro, incluindo aspectos aparentemente banais, como novos vocabulários para catalogação do acervo, mas que fazem diferença para a contextualização e efetiva incorporação de outros tipos de produção artística.

O entendimento institucional sobre obras ainda é muito ligado ao entendimento de uma certa maneira europeia de compreensão das artes. [...] Então eu vejo também que a Pinacoteca, nessa relação de adesão de outras produções – produções indígenas, produções periféricas – , ela também pode se rever nesse sentido de compreender quais materiais e suportes utilizados por essas produções. [...] e aí pensando mesmo o tamanho, esse monumento que é a Pinacoteca, o quanto isso pode ser uma pesquisa nossa, brasileira, sobre materiais daqui. Nesse sentido, nos afastando de um certo [tipo] de catalogação e conservação que nós vemos e temos como referência em outros lugares. Eu acho que esse é o principal ponto que eu

poderia trazer para cá (Maria Luiza Meneses, integrante do Nacional TROVOA 2021 e da Rede de Grafiteiras Negras do Brasil).

- Vários dos participantes dessa roda apontaram que esse deslocamento e reposicionamento do olhar provoca a **Pinacoteca a se colocar também no lugar de aprendiz**, isto é, não apenas de referência que emana ensinamentos, mas de instituição que ainda precisa aprender a falar e reconhecer determinadas línguas e linguagens:

[...] como uma instituição como essa, desse porte, pode aprender com os museus orgânicos, os museus indígenas, os museus que nascem de situações sociais, de um território, que nascem pela necessidade de um registro de uma história que não se conta, sabe assim? (Cecília Bedê, gestora do Museu de Arte Contemporânea do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura).

- Tais pontos reforçam a **necessidade de que os museus desconstruam em suas práticas esse lugar de autoridade única** capaz de abrigar e definir o que é cultura. Além disso, se quiserem manter sua relevância e posição de referência, devem perceber que há um **desafio novo**: entender qual diálogo outros produtores de cultura que integram "novos" sistemas artísticos, muitas vezes ainda pouco reconhecidos pelos museus, querem manter com essas instituições (se é que querem) e em que termos.

Novos paradigmas: artes digitais e tecnologias sociais

Falar de futuro, novos agentes, outros sistemas artísticos e reposicionamentos institucionais implica pensar em como lidar com **novas linguagens artísticas**, como a **arte digital**, no espaço expositivo ou no chamado metaverso e seus desdobramentos. Se é desejável, por um lado, que a Pinacoteca como instituição possa se abrir a novos processos, técnicas, meios e mídias, artistas e tendências, expandindo-se ao digital, a escuta feita indica que é preciso que isso se dê de forma orgânica e paulatina, e não como uma atualização precipitada, em que se busque atingir protagonismo na área.

- Tanto Jaime Lauriano quanto Bruno Moreschi entendem que a Pinacoteca deve **olhar com cautela** as novas produções artísticas no campo do digital para **refletir sobre qual papel deseja desempenhar** e quais as suas prioridades. Cabe considerar que os movimentos da Pinacoteca têm impactos nos sistemas artísticos de forma mais abrangente em decorrência, como já mencionado, de seu poder de legitimação de processos, produtos e agentes.

Então eu não acredito que seja ainda o lugar da Pinacoteca estar nesse tipo de discussão também, de NFT e todas essas questões assim. Temos outros museus no Brasil, em São Paulo especialmente (aqui a gente está falando de São Paulo), que podem fazer essa discussão (Jaime Lauriano, membro do COA).

Pelo menos a mim, eu não vejo essa necessidade tão grande de [...] entrar nessa ideia de arte pós-digital, que ainda é uma arte super nova, que a gente ainda não tem as certezas das linguagens, as certezas da permeabilidade

dela com a história da arte. Eu vejo que isso são pra outros museus [...]. [N]a Pinacoteca, [o que estamos falando] é [de] um diálogo das novas histórias da arte com a história da arte já estabelecida. E, nesse sentido, caberia arte pós-digital? Caberia. Mas eu não sei se ainda é o lugar. Porque a gente está falando de uma mudança, de uma história da arte negra e indígena, ainda dentro do acervo da Pinacoteca e dentro da programação da Pinacoteca. Então, se a gente vai pra um outro tipo de linguagem, que ainda é instrumental, a gente vai deixar esquecer [...] [as] linguagens mesmo de uma história da arte indígena e negra. Então acredito que a Pinacoteca talvez seja um museu que dá passos lentos, e isso é importante, dar passos lentos, porque está refletindo ainda coisas que não foram refletidas na sociedade, na história da arte brasileira, a saber, o corte de gênero e étnico-racial (Jaime Lauriano, membro do COA).

O que eu acho é que é uma oportunidade bastante promissora, porque eu acho que ainda tem esse espaço pra se conquistar um pouco da arte e tecnologia, não só no Brasil, mas no mundo como um todo [...]. Já tem muita gente fazendo isso, mas eu acho que, de novo, por ser uma instituição grande, que legitima mudanças ou direções, pensar em algumas aproximações nesse campo da arte e tecnologia, que vai um pouco para além desse discurso e dessas práticas que estão muito associadas às grandes companhias, ao Google, ao Facebook, a Amazon. [...] Eu acho que uma instituição de arte que quer falar de arte e tecnologia [...] [deve fazer] muito mais do que fazer um projeto relacionado a uma grande empresa de tecnologia, pra fazer mais uma camada pra você fazer alguma coisa ali, que no fim das contas até pode criar camadas

interessantes, mas que eu não acho que é só isso a função do museu. Não tem um pensamento muito crítico, nesse sentido. [...] eu acho que esse campo do digital e da tecnologia é um território ainda muito pouco explorado e [...] isso é uma coisa boa, porque eu acho que tem muita coisa nova que dá pra pensar, e muita coisa que se diferencia um pouco do que a gente está vendo aí, que já está surgindo (Bruno Moreschi, pesquisador acadêmico e artista multidisciplinar).

- Moreschi acredita que a Pinacoteca pode fazer algo interessante nesse tema desde que seja de uma **perspectiva local**, que considere o contexto social brasileiro mesmo, latino-americano ou do Sul Global: *"Acho que isso é mais um convite para sair um pouco desse discurso e buscar um discurso que está muito mais localizado com a própria realidade social onde essa instituição está localizada"*. Em sua visão, **há um imaginário social relacionado à tecnologia que precisa ser trabalhado em termos locais**, fugindo de paradigmas óbvios e descolados da realidade brasileira e do fetichismo que envolve o tema.
- Dentro dessas reflexões, outras considerações na mesma roda externa mencionaram a **precariedade da tecnologia disponível para os públicos no Brasil**, e mais ainda quando se pensa em públicos não especializados, ou vulneráveis, de baixa renda ou periféricos ao sistema em geral. Considerando essa situação, foi consenso entre os escutados nessa roda que se deve dar atenção principalmente à **baixa tecnologia**, acessibilidade digital, universalização de informações e conhecimento em base digital, como extroversão, bases de

pesquisa abertas, ações educativas e formativas, residências artísticas, além da disponibilização de internet gratuita para todos em suas instalações, mesmo que para pessoas que estejam apenas de passagem pelo local.

Novas práticas, novas relações

Os participantes da segunda roda externa acabaram por abordar diferentes exemplos de novas práticas ou novas relações que eles gostariam de ver presentes nos museus em geral e na Pinacoteca em particular.

- Um dos aspectos mencionados diz respeito a uma **valorização mais abrangente dos diferentes profissionais do museu**, inclusive com publicações, mas, no mínimo, com menção dos nomes nos créditos, de modo a sair de uma lógica de reconhecimento e prestígio que só considera sempre poucos e os mesmos. Além disso, os museus devem se atentar para a diversidade que eles mesmo acolhem no seu corpo funcional e aproveitá-la para refletir sobre a própria instituição.

Nas fichas catalográficas, como já foi dito, nas fichas técnicas, às vezes aparece o nome do educador, às vezes não. Mas nunca aparece o nome dos montadores, do pessoal da manutenção, de quem faz a segurança. Eles são invisibilizados. A gente às vezes traz uma obra que fala sobre epistemicídio, e o próprio epistemicídio está em curso dentro da instituição quando apaga a contribuição que esse trabalhador faz. É uma questão de classe, numa sociedade dividida por classe. No limite, são situações que a gente vai ter que enfrentar, ou não também. Eu acho que

não enfrentá-las é uma maneira de avaliar um discurso (Claudinei Roberto da Silva, professor, curador e artista visual).

[...] muitas vezes a diversidade que falta no museu está dentro do próprio museu, a partir dos trabalhadores que atuam no museu. E eu sei porque eu fiz uma pesquisa. Parte do meu doutorado foi pesquisar as camadas não artísticas dos museus, de uma série de museus. E eu tive muito contato com museu não só do Brasil, mas também da América Latina e Europa, com os funcionários, com os guardas, com o pessoal de limpeza, com esse pessoal [...] que na verdade é a infraestrutura real do museu. E, gente, é um arquivo! É um conjunto de reflexões absurdas! E fico, desde então, isso já faz uns quatro anos, pensando que essas compreensões, dessas pessoas, elas não são arquivadas pela instituição, elas não são disponibilizadas pro público, e é uma riqueza num nível de sensibilidade artística mesmo, assim. Eles não são especialistas em arte, mas quando você conversa com um guarda que fica um dia inteiro cuidando de uma pintura ou de uma sala expositiva, é impressionante o que você consegue fazer naquilo! Você consegue construir um audioguia daquela exposição como nenhum curador iria conseguir, entendeu? [...] seria muito radical se a Pinacoteca olhasse isso e assumisse que, dentro dela, dos trabalhadores, existe uma riqueza de compreensão artística que não está ativada, tanto pra disponibilização do público, que eu acho isso importantíssimo, mas também no arquivo. Eu adoraria ver arquivos de exposição na Pinacoteca onde tivesse não só essa catalogação oficial, mas tivesse também esses tipos de mapeamento, assim, dos funcionários. Eu não sei, talvez pensar em alguma

possibilidade também de registrar aonde as pessoas tiravam mais fotos, o que acontecia no museu, sabe? Como se fosse uma coisa mais investigativa. Porque isso também, pro futuro, pra alguém estudar essa exposição ou estudar o que aconteceu na Pinacoteca a partir dessa perspectiva, você já está direcionando uma pesquisa arquivística ali, que já... você já cria uma coisa muito radical. Então essa questão da diversidade eu acho que às vezes o museu precisa olhar pra dentro também, que a diversidade está ali, a partir do trabalhador (Bruno Moreschi, pesquisador acadêmico e artista multidisciplinar).

- A necessidade de pensar em **novos modos de catalogar, conservar, expor**, e a fricção permanente entre métodos vigentes e métodos experimentais é vista como uma nova prática importante.
- **Dialogar com outros museus**, em especial com outras pinacotecas, e pensar em itinerâncias e em formações com aprendizagens recíprocas e de mão dupla também foram ações sugeridas. Isto é, iniciativas que tenham caráter formativo e sejam fortalecedoras de todas as instituições envolvidas.
- **Investir em uma formação específica para os artistas relacionada à compreensão da função dos museus**, abordando aspectos nem sempre óbvios para artistas que não convivem com os bastidores dos museus.

Os artistas ainda têm uma compreensão muito incipiente, por exemplo, entre a função do museu e a função da galeria. [...] Qual é a diferença de você ter uma obra no museu e numa galeria? [...] Porque a gente vê artistas que tem tido um movimento mesmo quase que de abdicar dos museus, não querer mais relação com os museus, e o quão isso também é responsabilidade do próprio museu, o quanto isso é uma responsabilidade do museu que não se apresenta, não tem um trabalho de contato, de formação (Maria Luiza Meneses, integrante do Nacional TROVOA 2021 e da Rede de Grafiteiras Negras do Brasil).

- Essa perspectiva de formações em que a aprendizagem é vista como via de mão dupla, de **tratamentos mais horizontais**, de circulação de obras por outros espaços e de relacionamento com comunidades do entorno tem relação direta com a própria **discussão de autoridade** no campo dos museus. O **rompimento de uma histórica hierarquização nos processos decisórios** em geral, mas, sobretudo, nas definições curatoriais, também parece ser um aspecto de consenso para os diferentes interlocutores. Trata-se, tudo indica, de uma nova prática a ser adotada por instituições museais que se desejam contemporâneas e se veem dispostas ao diálogo com a sociedade. E, diferentemente de um discurso curatorial centrado em apenas um sujeito, o diálogo implica interação e **legitimação de vozes**.
- Nas escutas internas, com colaboradores, apareceu a ideia de **curadoria comunitária**, embora sem definição muito clara e consensuada. Por um lado, a direção da Pinacoteca entende a necessidade de estabelecer relações afetivas e efetivas com o

entorno, antevendo, inclusive, um profissional (articulador social) que possa se engajar nessa construção cotidiana, a exemplo do Museu da Língua Portuguesa e, mais recentemente, do Museu das Favelas. *"Uma curadoria comunitária é um pouco alguém que faz, que costura essas vizinhanças com as comunidades organizadas e com as instituições culturais". Houve a sugestão de criação de um **conselho comunitário** que participe de reflexões internas e decisões da instituição: "Não são questões apenas artísticas e estéticas. Elas têm a ver com a função institucional. Por isso que eu acho que é mais que um conselho curatorial".*

- As falas presentes na segunda roda de conversa externa reforçaram a importância de um **maior compartilhamento e descentramento da instituição**. Exemplos como o Centro Cultural São Paulo e o Le Centquatre, de Paris, também foram mencionados por eles como referências a serem seguidas. É interessante notar que ao menos dois respondentes do questionário aplicado com públicos externos também mencionaram esses locais como referência.
- Ana Catarina Mousinho trouxe como exemplo a experiência da Ocupação 9 de Julho, que desde o início optou por abrir as portas para a sociedade, para **residências artísticas e ações culturais**. Segundo ela, esse tipo de experiência pode ser tida como referência para a Pinacoteca refletir sobre como é possível se conectar e abrir a instituição para outras pessoas e referências. Mas também cabe à Pinacoteca se perguntar como chegar nas pessoas. Nesse sentido, Jaime Lauriano

afirmou seu desejo de que a Pinacoteca continue se expandindo, inclusive, **desterritorializando-se**:

Que ela siga se expandindo, e que essa expansão seja desterritorializada, que ela não precise ficar pura e fluente só naquele lugar em que ela está. Que a próxima exposição seja pras periferias. Um prédio da Pinacoteca em Sapopemba, um prédio da Pinacoteca no Capão, um prédio da Pinacoteca em Itaquera. Que ela se expanda para além da geografia que ela ocupa hoje em dia. Então, o meu desejo é que ela continue se expandindo, e não só se expandindo fisicamente também, que ela se expanda em questão de gestão, em questão de mentalidade, de pensamento. Então é um desejo de vida longa e expansão para a Pinacoteca (Jaime Lauriano, membro do COA).

- É necessário pensar nos possíveis caminhos que a instituição pode adotar para **ampliar seu diálogo com o entorno imediato** e com outros circuitos, permitidos pelas mídias digitais e vistos como **novos entornos**. A necessidade de maior abertura, participação e compartilhamento parece consenso. Porém, o que isso envolve, de fato, permanece sem uma resposta pronta e única.
- O uso do termo "curadoria" leva a crer que, para além de novas articulações com o entorno, se deseja discutir também quem escolhe o que preservar e extroverter. Qual arte e quais artistas devem estar no museu parecem questões importantes dessa discussão, sem ainda um caminho único. Pensar em **curadorias mais participativas** é um movimento imprescindível para a instituição, se ela quiser se manter como

um agente relevante no campo. O museu precisa refletir, entender e incorporar os novos movimentos que a própria sociedade está fazendo.

- Em caminho parecido, a proposta de Jaime Lauriano, de **construção mais coletiva e pública de um plano de aquisições de médio prazo** pode ser uma estratégia interessante. O pensamento curatorial e museológico da instituição pode conviver e ser arejado por olhares externos, **ampliando a escuta e também as esferas de decisão**.

6. Desejos de futuro: qual o papel da Pinacoteca Contemporânea?

Como tratado nos capítulos anteriores, o processo de revisão do Plano Museológico traz à tona uma série de reflexões acerca da Pinacoteca, tanto sobre sua identidade, cotidiano, práticas e processos museológicos quanto sobre as relações que o museu estabelece para além dos muros, sua cultura e objetivos institucionais. Um elemento central nesse processo é a **chegada da nova unidade**, a Pina Contemporânea.

- No questionário interno, quando estimulados a selecionar os pontos mais importantes no processo de revisão do Plano Museológico, a alternativa mais escolhida entre os respondentes foi “planejar a chegada da Pina Contemporânea”(33,7%).

Esse novo ciclo que se inicia com a nova unidade mobiliza uma série de afetos, desejos e apreensões naqueles que atuam na instituição e também é alvo de reflexões e expectativas por parte daqueles que observam o processo do lado de fora. Muitos dos desejos com relação à Pina Contemporânea se misturam com expectativas mais gerais para o futuro da instituição como um todo.

Pinacoteca Contemporânea: expectativas internas

Como é de se esperar, o processo de expansão da instituição mexe com as **concepções e com os corações dos colaboradores**, pelas

inúmeras oportunidades que se colocam no horizonte e também pelos anseios e receios em relação aos possíveis impactos na rotina de trabalho.

- Muitos colaboradores manifestaram um **sentimento de gratificação e entusiasmo em fazer parte desse importante processo da história da instituição**. Para muitos, a nova unidade é a realização de um sonho que já vem sendo gestado há tempos, que traz alegria e satisfação.

A Pina Contemporânea é um sonho sonhado por nós.
(roda de conversa interna)

Eu acho que é muito legal fazer parte, porque é um momento histórico da cidade, a criação do novo prédio.
(Entrevista semiestruturada)

Assim, a minha percepção é que acho que a Pina Contemporânea, ela traz... É primeiro uma realização, né? Porque a gente fala disso há muitos anos, então vê esse filho nascendo, a gente fazendo gestão, cuidando, é uma coisa muito prazerosa, é algo muito feliz. (Entrevista semiestruturada)

- **Novas possibilidades:** ampliação das reservas técnicas e dos espaços expositivos, potencial de maior extroversão acervo, recepção de exposições e obras que não eram possíveis nos demais edifícios: *"Pela primeira vez, a Pinacoteca vai ter um espaço que foi projetado do início até o fim pra ser um espaço museológico, e não um prédio construído para ser outra coisa, adaptado para ser um espaço museológico"*.

- Há a expectativa de que a **nova infraestrutura e as inovações** trazidas com a chegada da Pinacoteca Contemporânea **impactem diretamente nas práticas internas** da instituição como um todo, inclusive nas outras duas unidades do museu.
- Segundo alguns interlocutores, **a nova unidade pode reforçar a visibilidade de algumas áreas técnicas**, retomando o compromisso da instituição com o campo da pesquisa e maior dedicação a todos os acervos, inclusive documental – corrigindo, de certa forma, desequilíbrios percebidos na cadeia museológica.
- A **mudança da biblioteca e do CEDOC para o novo edifício** é entendida como uma decisão institucional que **aumenta a visibilidade dos acervos documental e bibliográfico**. Esse novo espaço para os dois acervos também é entendido como uma oportunidade de inovar e criar outras relações com os visitantes, atraindo ainda um público não habitual.
- Com relação às oportunidades que a chegada da Pinacoteca Contemporânea poderia representar, os participantes do questionário interno elencaram suas principais expectativas: *possibilidade de realizar atividades inovadoras* (por 58,7% dos respondentes); *criação e participação em novos projetos* (46,2%) e *maior visibilidade sobre a atuação da Pina com arte contemporânea* (36,5%).

Ao refletirem sobre como a chegada da Pinacoteca Contemporânea pode trazer transformações, propiciar **novas práticas** e permitir que novas atividades sejam realizadas, e o que

gostariam de ver em um **futuro próximo na instituição**, os participantes do questionário interno apontaram para uma série de desejos:

- Maior relação com o entorno e com as populações que habitam a região, especialmente pessoas em situação de vulnerabilidade
- Novas conexões com o parque da Luz
- Espaço que possa ser utilizado pela comunidade (vizinhos, instituições)
- “Centro cultural”, “Museu vivo”
- Mais espaços de convivência
- Grandes exposições e impactantes (por exemplo OSGEMEOS e Ron Mueck)
- Agenda integrada, com eventos diversos e nova linguagens – música, dança, teatro, instalações, performances, artes digitais
- Núcleo de formação e pesquisa para jovens artistas
- Espaço para cursos, rodas de conversa, oficinas e ateliê
- Formação de público – maior inclusão de públicos não habituais. Ampliar o acesso
- Acessibilidade
- Divulgação maior das atividades em regiões periféricas
- Centro de pesquisa e referência em artes brasileiras
- Projeção internacional da Pinacoteca
- Excelência em infraestrutura
- Sustentabilidade
- Melhor sinalização comunicação dos fluxos e circulação dentro dos edifícios e entre as unidades
- Eventos seminários e cursos em arte contemporânea, especialmente urbana, além de mais cursos livres em geral;
- Incentivos e exposições voltados a artistas de rua e artistas iniciante

- maior interação entre públicos e práticas artísticas
- Novas tecnologias nas exposições para maior interação com os públicos.
- Maior visibilidade e difusão dos acervos bibliográfico e documental
- Em roda de conversa, colaboradores das áreas-meio manifestaram a expectativa de modernização e inovação em certos processos relacionados à segurança e ao uso de novas tecnologias para o núcleo de TI, além de melhorias nos softwares utilizados pelo RH.
- Já na roda de conversa com representantes do atendimento e do educativo, foi compartilhado um desejo geral de que, com a nova unidade, a comunicação com o público seja aprimorada nas mais diversas instâncias: desde a sinalização dos fluxos em cada edifício e entre as unidades, passando pela modernização do processo de agendamento das visitas por grupos, até as próprias redes sociais.

Além do entusiasmo, os colaboradores também demonstram **aprensões e incertezas** com a chegada da nova unidade. Tais sentimentos, apesar de ambíguos, convivem e estão presentes no cotidiano da instituição: a satisfação de fazer parte desse momento e as novas possibilidades que se colocam no horizonte mobilizam as equipes, ao mesmo tempo que surgem diferentes receios por conta das **novas demandas do novo edifício, principalmente relacionadas a sobrecarga de trabalho.**

- *"tamanho insuficiente das equipes"* (63,5%) e *"mais responsabilidades e mais trabalho"* (53,8%) foram os principais

desafios relacionados à chegada da Pinacoteca Contemporânea apontados pelos colaboradores no questionário interno. Em terceiro lugar apareceu o desafio de *integração entre edifícios (Pinacoteca Luz, Pinacoteca Estação e Pinacoteca Contemporânea) nas atividades cotidianas* (50% das respostas).

- Entre os colaboradores há também uma **preocupação com o impacto da sobrecarga na qualidade do trabalho e na manutenção da excelência em processos técnicos.**

E eu acho que a Pina Contemporânea vai ser um grande desafio e eu sempre penso que a nossa expertise, a qualidade dos nossos trabalhos ela não é uma coisa dada, ela é uma coisa que é construída dia a dia, e ela é muito frágil. É muito fácil... né? Vocês conhecem muito bem o museu. É muito fácil você abandonar pequenos procedimentos que são essenciais em nome de uma grande coisa que está acontecendo e um volume maior de trabalho.

E às vezes eu acho que isso já vem acontecendo um pouco, porque o volume de trabalho é muito grande. E eu tenho medo que com a Pina Contemporânea isso aconteça mais ainda, porque é uma coisa quase que... é um risco que todas as instituições, ao crescer, se deparam. Não é um caso só da Pinacoteca. (Entrevista semiestruturada)

- **Questões de ordem logística também são motivo de preocupação entre algumas equipes.** Na roda de conversa, a equipe de atendimento apontou dificuldades para dar conta de acompanhar os três edifícios: *"Somos 70 funcionários e dois*

líderes [do atendimento] para os dois prédios. Com a chegada da Pina Contemporânea, haverá rodízio da equipe nos três prédios, sendo que o armário dos funcionários é em um prédio só. Esse deslocamento constante é cansativo para a equipe” (roda de conversa interna). Também demonstraram preocupação com as dificuldades que surgirão no novo prédio, de conceito “mais aberto”, para garantir a segurança patrimonial.

Apesar de já mobilizar muitas expectativas das equipes, no período da coleta de dados, muitos **colaboradores afirmaram não ter informações suficientes sobre o projeto** da nova unidade e dos impactos em suas equipes. Vale de todo modo ponderar que os dados e percepções coletados se referem ao período do primeiro semestre de 2022 e que ações de esclarecimento com relação ao projeto foram realizadas durante e após esse período.

- Apenas 18,3% dos participantes do questionário interno afirmaram conhecer bem o projeto da nova unidade – o que equivale, em números absolutos, a 19 funcionários, distribuídos em quase todas as áreas de trabalho da Pinacoteca. Cerca de 70% dos colaboradores declararam conhecer um pouco o projeto da Pinacoteca Contemporânea e 7,7% afirmaram que só ouviram falar. Aqueles que desconhecem completamente o projeto somam 4,8%.
- O principal meio de informações sobre o projeto da Pinacoteca Contemporânea são as próprias coordenações (fonte de 65,7% de quem pelo menos já ouviram falar).

- As questões não esclarecidas sobre a implementação do novo edifício trazem à tona **incertezas com relação ao planejamento** e, em perspectiva mais ampla, com relação ao futuro.
- Nas rodas de conversa internas ficou evidente que as **informações sobre a Pinacoteca Contemporânea chegavam aos núcleos de forma desigual**. Enquanto algumas equipes estavam a par de detalhes dessa chegada, outras só sabiam de “ouvir falar”: “*Só vamos descobrir quando chegar lá*”, disse um dos participantes da roda.
- Alguns relatos apontam para a possibilidade de que **parte das informações sobre a nova unidade fiquem represadas com os coordenadores** e não cheguem às equipes.
- De acordo com as respostas do questionário interno, 18,3% dos colaboradores considera que a área em que atuam está totalmente preparada para a chegada da Pinacoteca Contemporânea; 68,3%, a maioria, considera que a área está razoavelmente preparada; 10,6% enxergam como pouco preparadas (10%) ou apenas 2,9% como nada preparadas.

Pinacoteca Contemporânea: concebendo um novo entorno e articulações

O processo de implantação da nova unidade é tido internamente como uma **oportunidade** que entrelaça diversos elementos, como a **possibilidade de ampliação do público geral e de estabelecer**

uma nova relação com o território – seja na posição que ocupa no imaginário da região, seja nas relações que constrói com os demais atores que atuam cotidianamente no bairro.

O segundo grande movimento é de uma abertura muito maior pra sociedade, né, tanto do ponto de vista de arquitetura quanto do ponto de vista de conceito, a Pina Contemporânea, ela é essa grande praça. Ela abre pro parque, ela abre pro bairro do Bom Retiro, ela abre pros visitantes, pros transeuntes, pros frequentadores do parque. Então eu acho que tem uma... pelo menos conceitualmente, né? Vamos ver se a gente consegue... Isso demanda um desafio também de articulação aí. Mas ela traz a perspectiva de você ter uma conversa muito maior com a cidade e com o seu entorno. Então, ela se abre pro mundo e ela se abre também pro seu micro...micro espaço ali, né? E criar essas conexões muito maiores, que hoje a gente não consegue com a Pina Luz, basicamente, e a Pina Estação, mas que... Eu acho que, no conjunto, talvez, elas tenham uma potência maior do que ser um museu de bairro (Cláudio Thomaz Lobo Sonder, presidente do Conselho de Administração)

- A expansão do museu no território também traz à tona uma **responsabilidade de ocupar uma grande área** sem ainda possuir uma relação efetiva com as comunidades da região.

E acho que, finalmente, o risco que eu também vejo é a gente construir um terceiro edifício e não ter uma presença efetiva nesse local. O que eu chamo de presença efetiva? A gente tem 3 edifícios. A gente tá ocupando uma área gigantesca desse espaço da Luz. Mas a gente não é

uma referência da comunidade, né? A gente é uma referência talvez da cidade, do estado, do país, mas não da comunidade. Então, esse, pra mim, é um risco também. (Entrevista semiestruturada)

- Uma das narrativas que ganha força nessa nova conjuntura é a da **reconfiguração na posição que a instituição ocupa dentro do território**, expandindo as fronteiras do museu para o bairro do Bom Retiro e criando um novo diálogo com o Parque da Luz: A Pinacoteca Contemporânea seria uma espécie de "articuladora de fluxos, parque-cidade", além de estar mais perto do Metrô Tiradentes de criar uma nova fronteira de diálogo com o Bom Retiro.
- O **Bom Retiro e sua vizinhança são vistos com entusiasmo** por abrirem uma gama de possíveis relações e novas ações da instituição, em contraposição aos entornos imediatos e limitações dos edifícios das unidades Luz e Estação.

Eu acredito que, na vizinhança, com o Metrô Tiradentes, e nessa relação com uma escala de bairro totalmente diferente do que a Luz, e com a qualidade de problemas e de usos do espaço urbano diferentes em relação à Luz, talvez a gente entenda, com o tempo, que aqui [na Pinacoteca Contemporânea] a gente vai poder experimentar formatos de exibição, de promoção de arte, educação e cultura, diferente dos que a gente fazia aqui nos outros 2 prédios. (Entrevista semiestruturada)

- É interessante ter em vista que o **Bom Retiro é um bairro marcado pela diversidade e pluralidade**, tanto étnicas

quanto nas formas de habitar e ocupar seus espaços. Atualmente a **identidade do bairro é palco de disputas**: a proposta de transformação do Bom Retiro em uma 'Korea Town' gerou um intenso debate entre atores que ocupam a região e foi entendida por muitos como uma tentativa de apagamento da história do território.

- A **Pina Contemporânea é vista como oportunidade para a instituição se integrar com o entorno**: a configuração atual da Pinacoteca seria marcada por obstáculos que dificultam fluxos e conexões entre os edifícios do museu e também com o território.
- A percepção de que com a chegada do novo edifício cria-se uma nova conexão com o Parque e com a Pinacoteca Luz, enquanto a **Pinacoteca Estação** está do outro lado da linha do trem, pode acentuar o **distanciamento** já vivenciado pela unidade – ponto de atenção para a instituição.
- Colaboradores das áreas-meio, por exemplo, desejam migrar da Pinacoteca Estação para o prédio da Pina Contemporânea para se distanciar da dinâmica da Cracolândia.

O processo de expansão da Pinacoteca no território também se relaciona intimamente com um **desejo de se constituir enquanto um campus**, com os três edifícios dialogando e se relacionando de forma integrada a partir do território: *“Isso só vai funcionar se a gente entender esse campus dentro do seu território”*.

- A ideia de campus deve ser pensada levando em conta as relações estabelecidas com as comunidades do entorno – especialmente as pontes com as demais ações culturais do território. Nessa perspectiva aparece a ideia de **curadoria comunitária**.

Se a Pinacoteca tem três unidades, [...] além de ser um dos maiores museus do país e do continente, ela se torna a maior instituição aqui, nessa região da cidade – no Centro. Então é importante que ela entenda [seja entendida] não só como Pinacoteca. Ela também é aquela articuladora de uma região, onde tem o Museu de Arte Sacra de um lado, o Liceu de Artes e Ofícios, a Casa do Povo, a Osesp, Secretaria, Escola de Dança, Oficina Oswald de Andrade etc. Hoje todas as instituições também fazem parte, vamos dizer, de um certo microclima na cidade. E eu acho que a gente precisa ter essa noção. Então, por isso aquele curador comunitário, esse pensamento de uma curadoria comunitária é um pouco alguém que faz, que costura essas vizinhanças com as comunidades organizadas e com as instituições culturais, pra pensar como não só ser uma ilha de três edifícios, dentro de um Centro selvagem, né? Mas como isso pode se tornar um roteiro? Como a gente participa nas ações dos outros, nas comemorações dos outros? Como a gente fica sabendo que na Casa do Povo, no dia tal, acontece tal coisa? E talvez a gente quer reagir a isso! (Entrevista semiestruturada)

- É preciso ainda, contudo, debater e consolidar dentro da instituição a ideia de campus e de curadoria comunitária – isso ainda precisa ser construído, como será retomado mais a frente.

- Houve a proposta de criação de um **conselho comunitário** que atue para além das questões da arte e curadoria e ocupe um lugar de regulação da instituição, participando de reflexões internas e decisões:

Eu acho que a tarefa do comitê seria discutir a função da instituição nessas comunidades. Então vou te dar um exemplo: será que a praça não pode servir para a Festa das Nações, que nem no Museu da Imigração? Talvez. [...] Será que a gente não decide com o Conselho Comunitário que a gente vai dar gratuidade a todos os moradores de rua...? Não sei, entende? Não são questões apenas artísticas e estéticas. Elas têm a ver com a função institucional. (Entrevista semiestruturada)

- Há o entendimento de que para ampliar a sua presença no território não basta que a Pinacoteca ocupe novos espaços a partir da inauguração de novas edificações: *“muitas portas de entrada não são só portas físicas. Elas precisam... A gente precisa cultivar essas múltiplas portas de entrada”*.
- Internamente parece haver uma **percepção de que a Pinacoteca atuaria como protagonista** dessas relações do entorno, **contudo esse território já tem redes de vizinhança consolidadas** e que se fortaleceram ao longo dos últimos anos, mais ainda com a pandemia – é importante definir melhor e chegar em consensos sobre quais são os termos e formatos que a instituição deseja para essa nova articulação com o entorno e sua comunidade.

“Museu aberto”

O **projeto arquitetônico** da Pinacoteca Contemporânea se destaca por apresentar uma proposta de **maior abertura em relação à cidade e ao entorno imediato**, o que é entendido pela maioria dos colaboradores como uma oportunidade de construir novas relações com a população que habita a região e ainda não frequenta o museu, além de possibilitar novas práticas que possam atrair o público geral.

- Há uma expectativa de que o público e pessoas que circulam pelo Parque da Luz e região possam acessar mais livremente o espaço do museu e que o espaço se constitua enquanto um lugar de convivência e lazer, rompendo com as barreiras que normalmente distanciam a população dos museus e atraindo novos visitantes.
- Renata Bittencourt chama a atenção para a importância de observar muito bem o treinamento das equipes, em especial a segurança, considerando as características da nova unidade, e também cuidar das áreas de alimentação e valores dos alimentos ofertados. Tudo isso considerando sempre a **premissa do acolhimento dos mais diversos públicos**, para que as pessoas se sintam bem vindas e bem recebidas. Tais ações, segundo ela, marcam a **diferença entre “o espaço entre ser simpático e receptivo de fato ou ser elitista e intimidador”**.

- Segundo Jaime Lauriano, o museu possui "catracas invisíveis" e para mudar isso é preciso abraçar a diversidade enquanto forma de ser do museu.

Os interlocutores apontam para alguns **desafios que surgem dessa configuração "aberta"** e questionam como a instituição lidará com novas dinâmicas: *"A gente sabe ser aberto assim? Não sei. Talvez a gente vá ter que aprender. E agora o desafio está colocado na nossa mão: como sermos abertos?"*.

- Entre as equipes do atendimento e educativo há um consenso de que o "museu aberto" trará uma série de desafios no dia a dia e que as equipes ainda não têm os recursos necessários para lidar com essa nova dinâmica: *"Com mais um prédio de área aberta, propício a várias questões, será muito mais difícil. **Abrir o prédio é fácil, o difícil é você oferecer ferramentas para manter"*** (Roda de conversa interna).
- Essas equipes apontaram uma série de dificuldades que podem surgir nesse processo: equipes reduzidas; maior dificuldade para zelar pelo patrimônio; maior liberdade de uso do que a Pinacoteca Luz e Estação, o que poderá gerar conflitos caso os frequentadores passem a ter a mesma postura nas unidades antigas, que têm mais regras.
- Há uma série de questionamentos sobre qual será a **postura da instituição com as pessoas em situação de vulnerabilidade**, que habitam o entorno, e que possivelmente frequentarão o novo espaço do museu: Qual será a postura da instituição com as pessoas em situação de vulnerabilidade em

caso de tensões e conflitos? A Pinacoteca irá integrar essas pessoas como público? Se sim, a integração será feita apenas pelo educativo e o atendimento?

Nós temos um prédio que, aparentemente, é convidativo e também excludente. Como vamos lidar? Porque, no fim, quem lida somos nós: educativo, atendimento e segurança. E a segurança recebe um outro tipo de atendimento para isso, mesmo porque são funcionários terceirizados (Roda de conversa interna).

- Esse novo cenário aponta para a necessidade de investir na formação tanto das equipes internas quanto dos públicos habituais para compreender os novos usos e relações que surgirão na Pinacoteca Contemporânea.

De algum modo, a Pinacoteca Contemporânea traz consigo essa **missão de reconectar a instituição com seu território**, a partir da ocupação de um novo pedaço do Parque da Luz e um projeto arquitetônico que se propõe a criar porosidades entre o museu e o entorno. A nova unidade, nesse sentido, acaba por ficar responsável por fazer essa relação acontecer. Vale, contudo, entender como ficam as relações das outras unidades com o entorno e da instituição como um todo:

Eu tenho ouvido um discurso que pode ser interessante, mas me preocupa em alguns momentos, que é essa coisa de ter um prédio mais voltado à comunidade. De novo: "a comunidade", no singular. Eu acho isso problemático. E também acho problemático, eu já falei na nossa entrevista presencial, que a gente não considere que os outros 2

prédios também são voltados à comunidade. Quer dizer, a instituição tem que ser voltada às comunidades, não a Pina Contemporânea. Isso me incomoda. (Entrevista semiestruturada)

- É importante que o desejo de se conectar com o território venha acompanhado também do desejo de conhecê-lo melhor em sua pluralidade. Só assim será possível a instituição entender quais são as possíveis conexões a serem construídas – diante das redes, articulações e vizinhanças que já existem.

Pinacoteca Contemporânea: recepção externa

Apesar da Pinacoteca Contemporânea já criar muitas expectativas e receios entre aqueles que atuam diretamente no museu, mobilizando um desejo de ampliar o diálogo com seu entorno e a formação de novos públicos; **do lado de fora da instituição ainda são poucos os que estão informados sobre a chegada da nova unidade.**

- Nas incursões etnográficas os frequentadores do Parque da Luz e moradores do entorno desconhecem o porquê das obras e no questionário externo a maioria dos participantes da pesquisa (62%) não sabia que a Pinacoteca em breve terá um novo edifício.
- Dos 339 participantes da pesquisa (38%) que já estavam informados sobre a Pinacoteca Contemporânea, 34,5% ficaram sabendo através *da imprensa (revistas, jornais,*

portais de notícia), 24,2% pelas *redes sociais*, 15,3% por *amigos ou conhecidos*, 12,1% por *funcionários da Pinacoteca* e 9,4% pela *comunicação no tapume das obras*.

Ao serem questionados sobre o que consideram fundamental que esse novo espaço ofereça e possibilite, os **participantes do questionário externo levantaram desejos e expectativas** para a nova unidade (respostas abertas):

- O tema mais citado foi **acessibilidade** (social, atitudinal, arquitetônica, programática etc). Há uma expectativa de que a instituição promova ações para acolher os diversos grupos sociais. A inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade e um maior diálogo com o entorno foram novamente colocados como questões que o museu precisa encarar e se posicionar, propondo ações que se conectem com essa realidade.
- O **valor do ingresso** foi um dos pontos mais citados para ampliar o acesso ao museu e os interlocutores pareceram desconhecer as políticas de gratuidade da instituição.
- Há desejo por um **espaço plural, comprometido com a diversidade**: do público, dos trabalhadores, dos artistas, do acervo e também das relações além de seus muros.

Espero que ele seja realmente acolhedor e não mais um espaço voltado para a elite das artes. Que tenha preços acessíveis e que realmente convide as pessoas a estarem

ali, a aproveitarem o espaço e o que ele oferece. Para isso, ter funcionários e exposições que reflitam a diversidade é fundamental. Espero que ele não seja simplesmente hipster. Espero que vocês consigam olhar para a imensidão que é São Paulo e como ela é feita de gente sofrida, e não dos que se acham entendedores da arte e que, de alguma maneira, se sentem melhor que os outros, mais inteligentes, mais sabedores do que é certo. Espero que vocês realmente se abram pro centro de Sampa (Mulher cisgênero, parda, na faixa etária de 45 a 49 anos, pós graduada, já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo).

- Os participantes também destacaram a importância de uma **postura acolhedora** por parte da instituição na nova unidade

Além dessa nova infraestrutura com programação ampla, diversa e acessível, considero fundamental que possibilite que o público seja tratado e abordado pelos profissionais (mediadores, por exemplo) e colaboradores (artistas, músicos etc) de modo acolhedor, respeitoso, alegre, inventivo, participativo (Mulher cisgênero, branca, na faixa etária de 45 a 49 anos, pós-graduada, já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo).

- A questão da garantia da **segurança** com relação ao entorno foi o segundo tema mais citado pelos respondentes.
- Há a expectativa que a nova unidade assuma um **compromisso com a arte contemporânea**, que, contudo, é vista por alguns como mais distante da população em geral e

de mais difícil compreensão. As ações educativas seriam, nessa perspectiva, centrais para que os visitantes ficassem mais à vontade com essa temática e para que o conteúdo exibido se tornasse, de certa forma, mais palatável:

A arte contemporânea é bem difícil de ler, seria incrível ter um espaço educativo voltado para a leitura e conhecimento desse movimento, sem constranger ninguém. (Mulher cisgênero, branca, na faixa etária de 25 a 29 anos, ensino superior incompleto e já visitou presencialmente a Pinacoteca entre duas e dez vezes. Questionário externo)

Muita propaganda deste espaço convidando a população a conhecer o espaço e as artes visuais contemporâneas brasileiras, com bons profissionais para receber a população e acolher seus anseios e quebrar os preconceitos sobre arte contemporânea (Mulher cisgênero, não se sente avontade para responder sobre raça, na faixa etária de 50 a 59 anos, pós-graduada, já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo).

- A nova unidade é percebida como uma grande **oportunidade para acolher e dar espaço para novos artistas, coletivos, linguagens artísticas, além de novas práticas de curadoria.**

Considerando ser uma Pinacoteca Contemporânea, seria extremamente interessante ver artistas brasileiros desse cenário expostos, e também outras modalidades de arte (performática, audiovisual etc), que ultrapassassem as barreiras de uma moldura (trabalho que a Pinacoteca já

vem lindamente realizando). Mais atividades formativas também seriam muito, muito interessantes. Que esse novo espaço possibilite novos ares, diversas formas de pensar, criar, ser e estar na era contemporânea, que ocupe o centro sem esquecer daqueles que habitam a região, que se internacionalize, levando nomes brasileiros mundo afora, e que seja um lugar de diálogo artístico e social (Mulher cisgênero, amarela, na faixa etária de 20 a 24 anos, pós-graduada, já visitou presencialmente a Pinacoteca mais de dez vezes. Questionário externo).

- Há também um desejo de que o novo edifício promova uma **programação** com cursos, palestras, oficinas, ateliês, atividades para diversas faixas etárias, que contemplem múltiplas linguagens artísticas: *“a apropriação livre das expressões da cultura contemporânea jovem (HQs, Mangás, jovens ensaiando suas danças, ou simplesmente não fazendo nada). A abertura de uma área para a auto expressão em linguagens como dança e música pode ser um grande atrativo para aproximação destes novos públicos”*.
- O desejo de atividades e espaços voltados para o público infantil foi muito citado.

Além dos inúmeros desejos e expectativas já apresentados acima, a Pinacoteca Contemporânea chega no imaginário dos frequentadores apontando para **novas possibilidades de usos e de ocupação do espaço do museu**, sistematizados abaixo.

- Mais bancos *“bancos para sentar e apreciar as obras assim como para descanso enquanto vemos as exposições”*

- Integração com a o parque a a natureza *“Natureza, exposição botânica, observação de pássaros”*
- Espaço/ mesas para estudo e reuniões. *“Isso simplesmente não existe no centro de São Paulo”*
- Contação de história e troca de livros
- Espaço acolhedor e confortável *“de conforto e muito conteúdo”*
- Espaço para debates
- Espaço coworking
- Sala de leitura
- Espaço de fruição e contemplação no geral *“Espaço para contemplação de obras artísticas como esculturas e jardins”*
- Novas linguagens: teatro ao ar livre, espetáculos e performances
- Práticas e atividades de reflexão e diversão
- Espaços de convivência e espaço abertos para encontro entre as pessoas *“Espaço para que os visitantes possam se reunir para complementar a visita com com conversas entre si, com área de estudo e reuniões e pic-nics”*
- Áreas para descanso e ócio *“Ser um lugar de referência para o ócio”*
- Locais silenciosos que possibilitem a leitura e estudo
- Espaço para criação e pesquisa
- Laboratórios
- Espaço democrático *“espaço aberto e livre, sem catraca e controle. Onde a gente simplesmente entre e curta”*

No geral, a notícia da chegada da Pina Contemporânea foi bem recebida pelos participantes do questionário externo, que se mostraram entusiasmados com a novidade e compartilharam muitos elogios à iniciativa. Se, por um lado, os públicos ouvidos no questionário têm o desejo e vislumbram a oportunidade de que o novo edifício seja mais acessível para a população e passe a acolher

novos usos, por outro lado, **os atores que compartilham o entorno com o museu** e que foram ouvidos para este diagnóstico **não tem grandes expectativas de que a Pinacoteca Contemporânea possa mudar a postura da instituição com relação ao território.**

- Conforme apresentado anteriormente, há uma percepção geral de que a Pinacoteca teria dificuldade em estabelecer um diálogo horizontal e cotidiano com a vizinhança que já se articula na região.
- Nessa perspectiva, o novo edifício poderia até mesmo **reforçar a sensação de barreiras simbólicas** impostas por uma construção mais nova, mais tecnológica e mais qualificada, o que poderia afastar ainda mais públicos em situação de vulnerabilidade, mesmo que o edifício tenha uma arquitetura mais aberta em relação à rua e à cidade: *“abre-se uma arquitetura em um espaço que é fechado de diversas formas”* (Sheila Costa, Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos. Roda de conversa externa).
- Há receio da Pina Contemporânea se tornar um “oásis” de fruição estética para públicos classe média de bairros mais caros, sem a possibilidade de conexão com públicos locais.
- Os interlocutores da roda externa 1 demonstraram receio de que a Pinacoteca, por conta de ser um equipamento de grande porte, queira substituir ou abafar os outros parceiros que já atuam no território em vez de fortalecê-los.

- A abertura para o território não acontece de uma hora para outra – é preciso ser construída: **“não se decreta a abertura”** (Benjamin Seroussi, Casa do Povo. Roda de conversa externa).

Na opinião de alguns interlocutores externos, o isolamento vivenciado pela Pinacoteca atualmente só poderá ser revertido caso haja uma **disposição e compromisso institucional, que não se restringiria apenas a Pinacoteca Contemporânea** e ao seu edifício. Esse **movimento de (re)conexão com a vizinhança** perpassa pelo reconhecimento e aproximação dos sujeitos que habitam o entorno.

- A escuta realizada expõe um **território já articulado** a partir de uma rede de instituições que dialogam, se escutam, oferecem os recursos e apresentam suas demandas a partir de uma relação horizontal.
- A **postura deve ser coerente nas três unidades e se efetivar no diálogo horizontal com os demais parceiros da vizinhança**, sob pena de reforçar a distância que parece separar a Pinacoteca de seus vizinhos.
- A arquitetura de conceito “mais aberto” por si só não dissolve as barreiras que afastam boa parte da população do museu.

Tudo indica que a Pinacoteca deve refletir e **evitar que a chegada da nova unidade acabe por representar um distanciamento ainda maior da instituição com seu entorno próximo** e com os possíveis públicos que deseja atrair. De todo modo, o campo parece bastante fértil e propício para a Pinacoteca aproveitar as

diferentes oportunidades trazidas com a chegada da Pina Contemporânea.

Uma nova identidade para a Pinacoteca

A chegada da Pinacoteca Contemporânea é importante para pensar as possíveis **transformações na identidade da instituição**. A inauguração da unidade suscita perguntas: como a Pinacoteca Contemporânea se insere nesse espectro de identidades e de relações já estabelecidas entre as unidades já existentes? Como, ao mesmo tempo, construir uma única identidade para o museu e preservar as especificidades de cada unidade, se necessário?

- Uma das formulações em resposta ao desafio de **conceber conceitualmente as três unidades enquanto um único museu** é a, já citada, noção de campus: *“eu acho que a gente precisa substituir essa noção de edifícios por uma noção de campus. Se torna basicamente uma obrigação, e nós todos participamos nesse processo, entre 3 edifícios, em que **1+1+1 é muito mais do 3**”*.
- A integração com o território é um elemento central dessa noção de campus e a chegada da nova unidade é vista como uma possibilidade de melhora da relação da instituição com o território.
- A ideia é que haja total integração entre os edifícios, que devem ser entendidos de forma conjunta em sua programação e em vários aspectos do seu funcionamento

interno: *“Eu acho que quando eu penso no campus, tem muito a ver com esse desejo, com a ideia [de] que a gente fale de uma instituição só, apesar das três unidades, né? Isso é muito importante, numa forma de falar de todas as nossas ações. Assim, eu acho que é importante que a Pinacoteca tenha uma programação “X”, que se distribui entre três unidades. E não: “a Pinacoteca é a soma da Pinacoteca Estação, Pinacoteca Luz e Pinacoteca Contemporânea”. Ela é mais do que a soma”*.

- Contudo, como apontado, a noção de campus ainda não está amadurecida dentro da instituição, sendo necessário detalhar o que isso, na prática, significa.
- Ao mesmo tempo que a chegada da nova unidade aponta para o desejo de uma integração, há um receio de que a proximidade entre a Pinacoteca Luz e a Pinacoteca Contemporânea acabe por **reforçar o isolamento já vivenciado pela Pinacoteca Estação**: *“Acho que ela traz um desafio ainda maior, que é: mesmo tendo um edifício ainda pouco unificado com a Pina Luz, a Pina Estação, a gente abrir mais um pode ser um risco de fragmentação, como eu comentei com você”* – o fato de haver já uma equipe de educativo designada para a Pina Contemporânea e não para a Estação também seria um exemplo desse risco.
- Alguns interlocutores entendem que haveria, inclusive, uma sobreposição na área de atuação da Pinacoteca Contemporânea com a Estação. Mesmo que não declaradamente, a Pina Estação atua no campo das artes

contemporâneas: *“Ela [Pina Contemporânea] traz dois desafios, que a gente não tinha, né? O primeiro é tratar a arte contemporânea como foco. Esse nunca foi o foco específico da Pina Luz. Ele é o foco da Pina Estação, embora não declaradamente – o que eu acho complicado também”.*

A chegada da Pinacoteca Contemporânea é entendida, por muitos, como um **compromisso com as artes contemporâneas** e com as experimentações. Estes aspectos são percebidos com entusiasmo tanto pela equipe quanto por Renata Bittencourt e Jaime Lauriano, integrantes do Conselho de Orientação Artística (COA) da Pinacoteca. Ambos acrescentam que abrir uma unidade designada exclusivamente para lidar com questões e produções contemporâneas faz parte da consolidação de um trabalho já realizado pela Pinacoteca e que contribui para a expansão da identidade do museu.

E eu acho que a Pina consegue equilibrar bem essas dimensões do museu que trabalha com uma história da arte e que cria uma história da arte, ao trabalhar com o contemporâneo (...) Então, ter um espaço dedicado ao contemporâneo, acho que só traz só nitidez, para um trabalho que a instituição já faz, fortalecendo talvez ainda mais essa dimensão do trabalho. (...) O que a Contemporânea traz é a possibilidade de, ao separar talvez um pouco, trazer mais consistência, né, uma visão mais integral, talvez, desse trabalho que é feito com arte contemporânea, que é diferente, por exemplo, de ter a Pina Estação, que embora seja um braço estendido, não tem uma identidade particular, né? (Renata Bittencourt, membro do COA)

Eu vejo com bons olhos a chegada da Pina Contemporânea e ela altera conceitualmente [a instituição]... Se ela for efetivada como é o seu papel, ela altera vertiginosamente o conceito, a parte conceitual da Pinacoteca porque, voltando às primeiras respostas, ela vai ter um espaço dedicado à experimentação, e a experimentação no sentido mais amplo que isso possa acontecer – experimentação do próprio acervo, experimentação de linguagens, vai poder trabalhar com artistas – que daí deveria ser a função da Pina Contemporânea – não consolidados e não no meio de carreira. Porque se for mais um espaço para repetir e replicar o que a Pina Luz e o que a Pina Estação fazem, não faz sentido, e ainda mais ter esse nome Pina Contemporânea (Jaime Lauriano, membro do COA).

- Interlocutores apontaram que a nova unidade traz a oportunidade de uma **maior internacionalização do museu**, estabelecendo novos diálogos, pontos de contato e intercâmbios com outros países e artistas.

A possibilidade de experimentar mais e estreitar o diálogo e intercâmbios com instituições internacionais, uma vez que os espaços da Pina Contemporânea serão os únicos a obedecer adequadamente aos critérios museológicos aceitos por museus no exterior (Questionário interno)

- O **novo porte da instituição**, que se tornará em área e capacidade de público um dos maiores museus de arte da América Latina também anima a equipe.

[...] pensando no futuro da Pina Contemporânea, é muito gratificante você pensar que você está num equipamento cultural que está para inaugurar um terceiro prédio e se tornar o museu de arte com maior capacidade, da América Latina, para visitantes, né? Isso é muito importante! Um equipamento cultural com três prédios e a gente vai ser o maior. Então imagina participar desse processo, assim? É única e é muito estimulante, né? (Entrevista semiestruturada)

- Uma pergunta que fica é: se a Pinacoteca Contemporânea chega afirmando o compromisso da instituição com as artes contemporâneas e com processos de experimentação, **qual será o papel das outras duas unidades e como será possível construir uma identidade integrada do museu que acolha as especificidades de cada espaço?**

7. Análise SWOT e outros desafios

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 ao contexto 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 e subsidiando a tomada de decisão.

Neste capítulo, além de apresentar o quadro sintético construído com base nos dados coletados durante a etapa diagnóstica, também são elencados alguns desafios e perguntas que não necessariamente estão presentes na SWOT mas que também devem ser considerados na revisão do Plano Museológico da Pinacoteca.

Resultados da SWOT (FOFA)

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 e orgulho de trabalhar na instituição e que demonstram desejo de participar em atividades integradas
- gestão profissional e preocupada com a eficiência e efetividade
- políticas e documentos institucionais estruturantes (Plano Museológico, Código de Ética, Política de Acervo, Política de Preservação Digital etc.)
- missão do museu considerada adequada e aderente 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 se fazer a curadoria foi vista como exemplo positivo e inspirador para a equipe.
- avaliação extremamente elogiosa da Pinacoteca como um todo pelos respondentes do questionário externo

- possuir um 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 limita a busca por inovação e dificulta abertura para novas aprendizagens
- percepção de pouca integração entre as áreas, bem como tensões entre áreas meio e fim e sentimento de menor pertencimento à instituição por parte das equipes das áreas meio
- estrutura hierárquica, com concentração das decisões na direção e coordenação, e baixa participação das equipes
- percepção da equipe é 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, além de 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 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 pelo público interno e externo

- as ações dedicadas aos visitantes e ao público em geral são concentradas em apenas poucas áreas, bem como as questões relativas a acesso, acessibilidade e relacionamento, 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 menor visibilidade da Pinacoteca Estação.
- falta de visibilidade externa de algumas atividades técnicas ("bastidores"), também 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) somados ao temor de haters e de cancelamento impactam possibilidades de interações com os públicos
- 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 sistêmica de sustentabilidade com definição precisa de reciclagem, reaproveitamento, reuso e descarte

Oportunidades (fatores externos)

- referência e modelo para outros museus brasileiros em processos museológicos, bem como referência para a construção do imaginário do que é um museu de arte
- existência de outras Organizações Sociais de Cultura, museus e instituições culturais com desafios e interesses similares, possibilitando 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 e que realiza muitas ações em conjunto
- novos sujeitos e interlocutores demandando e ampliando 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 é recebida com muito entusiasmo e elogios pelos respondentes do questionário externo, com indicação de novos usos e ocupação do espaço do museu

- arquitetura proposta para a 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, promover novas práticas e também de dar visibilidade para atividades atualmente menos visíveis
- possibilidade de repensar a identidade das três unidades, integrá-las mais e potencializá-las, trabalhando novos conceitos e ideias sobre o museu (campus etc.) a partir da chegada da nova unidade
- potencial de exploração de novas linguagens e novas técnicas (inovação), incluindo qualificação e modernização da experiência do visitante com novos recursos digitais
- ações de investimento social privado buscam cada vez mais iniciativas que promovem reparação histórica e valorização da diversidade

Ameaças (fatores externos)

- cenário econômico de insegurança, que pode deixar a instituição vulnerável em relação a captação de recursos, com impactos na operação interna e na realização de programação e ações educativas, e mais suscetível a influências do mercado da arte
- instabilidade jurídica das OSs de Cultura frente a 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 de forma colaborativa em caráter local
- 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 à 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 polícia)

Alguns desafios, pontos de atenção e de reflexão

A pesquisa aprofundada feita durante a etapa diagnóstica e as reflexões apresentadas neste relatório permitem elencar alguns desafios que a Pinacoteca pode vir a ter pela frente, bem como algumas questões para as quais vale pensar ou buscar respostas. Para facilitar, os desafios e questões elencados abaixo foram organizados com base na própria estrutura deste relatório.

Identidade e vocação

- O argumento de que a Pinacoteca desde sua fundação é um museu preocupado com a arte contemporânea (adquirir acervos contemporâneos sempre teria sido um

modo de operar e uma marca do museu) pode ter efeitos na identidade da instituição para dentro e para fora e é importante ter ciência e refletir sobre quais podem ser os efeitos internos e externos desse posicionamento.

- *Considerando que o museu já tem mais de um século de vida e um acervo importante de arte acadêmica, trata-se de uma narrativa não necessariamente consensual (ao menos internamente). É importante e desejável que ela seja alvo de reflexão?*
- *O público externo talvez tenha pouco conhecimento desse argumento ou posicionamento. É desejável que passe a ter?*

- O lugar de referência ocupado pela Pinacoteca pode comprometer a sua capacidade de inovação, com a cristalização de processos e maior dificuldade de aceitar, propor e estabelecer novas práticas.
- Parece existir uma tensão entre tradição e inovação – desde uma possível ênfase em obras de produção recente em detrimento do acervo histórico até uma atuação nas redes sociais que não corresponderia ao imaginário sobre o museu (jovem descolada x tia quatrocentona). É preciso ainda lembrar que para alguns a Pinacoteca é uma instituição “pesada”, que dá passos lentos (o que é visto como positivo, já que indica cautela e ações com uma reflexão mais elaborada que escapa de modismos). É necessário ou desejável equacionar essa tensão?

- A falta de uma identidade e integração da Pinacoteca Estação aparece como um ponto de atenção. É possível e desejável dialogar mais, em algum nível, com o próprio Memorial e com temas relacionados aos direitos humanos, haja vista o imaginário suscitado pelo prédio?
- O recorte nas artes visuais brasileiras é plenamente reconhecido externamente?

Operação interna

- O organograma atual reflete a operação da instituição e as percepções que as equipes têm sobre os fluxos e relações diárias entre as áreas?
 - *Boa parte dos interlocutores internos relatou compartimentação de processos e falta de visão de conjunto ou integração. Um organograma e um fluxograma não resolvem isso isoladamente, mas podem ajudar para uma maior compreensão das hierarquias e fluxos. Quais outros instrumentos e estratégias podem ser pensadas?*
- O modelo de governança pode favorecer, ou não, que atitudes mais personalistas sejam predominantes na gestão do museu, deixando a instituição suscetível a temperamentos de quem estiver no comando. Como fortalecer processos, procedimentos, fluxos e equipes para que possam operar adequadamente em diferentes cenários de liderança? (direção e coordenação)

- *Neste diagnóstico a questão do personalismo foi endereçada mais para os coordenadores do que para os diretores. Contudo, o diagnóstico anterior, feito para o Plano Museológico vigente, apontou diferentes situações de desconforto e arbitrariedade geradas por diretores.*
- *A estrutura é ainda bastante hierárquica e verticalizada. É desejável desenvolver estratégias para tornar algumas tomadas de decisão mais horizontalizadas?*

- As novas definições e expectativas para o Programa de Integração ao Sisem ainda não parecem consensuadas junto à OS e à equipe da Pinacoteca.
- Há certa irregularidade na alimentação do CEM-SP, o que pode gerar inconsistência de dados.
- A sustentabilidade ambiental apareceu de maneira mais lateral ao longo do diagnóstico, porém trata-se de tema de fundamental importância e que pode ter efeitos na reputação da instituição interna e externamente. Como estabelecer estratégias integradas e transversais aos diferentes núcleos?
- Como equilibrar melhor as atividades de pesquisa, garantindo espaço e tempo para que aconteçam?
- Existe a percepção de que o museu funciona para montar exposições. É preciso refletir e compreender melhor essa percepção tendo em vista que, em números absolutos,

houve uma expressiva redução das exposições temporárias nos últimos anos.

- *As exposições se tornaram mais complexas em sua elaboração e montagem? O corpo funcional foi reduzido em proporção maior do que o número de exposições temporárias? Há problemas em alguns processos que levam à ineficiência de certas atividades? A intrínseca visibilidade pública das mostras condiciona esse foco?*
- Equipes de atendimento e do educativo reclamam de sobrecarga nas orientações gerais que precisam ser fornecidas aos visitantes, que poderia ser minimizada com uma comunicação visual das regras no próprio espaço expositivo.
- A necessidade de uma maior transversalidade e coesão no trabalho entre as áreas foi um ponto muito recorrente entre os diferentes colaboradores. Quais áreas e/ou atividades enfrentam menos problemas de comunicação interna e conseguem atuar de modo mais transversal, horizontal e integrado? Pensar nesses casos e experiências internas podem inspirar novas práticas e modos de trocas mais sistemáticos e eficientes entre as áreas, fornecendo caminhos para mudanças mais gerais na instituição.
- Reserva técnica visitável e outras formas de extroversão de atividades técnicas e dos processos museais de maneira mais ampla para o público externo aparecem como um dos caminhos para o problema da falta de visibilidade sentido

por algumas áreas. Quais os potenciais atuais nesse sentido para a Pinacoteca?

- Estratégias variadas para a introdução de colaboradores das áreas-meio no universo das artes visuais aparece como algo que teria bastante adesão e que, desde que não obrigatório, funcionaria para aproximar áreas-meio e áreas-fim.
 - *O entendimento de que apenas algumas áreas são técnicas, bastante disseminado dentro da instituição (embora comum em outros museus também), ajuda a aprofundar o distanciamento entre as equipes (nessa divisão áreas-meio versus áreas-fim)*
- A falta de clareza quanto aos “passos” necessários para conseguir incrementos salariais com base na dedicação à carreira é um ponto a ser equacionado, já que causa danos significativos no clima organizacional.
- Como comunicar com clareza as necessidades e posicionamentos da instituição para o público interno? De modo que resulte também em um diálogo mais próximo e transparente com o público externo. Como aprimorar os recursos de comunicação, para melhorar o relacionamento entre as equipes?
- A pandemia criou novas demandas e ainda é um desafio equilibrar as ações presenciais e online.

- Do ponto de vista da operação interna, quais podem ser as formas para melhorar a integração entre os três edifícios? (Ex: transporte regular e integrado).

Relações extramuros

- As políticas de gratuidade da instituição são pouco conhecidas pelos públicos internos e externos.
- O comissionamento de obras foi apontado como uma estratégia potente, mas ainda pouco explorada, para mobilizar comunidades que ainda não se vêem representadas no espaço do museu.
- Como certas conquistas possibilitadas pelo uso dos recursos digitais – usuários que interagem de forma mais ativa – podem influenciar as práticas e ações do museu presencialmente?
- Parte público interno às vezes têm visões preconceituosas sobre o entorno e as pessoas em situação de vulnerabilidade, com determinadas noções de violência, higiene, civilidade, para citar alguns temas, que entram em conflito com debates mais atuais sobre equidade, dignidade humana, racismo, fatores de produção da desigualdade social, papel das políticas públicas etc. Em que pese tratar-se de visões de mundo baseadas em premissas e valores introjetados e de mais lenta mudança, o que a Pinacoteca deve fazer para apoiar a formação de seus públicos internos nessa mudança de olhar?

- *Posições individuais às vezes são vistas pelo público externo como institucionais ("jato d'água e polícia")*
- *Quais são possíveis estratégias para lidar com o receio sentido por parte significativa dos colaboradores com relação à sensação de insegurança com o entorno?*

- Qual lugar que a Pinacoteca, enquanto instituição, quer ocupar tendo em vista que já existe uma articulação no território? Como se inserir nas atividades do entorno enquanto recurso, atendendo às demandas externas de agentes/vizinhança, sem desconsiderar as especificidades da Pinacoteca, que é ser um museu de arte brasileira? Que outras relações, para além da relação instituição e público podem ser estabelecidas com essa população?
 - *Tendo em vista que a Pinacoteca é identificada por muitos vizinhos como um braço do Estado, como lidar com esse lugar?*
- Como atrair esse público potencial que passa todos os dias em frente aos equipamentos culturais indo para o trabalho, ou que reside há poucos quarteirões de distância ou que até mesmo dorme em suas calçadas, mas nunca entrou em seus edifícios?
- Como "formar" o público frequentador que ainda é retrógrado no que diz respeito a debates atuais sobre diversidade e inclusão, sobre direitos humanos e sociais e que desconhece as funções sociais de um museu?

- É desejável ou mesmo factível pensar a Pinacoteca na chave de um museu híbrido?
 - *A relação (comunicação) com público pelo digital mudou muito desde 2014 – o público digital também demanda das equipes e consome o museu, antes mesmo de visitá-lo presencialmente ou mesmo sem nunca visitá-lo.*

Algumas tendências e ideias

- O que ainda é preciso fazer e avançar para trabalhar a diversidade nessas três dimensões: quem fala na instituição? O que a instituição fala? Para quem a instituição fala? Deslocamentos de perspectivas ainda são necessários, tanto no diálogo com outras produções artísticas quanto no que diz respeito à composição das próprias equipes. Há a necessidade de pensar a diversidade de modo mais estrutural do ponto de vista institucional.
- Como valorizar mais e registrar saberes e olhares internos, evitando epistemicídios e aproveitando a diversidade existente no próprio museu?
- É preciso definir o que se entende por abertura e diálogo, o que se entende por curadoria comunitária e como a Pinacoteca deseja se posicionar em relação a essas questões.
- É importante reconhecer que não só a Pinacoteca consolida e dá valor a discussões, produções e artistas, mas que a

própria Pinacoteca é legitimada ao acolher essas produções. Nesse sentido, o processo de aproximação das instituições com produções negras, indígenas e de mulheres legitima o museu enquanto instituição antirracista e diversa. Esse deslocamento e reposicionamento do olhar exige que a Pinacoteca também saiba se colocar no lugar de aprendiz, isto é, não apenas de referência que emana ensinamentos, mas de instituição que ainda precisa aprender a falar e reconhecer determinadas línguas e linguagens. Como se posicionar também como aprendiz?

- Se quiserem manter sua relevância e posição de referência, os museus devem perceber que há um desafio novo: entender qual diálogo outros produtores de cultura que integram "novos" sistemas artísticos, muitas vezes ainda pouco reconhecidos pelos museus, querem manter com essas instituições (se é que querem) e em que termos. Quais podem ser as estratégias e práticas para a Pinacoteca desconstruir esse lugar de autoridade única capaz de abrigar e definir o que é cultura e arte?
- É preciso olhar com cautela as novas produções artísticas no campo do digital para refletir sobre qual papel a Pinacoteca deseja desempenhar e quais as suas prioridades.
 - *Cabe considerar que os movimentos da Pinacoteca têm impactos nos sistemas artísticos de forma mais*

abrangente em decorrência de seu poder de legitimação de processos, produtos e agentes.

- *Como considerar a realidade brasileira de uso de baixa tecnologia, com a necessidade de acessibilidade digital, universalização de informações e conhecimento em base digital para pensar propostas de extroversão, bases de pesquisa abertas, ações educativas e formativas, residências artísticas, além da disponibilização de internet gratuita para todos em suas instalações, mesmo que para pessoas que estejam apenas de passagem pelo local?*

Pinacoteca Contemporânea

- Pensando na chegada da Pinacoteca Contemporânea e no formato do edifício, quais seriam as possíveis novas dinâmicas que a instituição ainda não lida, por ter edifícios “fechados” até o momento, e como trabalhar com elas?
 - *“É possível fazer uma arquitetura em que ela diga que esse espaço é para todos? O que significaria isso? Como se coloca isso? E como se constrói essa afirmação em diversos aspectos? Como é que diz para as pessoas que acham que não é para todos, mas que elas olhem e tenham o tempo inteiro, e aí simbolicamente, avisando para ela ‘aqui é para todos’?” (roda de conversa externa 1).*
- É possível e desejável aproveitar o pequeno espaço expositivo contíguo à biblioteca e Centro de Referência para dar paridade aos acervos bibliográfico e documental,

além de tratar da história institucional e das relações com o entorno?

- Como equilibrar conservação das obras com o acolhimento do público em espaço permeável e sujeito à intempéries?
- Se a Pinacoteca Contemporânea chega afirmando o compromisso da Pinacoteca com as artes contemporâneas e com processos de experimentação, qual será o papel das outras duas unidades e como será possível construir uma identidade integrada do museu que acolha as especificidades de cada espaço?
- A relação com o entorno não pode ficar somente a cargo da Pinacoteca Contemporânea.
- A ideia de *campus* (e de que 1 + 1 + 1 é mais do que 3) e a de curadoria ou conselho comunitário precisam ser mais compartilhadas com as equipes e estressadas, para que possam amadurecer, ganhando mais sentido e força.

8. Considerações finais

Vivenciar um processo de diagnóstico e análise institucional é, de algum modo, passar por um escrutínio nem sempre confortável. Para quem atua no museu, ler os resultados pode causar desde o sentimento de "mas isso eu já sabia!" até o alívio e o reconhecimento de perceber evidenciados alguns desejos antigos ou demandas represadas, passando por incômodos ou contrariedades pela tomada de conhecimento de determinadas situações ou mesmo por discordâncias da análise ou de depoimentos dos colegas.

Um dos objetivos deste diagnóstico era permitir uma melhor compreensão do museu, das pessoas que o habitam e de fenômenos diversos a ele relacionados, sempre multifacetados, complexos e nem sempre de fácil contorno.

Sem dúvida, os profissionais altamente especializados, as atividades realizadas com excelência e os diferentes produtos gerados pela Pinacoteca contribuem para sua boa reputação institucional e justificam a profusão de elogios internos e externos, transmitidos sempre com muito orgulho e admiração. Por isso, não foi um exercício simples fazer críticas e identificar os problemas, já que há bastante completude e coerência em diferentes ações da instituição.

Todo esse sucesso, contudo, não deve gerar acomodação em processos internos, alguns deles com problemas previamente conhecidos pela própria equipe e corpo diretivo – algumas das questões observadas durante o atual processo diagnóstico já

havia sido levantadas por consultorias externas para os planos museológicos anteriores e também explicitadas em documentos produzidos pela própria equipe da Pinacoteca.

Além de um comprometimento do clima da organização, processos internos pouco satisfatórios podem afetar, em médio e longo prazo, também resultados e produtos. Problemas invisíveis aos olhos públicos não deixam espontaneamente de existir e podem facilmente se tornar visíveis se não enfrentados.

É importante dizer que todos os pontos de atenção e obstáculos identificados durante o presente processo, e que interferem na fluidez e equilíbrio da cadeia operatória museológica, estão longe de ser exclusivos da Pinacoteca. Na verdade, algumas das desconformidades identificadas são relativamente comuns a museus com tipologia, dimensão e contexto socioeconômico similares. Evidentemente, museus estão inseridos na trama da sociedade e se organizam a partir de valores e exemplos partilhados.

No entanto, o fato de determinados aspectos serem comuns a outros museus – ou serem causados por fatores conjunturais mais amplos – não deve ser encarado como minimizador dos problemas ou questões.

Os efeitos de qualquer descompasso repercutem não apenas na função museal, mas também no clima organizacional, que pode se tornar pouco saudável. É necessário ter em conta que a atenção ao equilíbrio entre salvaguarda, pesquisa e comunicação precisa ser constante e ininterrupta, pois só o movimento organizado,

coerente e equilibrado de atividades encadeadas faz com que o ciclo patrimonial – sentido maior do fazer museológico – realmente aconteça. A capacidade de um museu de transformar referências patrimoniais em herança apropriada pela sociedade está diretamente ligada à sua capacidade de articular e equilibrar suas atividades técnico-museológicas.

Um museu é feito de acervos, processos e atividades voltados à sociedade, mas também das pessoas que operam e conectam tudo isso – profissionais qualificados que, para melhor contribuir para o próprio equilíbrio das funções de um museu, precisam também se sentir reconhecidos, terem voz, escuta atenta, participação e espaço real para ação e transformação das situações adversas.



Assim, ainda que a Pinacoteca realize atividades de salvaguarda, pesquisa e comunicação com apuro técnico em cada uma de suas especialidades – e no interior de cada um dos núcleos da instituição – e elabore produtos culturais de qualidade notória, precisa estar atenta às suas relações internas, acompanhar de forma mais sistemática a proporcionalidade de pesos entre áreas e atividades, cuidar das relações e reciprocidades entre equipes, promover maior integração entre áreas, articular novas instâncias de colaboração e participação, além de comunicar melhor posicionamentos e diretrizes institucionais.

Considerando a nova unidade, a preocupação com esse equilíbrio e com os cuidados acima elencados torna-se ainda mais premente. Ao mesmo tempo, essa chegada, tão esperada, abre mais espaço para o sonho e para as possibilidades de transformação.

Esperamos que o diagnóstico aqui apresentado sirva de matéria prima para as equipes da UPPM, da OS e da Pinacoteca lidarem com os desafios, oportunidades, forças, fraquezas e ameaças (sintetizados a seguir), vislumbrando as correções de rota essenciais e as possibilidades de continuidade, manutenção, criação e inovação necessárias para planejar o futuro.

Referências bibliográficas

AMARAL, Aracy A. "A Pinacoteca do Estado: problemas em torno à formação e desenvolvimento de um acervo". In: _____. Textos do Trópico de Capricórnio: artigos e ensaios (1980-2005). Vol. 2: Circuitos de arte na América Latina e no Brasil. São Paulo, Editora 34, 2006 [1993].

AMERICAN ALLIANCE OF MUSEUMS. Strategic Institucional Plan. Disponível em: <<https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/strategic-institutional-plan/>> Acesso em: 05 de set. 2022.

ARRUDA, Beatriz Cavalcanti de; LIMA, Paulo José Nascimento. Instituto Brasileiro de Museus: construído pela sociedade e assentado em valores e direitos culturais. (Não publicado) 2018.

ASSOCIAÇÃO PINACOTECA ARTE E CULTURA. Estatuto. APAC, 2019. Disponível em: <<https://apacsp.org.br/institucional/estatuto-2/>> Acesso em: 13 de jul. 2022.

AVILA, Carolina; KASEKER, Davidson; MIZUKAMI, Luiz. Histórico. SISEM SP. Disponível em: <<https://www.sisemsp.org.br/historico/>> Acesso em: 13 de jul. 2022.

BERNARDINI, Sidney Piochi; VENITUCCIO, Renata Ungaro. Territórios cindidos: o bairro do Bom Retiro e o conjunto habitacional Parque do Gato em São Paulo. PARC Pesquisa em Arquitetura e Construção, Campinas, SP, v. 6, n. 3, p. 169-187, set. 2015.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museologia: entre abandono e destino. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Vol.09, No17. UnB, jan/jul 2020. Disponível em:

<<https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/download/31590/26128/72378>> Acesso em: 13 de jul. 2022.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museologia: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenômeno museal. In: Museologia: princípios teórico-metodológicos e a historicidade do fenômeno museal. São Paulo: CEMMAE, 2003 (mimeo).

BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org.). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. vols. 1 e 2. São Paulo, Pinacoteca do Estado, Secretaria de Estado da Cultura, Icom Brasil, 2010.

CADASTRO ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. Checklist e Parecer do Relator. SISEM SP: 2020.

CAMARGOS, Márcia. "A Pinacoteca em oito tempos: um ensaio". In: Araújo, M. M. e _____. (orgs.). *Pinacoteca do Estado: a história de um museu*. São Paulo, Artemeios, 2007.

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 (dissertação). Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em:

<<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-20102017-082515/pt-br.php>> Acesso em: 05 de set. 2022.

FREIRE, Cristina. *Além dos mapas: os monumentos no imaginário urbano contemporâneo*. São Paulo: Sesc; Annablume, 1997.

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

FRÚGOLI JR, Heitor & SPAGGIARI, Enrico. "Da cracolândia aos nóias: percursos etnográficos no bairro da Luz" (2010)

ICOM BRASIL. Dados para navegar em meio às incertezas: Parte II – Resultados da pesquisa com públicos de museus. 2020. 41 p. Disponível em: <www.icom.org.br/wp-content/uploads/2021/01/ICOM_ES_Part-II.pdf>. Acesso em: 2 de set. 2022.

INGOLD, Tim. The Perception of the Environment. Essays on livelihood, dwelling and skill. London & New York: Routledge, 2000.

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: 05 de set. 2022.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. “De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana”. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.17 n.49, 2002.

MENSCH, Peter Van. O objeto da Museologia. Rio de Janeiro: UNIRIO/UGF, 1994.

MURPHY, Bernice L. (Ed.). Museums, ethics and cultural heritage. London; New York: ICOM/Routledge, 2016

NOGUEIRA, Paulo Victor de Figueiredo. Profissionais da saúde e militantes na Cracolândia paulistana: uma etnografia. São Paulo, 2021. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós Graduação em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, 2021.

PETERS. Brainard Guy. O que é governança. Revista do TCU, No 127. Mar/Ago 2013. Disponível em:

<<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87/85>> Acesso em: 12 de jul. 2022.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Manual de normas e procedimentos da central de monitoramento. São Paulo: Núcleo de Segurança, 2010. 9 p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano de Ação Educativa. São Paulo: Núcleo de Ação Educativa, 2021. 31 p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano de Trabalho (2018-2023). São Paulo : APAC, 2018. 69 p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano Estratégico (2019-2023). São Paulo: APAC, 2018. 35p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Plano Museológico. São Paulo: APAC, 2019. 20 p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Política de Acervo da Pinacoteca do Estado de São Paulo (2019). São Paulo: Área de Acervo, 2019. 209 p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Política de Preservação Digital da Pinacoteca do Estado de São Paulo (2019-2023). São Paulo: Área de Acervo, 2019. 28 p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. Relatório de atividades do Centro de Pesquisa e Referência. São Paulo: Núcleo de Pesquisa e Curadoria, 2021, 19 p.

PINACOTECA DE SÃO PAULO. VALENTE, Mariana G. & PAVARIN, Víctor. Política de Direito Autoral do Acervo Artístico da Pinacoteca. São Paulo: Núcleo de Acervo Museológico, 2020. 113 p.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. Lei nº 11.904/09. Institui o Estatuto dos Museus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm> Acesso em: 05 de set. 2022.

SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS DE SÃO PAULO. Parâmetros Cadastrais. Disponível em: <<https://www.sisemsp.org.br/parametros-de-elegibilidade/>> Acesso em: 05 de set. 2022.

RUI, Taniele. Usos da “Luz” e da “cracolândia”: etnografia de práticas espaciais. Saúde e Sociedade. São Paulo, v. 23, n. 1, p. 91-104, Mar. 2014.

SECRETARIA DA 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. SEC SP, 2018.

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

Paulista da Universidade de São Paulo – Museu do Ipiranga São Paulo: Tomara! Educação e cultura, 2020.

VELHO, Gilberto. Observando o familiar. In: NUNES, Edson de Oliveira. *A aventura sociológica: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 1 – 13

WORLD BANK. Governance and Development. 1992. Disponível em: <<https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/0-8213-2094-7>> Acesso em: 12 de jul. 2022.

Créditos

Revisão e atualização do Plano Museológico da Pinacoteca Tomara! Educação e Cultura

Concepção e gestão geral

Clara Azevedo

Ana Luiza Mendes Borges

Museóloga responsável

Beatriz Cavalcanti de Arruda

Coordenação de projeto

Julio Talhari

Mariana Hangai

Equipe técnica

Alessandro Sbampato

Luiz Antônio Guerra

Nádia Lima

Consultores

Ana Avelar e coletivo Academia da Curadoria

Ialê Cardoso

Assistentes de pesquisa

Diana Costa

Clarissa Batalha

São Paulo, 5 de setembro de 2022.

Este documento não passou por revisão ortográfica e gramatical.

