

Plano Museológico
Pinacoteca de São Paulo
2019 - 2023

Índice

Apresentação	03
Histórico da Instituição	04
Detalhamento dos espaços físicos	06
Metodologia: Pressupostos conceituais	08
Metodologia: Princípios norteadores	09
Diagnóstico	10
Temas geradores	15
Missão, visão e valores	15
Objetivos e Resultados esperados	16
Estrutura organizacional	17
Linhas de ação - Diretrizes para Planejamento Estratégico	18

APRESENTAÇÃO

O Plano Museológico da Pinacoteca de São Paulo - 2019 – 2023, ora apresentado, corresponde à revisão realizada pela equipe da Associação Pinacoteca Arte e Cultura - APAC, de documento elaborado inicialmente por consultoria externa, a partir do parecer com recomendações para ajustes emitido pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico – UPPM.

Procurou-se, assim, atender ao exposto no parecer da Unidade Gestora sem, entretanto, descaracterizar o conteúdo elaborado por meio da consultoria.

Entendemos que o parecer da UPPM, pela relevância e caráter norteador, mereceria ter precedido os trabalhos de elaboração do Plano Museológico, para que a consultoria contratada apresentasse o resultado dos trabalhos na estrutura proposta pela Unidade Gestora.

Destacamos que a APAC atualizará esse documento em 2023, devido ao final da vigência do Contrato de Gestão nº01/2018, assim como pela inauguração da Pinacoteca Contemporânea, que deverá ocorrer até o final da vigência do referido contrato.

Histórico da Instituição

Reconhecida como o mais antigo museu de arte da cidade de São Paulo, um dos mais importantes museus de arte do Brasil e uma das mais dinâmicas instituições culturais do país, a Pinacoteca de São Paulo integra atualmente um complexo de edificações para abrigar e difundir um extenso acervo de artes visuais, com ênfase na produção brasileira do século XIX até a contemporaneidade.

PINACOTECA DE SÃO PAULO

A Pinacoteca de São Paulo foi fundada em 24 de dezembro de 1905, pelo Governo do Estado de São Paulo dentro do Edifício do Liceu de Artes e Ofícios, com a cessão de um salão para estabelecer uma galeria de pintura com obras existentes no Museu do Estado, atual Museu Paulista.

Regulamentada como museu público estadual pela Lei Nº 1.271 de 21 de novembro de 1911, a Pinacoteca é vinculada à Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado e é gerenciada, desde dezembro de 2005, por Organização Social de Cultura por meio de Contrato de Gestão.

Situada à Praça da Luz, 2 - no centro histórico de São Paulo –, abriga um dos maiores e mais representativos acervos de arte brasileira com quase 11.000 itens, com ênfase na produção brasileira do século XIX até a contemporaneidade. O acervo é composto por pinturas, esculturas, desenhos, gravuras, fotografias, tapeçarias e objetos de arte decorativa. Na coleção encontram-se obras de Debret, Taunay, Facchinetti, Eliseu Visconti, Almeida Junior, Pedro Alexandrino, Antonio Parreiras, Benedito Calixto, Victor Brecheret, Tarsila do Amaral, Lasar Segall, Anita Malfatti, Cândido Portinari, Di Cavalcanti, e ainda obras abstracionistas e contemporâneas. Historicamente, tem adquirido obras contemporâneas por meio de compra ou de doações, garantido ao longo dos anos a ampliação de seu acervo, com auxílio de um Conselho de Orientação Artística nomeado pelo Secretário de Cultura, e pelo programa dos Patronos de Arte Contemporânea, desenvolvido pela própria instituição.

Seu edifício passou por uma ampla reforma com projeto do arquiteto Paulo Mendes da Rocha no final da década de 1990.

ESTAÇÃO PINACOTECA

A Estação Pinacoteca é um anexo da Pinacoteca de São Paulo, nos termos do art 3º da Lei Federal do Estatuto de Museus, e está localizada ao Largo General Osório, 66, no centro histórico de São Paulo.

Como parte arquitetônica do conjunto ferroviário da The São Paulo Railway, seu edifício foi construído, em 1914, pelo escritório do arquiteto Ramos de Azevedo para abrigar armazéns e escritórios da Estrada de Ferro Sorocabana, sendo reformada em 1939 para abrigar o DEOPS - Delegacia de Ordem Política e Social, posteriormente denominada Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo – DEOPS/SP, que funcionou neste endereço até sua extinção, em 1983.

Totalmente restaurado pelo arquiteto Haron Cohen, o local passou a chamar-se Estação Pinacoteca a partir do seu Decreto de criação (Decreto Estadual Nº 48.461 de 20 de janeiro de 2004), abrigando importantes exposições temporárias de arte moderna e contemporânea da Pinacoteca do Estado de São Paulo, bem como sua reserva técnica. No térreo está instalado o Memorial da Resistência de São Paulo criado na parte do edifício que sediou o Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo (Deops/SP), entre os anos 1940 e 1983. A instituição se dedica a preservar as memórias da resistência e repressão política do Brasil republicano.

Estão no primeiro andar o Centro de Documentação e Memória e a Biblioteca Walter Wey, que apresenta um significativo acervo bibliográfico sobre artes visuais, com destaque para arte brasileira.

PINACOTECA CONTEMPORÂNEA

A futura sede da Pinacoteca Contemporânea fica localizada no antigo prédio da escola Prudente de Moraes, nome que foi dado à Escola Modelo da Luz, instituição criada em 1895, nos primeiros movimentos para o ensino público pelo novo governo paulista, logo após a Proclamação da República.

A primeira edificação foi projetada e construída pelo Escritório Técnico Ramos de Azevedo, sendo um dos prédios inaugurais do grande investimento republicano em edificações escolares que se prolongaria durante toda a Primeira República.

Durante a Revolução de 1924, o prédio da escola foi requisitado para servir de Quartel da Força Pública. No início da década de 1930, ainda como quartel, teve suas instalações destruídas por um incêndio.

A construção atual é da década de 1950 e foi edificada dentro do contexto do Convênio Escolar, acordo firmado entre a Prefeitura e o Estado, fruto de uma decisão política de

construir em larga escala na capital do Estado, de modo a equacionar a demanda por vagas no ensino público em curto prazo até 1954, ano em que a cidade de São Paulo comemoraria o 4º Centenário de sua fundação.

Coube ao arquiteto Hélio Duarte a liderança da equipe de profissionais que propôs construções escolares que implementavam as revisões pedagógicas que vinham sendo delineadas pelo educador Anísio Teixeira.

O futuro equipamento cultural tem como principal objetivo a consolidação do papel da Pinacoteca de São Paulo como instituição museológica dedicada à arte brasileira, tornando-se um espaço vocacionado à arte contemporânea, haja vista que a Instituição já possui um numeroso acervo de arte contemporânea, que com o novo anexo, terá seguramente maior visibilidade, contribuindo para uma maior oferta de atividades ao público, possibilitando novas áreas de reserva técnica e a promoção de ações inclusivas com moradores do entorno e atendimento às atividades e oficinas educativas.

Detalhamento dos espaços físicos do museu

Edifício Pinacoteca Luz

Área do Terreno: 7.276,13 m² Taxa de Ocupação – 3.971,74 m² Coeficiente de Aproveitamento – 11.762,04m²

Pavimento térreo: Estrutura: Escadas, rampas, saídas de emergência, elevador, banheiros, vestiários, cabine primária e secundária, casa de máquinas do ar-condicionado, corredores de acesso, estacionamento (66 vagas). Operacional: Espaço NAE, cafeteria, pátios internos, auditório (140 lugares), restauro, reserva técnica, reserva técnica (obras em trânsito), informática, núcleo de acervo museológico, facilities, montagem, copa, refeitório, educativo, e recepção de serviço.

1º Pavimento: Estrutura: Banheiros, escadas, elevadores, casa de máquinas dos elevadores, passarelas, corredores de acesso, varandas. Operacional: Salas expositivas e uma área central octógono, loja, recepção, guarda-volumes, lob, belvedere.

2º Pavimento: Estrutura: Elevadores, passarelas, varandas, corredores de acesso, átrio, escadas. Operacional: Salas expositivas (exposição do acervo de longa duração – 17 salas).

Edifício Estação Pinacoteca

Coexistência física entre as Instituições Pinacoteca e Memorial da Resistência de São Paulo

Área do Terreno: - 2.305,20 m² Taxa de Ocupação – 1.370,46 m² Coeficiente de Aproveitamento – 6.464,65m²

Subsolo: Casa de máquinas ar-condicionado, cabine secundaria.

Pavimento térreo: Estrutura: Escadas, rampas, saídas de emergência, elevadores, banheiro, vestiários, corredores de acesso. Operacional: Café, Área de exposição Lugares da Memória - Memorial da Resistência (170m²), Área de exposição de longa duração – Memorial da Resistência (200m²), guarda-volumes, educativo, recepção de serviços, copa, refeitório, reserva técnica.

1º Pavimento: Estrutura: Escadas, elevadores, sanitários, corredores de acesso. Operacional: Biblioteca (321.50m²), centro de documentação CEDOC (381,81m²), montagem, reserva técnica.

2º Pavimento: Estrutura: Escadas, elevadores, casa de máquinas ar-condicionado. Operacional: Sala expositiva da Pinacoteca, administração Pinacoteca e Memorial da Resistência.

3º Pavimento: Estrutura: Escadas, elevadores, sanitários. Operacional: Salas expositivas (769,40m²) do Memorial.

4º Pavimento: Estrutura: Escadas, elevadores. Operacional: Salas expositivas (992.50m²) da Pinacoteca.

5º Pavimento: Estrutura: Escadas, elevadores, sanitários. Operacional: Auditório, sala de apoio e vestiários.

Edifício Pinacoteca Contemporânea

Área do terreno: 6.944 m² Taxa de ocupação: 2.932 m² Coeficiente de aproveitamento: 3.336 m²

Prédio 1 - Pavimento térreo: Depósitos de Infraestrutura, Montagem, Educativo, Loja e T.I.

Prédio 1 – 1º Pavimento: Depósito Educativo

Prédio 2: Depósito Infraestrutura

Salas Pátio Interno: Depósito de mobiliários

Metodologia - Pressupostos conceituais

Tendo como ponto de partida a perspectiva que este Plano deveria atender à revisão do documento precedente, a metodologia de consultoria aplicada a este estudo seguiu os seguintes tópicos:

- ❖ Análise da documentação institucional e organização de quadros referenciais, com especial interesse para os relatórios institucionais;
- ❖ Cotejamento entre a documentação institucional e as diretrizes da UPPM, com vistas à elaboração de cruzamentos entre as propostas e diretrizes da Secretaria da Cultura e as realizações da Pinacoteca de São Paulo, como também, verificação de documentos referenciais para a área;
- ❖ Estabelecimento de interlocuções presenciais e *online* com o propósito de estimular vetores para a participação das equipes de acordo com as especificidades dos trabalhos das diferentes áreas da instituição;
- ❖ Realização de rodas de conversa para ampliar e diversificar as respectivas participações das Diretorias, Coordenações e funcionários, com o propósito de discutir, revisar e refinar os conceitos geradores do Plano;
- ❖ Organização de reuniões com as Diretorias e Coordenações de Núcleos com o propósito de abordagens aprofundadas e transversais sobre os principais olhares vinculados às responsabilidades do Museu e apresentação de cronogramas e esquemas referenciais para acompanhamento do andamento dos trabalhos;

- ❖ Construção do Pré-Diagnóstico e Diagnóstico Institucional a partir da conexão entre os resultados dos diversos vetores dos estudos e ações aqui elencados;
- ❖ Elaboração do texto final, articulando princípios e propostas para planejamentos estratégicos correspondentes à implantação do Plano para os próximos cinco anos.

Essa metodologia de consultoria, cujo trabalho buscou agregar contribuições dos profissionais da instituição, permitiu a elaboração de um Diagnóstico Institucional¹.

Considerando as responsabilidades da Pinacoteca de São Paulo, este Plano também deve alcançar as particularidades de gestão do Memorial da Resistência de São Paulo.

Em função da relevância singular deste Museu, no âmbito das instituições museológicas, o conteúdo aqui apresentado foi também cotejado com documentos provenientes das políticas públicas para museus e mesmo com o código de ética para museus, como por exemplo, respectivamente, a “Política Nacional Setorial para Museus 2010/2020” do Instituto Brasileiro de Museus do Ministério da Cultura – Ibram/MinC e o “Código de Ética” do Conselho Internacional de Museus – ICOM.

Metodologia - Princípios norteadores

Esse Plano Museológico levará em consideração a operacionalização de um sistema que articule os distintos Núcleos e projetos institucionais a partir de quatro princípios norteadores:

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

¹ O processo de trabalho que resultou no referido Diagnóstico apoiou-se em “estudos” e “ações” e na posterior elaboração de quadros referencias de características, permitindo evidenciar potencialidades e problemas relacionados à realidade institucional da Pinacoteca.

2. **Sistema Curatorial, Museológico e Educativo:** realização de conexões sistemáticas entre propósitos, metodologias e avaliações dos projetos dos diferentes Núcleos e os planos anuais da instituição, e destes com as diretrizes da UPPM. O Sistema terá o objetivo de implementar ações interdisciplinares e multiprofissionais e afinar as reciprocidades entre atividades meio e atividades fim.
3. **Salvaguarda de patrimônio e Gerenciamento de Informação:** implementação de ações sistemáticas de proteção, segurança e preservação dos edifícios, dos acervos e dos bens patrimoniais da instituição a partir da valorização dos procedimentos técnicos e de um gerenciamento de informação digital correspondente.
4. **Gestão de Qualidade:** desenvolvimento de ações sistemáticas que permitam a valorização, capacitação e qualificação dos distintos segmentos de recursos humanos da instituição; que possibilitem a eficácia da aplicação dos recursos financeiros de acordo com o modelo de gestão correspondente; que propaguem a eficiência dos procedimentos de acolhimento ao público e que potencializem a internacionalização do museu.

As revisões relativas ao Plano Museológico precedente embasam novos enfoques para os conceitos e parâmetros norteadores, mas, especialmente, indicam que o eixo gerador do Plano 2019 / 2023 deve estar alicerçado na institucionalização de um sistema que articule ações, projetos e programas internos à Pinacoteca e nas reciprocidades com os programas da UPPM e com outros parceiros institucionais, com o propósito de sedimentar ainda mais as bases das atividades do Museu e potencializar a projeção e a reverberação de suas ações.

Diagnóstico

Os quadros apresentados a seguir trazem sínteses referenciais das reciprocidades entre as análises macros das ações da Pinacoteca, extraídas dos documentos

institucionais, e os Programas da UPPM, como também, o levantamento relativo aos problemas e potencialidades identificados².

QUADROS REFERENCIAIS RESUMIDOS:

ANÁLISES MACRO DOS PROGRAMAS

PROGRAMAS UPPM	ANÁLISES MACRO
<p>Programa de Acervos</p>	<p>Metas concentradas na catalogação e no Banco de Dados, o que demonstra o desenvolvimento de ações na área.</p> <p>Parcerias firmadas com bibliotecas e instituições congêneres.</p> <p>Cumprimento de metas do programa, definidas nos Planos de trabalho do Contrato de Gestão, baseados na Política de Acervo e no Plano de Conservação.</p>
<p>Programa de Exposições e Programação Cultural</p>	<p>Cumprimento de metas, seguindo as diretrizes da UPPM e visando os valores e estratégias da instituição: qualidade, diversidade, inclusão e captação.</p>
<p>Programa Educativo</p>	<p>Pioneirismo do setor e atendimento especializado aos mais diversos públicos: públicos de pessoas com deficiência, públicos não usuais, públicos em situação de vulnerabilidade social.</p> <p>Consolidação no cenário brasileiro, como pioneiro de atendimento educativo, com especial ênfase para inclusão. Outro grande ponto forte são as publicações e os eventos promovidos sobre diversas temáticas da educação em museus.</p>

² Para o mapeamento dos problemas e potencialidades foi utilizada a ferramenta de análise SWOT (sigla em inglês para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que propõe analisar a situação de diferentes processos a partir da listagem de suas fortalezas, debilidades, oportunidades e ameaças.

<p>Programa de Apoio ao SISEM</p>	<p>Participação de vários setores da Pina no programa, o que indica envolvimento no compartilhamento da expertise construída na equipe.</p>
<p>Programa de Comunicação e Imprensa</p>	<p>Comunicação voltada para a interação online (manutenção de redes sociais e canais institucionais, que atingem faixas de público específicas), e para captação de recursos.</p> <p>Também houve uma grande preocupação com a marca da Pinacoteca e com a comunicação, no sentido do alcance a públicos não usuais e diversificação de públicos, ou seja, pensar novas estratégias de comunicação para o alcance desses públicos.</p> <p>Um ponto que pode ser desenvolvido em conjunto com os núcleos é a comunicação focada no estabelecimento e aprimoramento de parcerias.</p>
<p>Programa de Edificações</p>	<p>Os relatórios técnicos são detalhados e inserem todas as rotinas de segurança do museu (manutenção elétrica, hidráulica, telhados, ar condicionado).</p> <p>O equacionamento dos espaços é uma questão a ser pensada em contato com os Núcleos e dentro da questão da coexistência Pinacoteca e Memorial da Resistência.</p>
<p>Programa de Gestão Administrativa</p>	<p>Há grandes desafios de gestão, no que se refere a manter o equilíbrio constante dos recursos oriundos de repasse e captação: administração de recursos humanos e estabelecimento de prioridades estratégicas para a Pinacoteca.</p>

APRESENTAÇÃO DAS POTENCIALIDADES E PROBLEMAS

POTENCIALIDADES	PROBLEMAS
<p>- Inovação em termos de narrativas expositivas e opções expográficas: olhares não lineares sobre o acervo/outros olhares e narrativas para a produção artística nacional.</p> <p>- Estabelecimento de convênios e parcerias estratégicas com vistas à promoção da internacionalização das artes visuais brasileiras.</p>	<p>- Atual apresentação de longa duração do acervo este em exibição desde 2011.</p>
<p>- Revisão/Atualização da Política de Acervo (de forma articulada, envolvendo os diferentes núcleos e UPPM/SEC) e Consolidação da Política de Preservação Digital.</p> <p>- Capacitação continuada do quadro técnico para salvaguarda da Arte Contemporânea (documentação e conservação).</p>	<p>- Alto volume de incorporação de acervos sem planejamento prévio ou critérios pré-estabelecidos detalhados.</p>
<p>- Elaboração participativa e Implantação do Projeto Pina Contemporânea e estabelecimento de programa de residência artística.</p> <p>Ganho de área física para reserva técnica, ações educativas e oficinas, espaço qualificado para a Biblioteca e CEDOC e possibilidade de requalificação do espaço da Estação Pinacoteca e Memorial da Resistência.</p>	<p>- Questões de ordem administrativa, burocráticas e financeiras que podem atrasar ou ameaçar a implantação do projeto Pina Contemporânea.</p>
<p>- Gestão de qualidade: adoção de uma perspectiva de gestão focada na articulação entre áreas-fim e áreas-meio e valorização das equipes.</p> <p>- Refinamento da Comunicação interna e adoção de ações sistêmicas.</p>	<p>- Dificuldades e descompassos em termos de diálogos internos: visões compartimentadas, olhares fragmentados, falta de diálogo articulado.</p> <p>- Necessidade de revisão de plano de cargos e salários da equipe³.</p>
<p>- Definição dos espaços da Pinacoteca como um todo e de seus respectivos</p>	<p>- Separação física das equipes nos edifícios da Pinacoteca Luz e Estação.</p>

³ Essa revisão foi realizada durante a concepção desse Plano Museológico.

usos. - Refinamento do relacionamento com o entorno: desdobramentos institucionais transversais, permeando todas as ações do museu.	- Relação com o entorno e tema da Inclusão Social.
- Desmembramento do Memorial da Resistência de São Paulo do Plano de Trabalho da Pinacoteca, deixando de ser um Programa Específico para ser compreendido como instituição autônoma.	- Ausência de dotação orçamentária específica, por parte da Secretaria de Cultura, para a efetiva autonomia do Memorial.

Neste texto cabe o destaque para algumas menções a questões transversais que estão na base das indicações referendadas neste Plano. Destacamos quatro pontos que desvelam o atual panorama verificado pelo trabalho de consultoria.

1. Consideramos que apesar de profundas alterações de rumos e identificação de desafios inerentes à governança de forma ampla e sob diferentes pontos de vista, a Pinacoteca de São Paulo avançou e amadureceu profundamente em diversas das suas responsabilidades institucionais. Isso foi resultado de ações concretas referentes às especializações de seus edifícios e às organizações e reorganizações internas, sobretudo, do corajoso enfrentamento de restrições financeiras e logísticas que atingiram diversas instituições do cenário museológico. A análise comparativa entre o diagnóstico do Plano/2013 e os documentos que registram o atual diagnóstico revela com muita clareza esses aspectos aqui pontuados⁴;
2. Identificamos expressivo investimento nos diferentes setores do Museu, para além dos projetos de extroversão institucional, notadamente para as ações de salvaguarda e gerenciamento da informação, configurando um adequado olhar transversal de gestão;
3. Encontramos, nas Diretorias e Coordenações dos diversos Núcleos, não só clareza sobre as suas respectivas especificidades, mas a identificação de rotas a serem perseguidas a partir de uma perspectiva de planejamentos, estabelecimento de metas e cumprimento de compromissos.

⁴ O exercício do Diagnóstico desvelou, por exemplo, avanços no sentido do processamento técnico dos acervos tridimensionais, arquivísticos e documentais da Pinacoteca.

Tema Gerador

As verificações e as ponderações anteriormente apresentadas no diagnóstico configuram para o atual Plano Museológico temas geradores ancorados em dois vetores:

1. Busca sistemática de inovação, no que se refere às perspectivas institucionais de gestão, e de processos de trabalho que contextualizem cada vez mais as Artes Visuais na contemporaneidade. A inovação deve se dar considerando as responsabilidades do Museu no âmbito de políticas públicas e as potencialidades dos acervos institucionais no que tange a aquisições museológicas e comunicação curatorial, à proteção e salvaguarda patrimonial, ao gerenciamento da informação e à reverberação de ações de educação e de aprofundamento da inclusão social e do diálogo com o entorno.
2. Projeção das Artes Visuais brasileiras e dos processos museológicos da Pinacoteca em contextos internacionais, para além dos cenários locais e nacionais, de acordo com o perfil e as potencialidades da Pinacoteca, a partir do incremento sistemático de intercâmbios e reciprocidades envolvendo as distintas áreas profissionais da instituição.

Missão, visão e valores

MISSÃO

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

VISÃO

A Pinacoteca de São Paulo 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.

VALORES

1. **Inovação** referente às ações museológicas e de gestão institucional;
2. **Preservação** do patrimônio cultural para a experiência artística;
3. **Educação** para/pela Arte aprofundando processos de inclusão social;
4. **Gestão de qualidade** e valorização dos recursos humanos.

Observação: A missão e a visão da Pinacoteca de São Paulo estão apoiadas em valores que evidenciam a tipologia museológica da instituição e suas responsabilidades públicas, em um contexto sociocultural, correspondentes a sua vinculação à Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo e sua gestão subordinada à Organização Social – Associação Pinacoteca Arte e Cultura; a sua localização na cidade de São Paulo, a sua importância referencial para o estado e país; a sua potencialidade para propagar as Artes Visuais brasileiras em cenários internacionais e as suas responsabilidades de gestão junto ao Memorial da Resistência de São Paulo.

Objetivos e resultados esperados

A partir dos vetores indicados nos temas geradores e da atualização da missão da Pinacoteca, destacamos três principais pontos focais a serem almejados pela instituição, para os próximos anos:

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 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.

Estrutura Organizacional

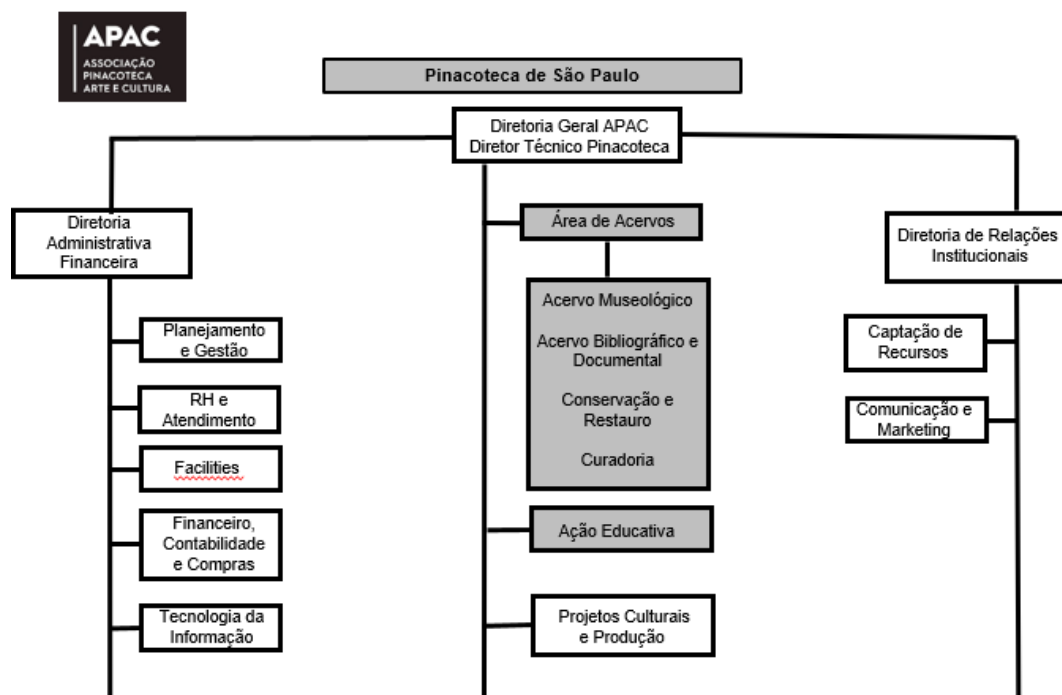
A estrutura organizacional da Associação Pinacoteca Arte e Cultura – APAC conta com uma área meio que deve atender a todos os equipamentos culturais que essa Organização Social venha a administrar.

Sendo assim, são áreas comuns a Pinacoteca e Memorial da Resistência, tendo, cada um deles, suas específicas área finalísticas.

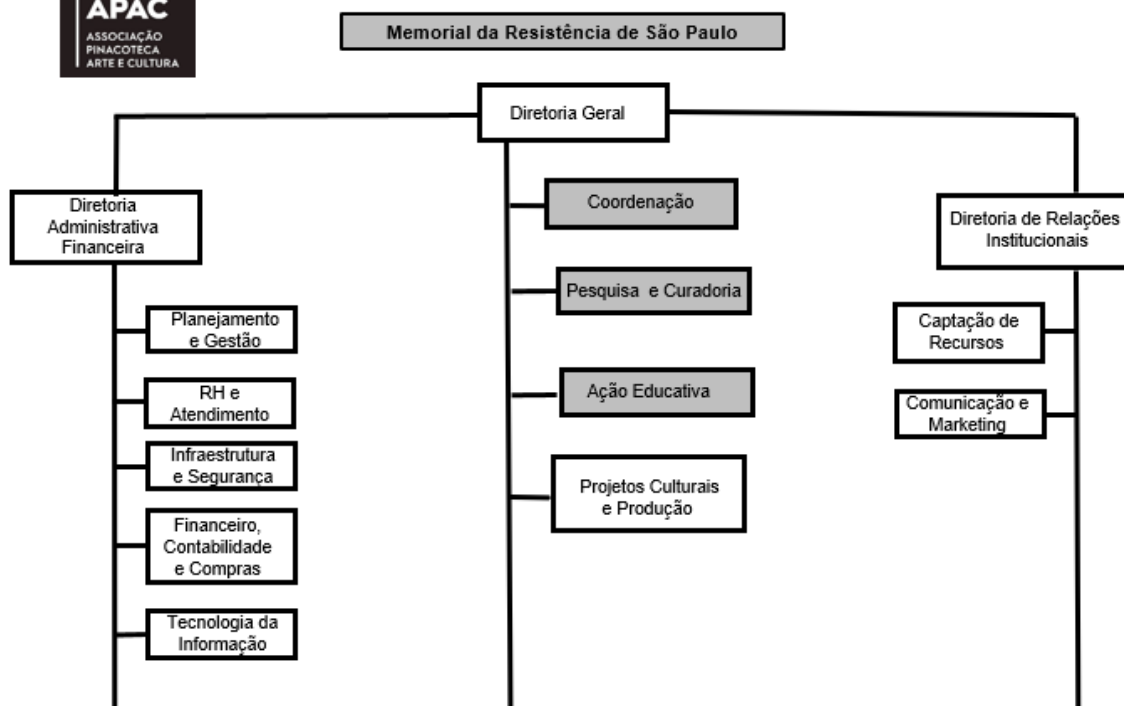
O Estatuto da OS contempla, ainda, a possibilidade do cargo de Diretoria Técnica da Pinacoteca ser absorvido por um dos Diretores em exercício. Atualmente esse cargo é executado pelo Diretor Geral da APAC.

Com relação a Pinacoteca, entendemos que não se faz necessário uma readequação na atual estrutura, para fazer frente aos desafios apontados no Plano Museológico. Entretanto, essa constatação não elimina a necessidade de contratação de mais colaboradores em algumas áreas, tais quais conservação e restauro, projetos culturais, captação de recursos e compras.

No que diz respeito ao Memorial da Resistência, a autonomia do mesmo como uma instituição cultural aponta a necessidade de organização de duas áreas que, atualmente, fazem frente aos dois museus: comunicação e projetos culturais. Em suma, ou se aumentam essas áreas que continuam a atender ambas instituições ou se cria núcleos específicos no âmbito do Memorial.



As áreas marcadas em cinza atendem especificamente a Pinacoteca de São Paulo, enquanto que as demais atendem igualmente ao Memorial da Resistência de São Paulo.



As áreas marcadas em cinza atendem especificamente o Memorial da Resistência de São Paulo, enquanto que as demais atendem igualmente a Pinacoteca de São Paulo.

Linhas de ação - Diretrizes para Planejamento Estratégico

Abaixo serão elencadas quatro diretrizes, consubstanciadas em planejamentos estratégicos a serem implementados em consonância com as programações institucionais, com o propósito de contribuir metodologicamente para a construção do Sistema Museológico da Pinacoteca, desvelando e projetando ações que permitam a inovação e a internacionalização baseadas nos compromissos da instituição.

Apesar do diagnóstico do Plano Museológico ter sido concebido respeitando cada Programa do Plano de Trabalho, as linhas de ação propostas não seguem a mesma estrutura e foram pensadas de forma transversal, considerando sua aplicação na Organização como um todo. Caberá ao Plano Estratégico o estabelecimento das iniciativas estratégicas por Programas de Trabalho.

1. Ajustes organizacionais e normativos:

Estudos compartilhados sobre o organograma da Pinacoteca e sobre os documentos normativos relativos às políticas institucionais, com vistas à inserção e/ou ampliação das

dimensões de inovação, internacionalização, curadoria, salvaguarda, comunicação, educação e inclusão social.

- ❖ Cenários e Ações: inflexão e discussão sobre os escopos e os processos de trabalho dos Núcleos, identificação das semelhanças e reciprocidades entre as atividades e compartilhamento das responsabilidades no que corresponde aos pontos apresentados acima.
- ❖ Objetivos: implementação de diálogos conceituais e organizacionais que permitam a compreensão das novas dimensões acima indicadas, com o propósito de desencadear uma dinâmica participativa voltada às novas perspectivas institucionais.
- ❖ Metas: elaboração de documentos normativos vinculando as distintas potencialidades dos Núcleos para a inovação, internacionalização, curadoria, salvaguarda, comunicação, educação e inclusão social, que resulte da compreensão dos novos cenários e ações institucionais.

2. Ampliação, salvaguarda e extroversão dos acervos:

Análises sobre os projetos / programas dos distintos Núcleos, já em realização, para a verificação sobre a inserção das dimensões de inovação, internacionalização, curadoria, salvaguarda, comunicação, educação e inclusão social.

- ❖ Cenários e Ações: contextualização das novas dimensões do Plano Museológico revisado nos projetos / programas, revisão das ações já estabelecidas e busca de alternativas para as respectivas ampliações curatoriais.
- ❖ Objetivos: reconhecer e priorizar ações que permitam inovação, simultaneamente nas ações curatoriais, de preservação patrimonial, de educação, com vistas à inclusão social e à internacionalização.
- ❖ Metas: reorientação de algumas prioridades para o estabelecimento de estratégias que possam ser implantadas e avaliadas anualmente, por exemplo, em relação às seguintes ações:

- implementação de curatorias compartilhadas e colaborativas com novos parceiros, com vistas inclusive à internacionalização;
- estabelecimento de processos para a seleção de pesquisadores externos para o estudo e tratamento dos acervos;
- ampliação dos horizontes institucionais com o propósito de aprofundar o conhecimento, o acolhimento e a interlocução com os segmentos sociais da paisagem cultural do território urbano que circunda a localização da Pinacoteca de São Paulo.

3. Relação com o entorno

Avaliações sobre os desafios que a Pinacoteca enfrenta, no que se refere a sua inserção no entorno urbano.

- ❖ Cenários e Ações: neste contexto, deve ocorrer uma compreensão de que a missão, visão e valores exigem um olhar para os desdobramentos referentes ao papel social do Museu, levando em consideração seus três edifícios, sendo que cada um possui realidades e vocações distintas.
- ❖ Objetivos: aumentar a qualidade do impacto social causado pela instituição em seu entorno, aprofundando diálogos e relações.
- ❖ Metas: trabalhar os programas e projetos da Pinacoteca, incorporando estas questões e estratégias.

4. Geração de Receitas

Avaliações sobre os desafios que a Pinacoteca enfrenta, no que se refere a geração de receitas.

- ❖ Cenários e Ações: ter em conta os desafios de equilíbrio orçamentário, frente a diminuição de repasse do Governo e a necessidade de aumento de captação
- ❖ Objetivos: centrar esforços de visibilidade institucional e captação de recursos financeiros.
- ❖ Metas: repensar as formas de gerar receitas de forma inovadora.