


<b>Recebido:</b>	<b>16/03/2023</b>
<b>Publicado:</b>	<b>08/10/2023</b>

## MUSEUS FECHADOS: PROCESSOS ADAPTATIVOS E A AMPLIAÇÃO DA RELEVÂNCIA E LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL

**Alcione Gabardo Junior<sup>i</sup>**  0000-0003-3611-3376  
Universidade Positivo - UP

**Maclovia Corrêa da Silva<sup>ii</sup>**  0000-0003-2101-5140  
Universidade Federal Tecnológica do Paraná – UTFPR

**RESUMO:** Museus são instituições universais seculares que perceberam e incorporaram necessidades de adaptações constantes em suas práticas, como forma de afiançar sua relevância e legitimidade. Períodos de crises profundas provocam mudanças abruptas nos ambientes e exigem adaptação por parte das instituições. Os processos adaptativos são intencionais e devem ser norteados pela razoabilidade da intensidade das mudanças sob risco de perda da identidade e invisibilidade da instituição. Nesta perspectiva, surge a questão norteadora deste artigo ao questionar que práticas podem ser adotadas por instituições museológicas, em períodos de

mudanças profundas, sem que tais práticas resultem em mudanças radicais nas finalidades institucionais? A metodologia adotada engloba uma discussão teórica sobre adaptação e mudanças nas instituições e a análise envolvendo a implementação de uma ação educativa por parte do Museu de Arte Indígena no contexto da crise sanitária provocada pela COVID-19. Destaca-se a ampliação das especialidades institucionais e consequente aumento da infusão de valores percebidos pelos atores com os quais o museu interage. Evidencia-se lacunas e oportunidades que afloram em ambientes de interação mesmo em períodos de crises profunda.

**PALAVRAS-CHAVE:** Instituições. Museus. Processos Adaptativos.

## CLOSED MUSEUMS: ADAPTIVE PROCESSES AND THE EXPANSION OF INSTITUTIONAL RELEVANCE AND LEGITIMACY

**ABSTRACT:** Museums are secular universal institutions that have realized and incorporated the need for constant adaptations in their practices, as a way of securing their relevance and legitimacy. Periods of deep crisis provoke abrupt changes in environments and require adaptation by institutions. The adaptive processes are intentional and must be guided by the reasonableness of the intensity of the changes under the risk of losing the identity and invisibility of the institution. In this perspective, the guiding question of this article arises by questioning what practices can be adopted by museological institutions, in periods of profound changes, without such practices resulting in radical changes in institutional purposes? The adopted methodology encompasses a theoretical discussion on adaptation and changes in institutions and the analysis involving the

implementation of an educational action by the Museum of Indigenous Art in the context of the health crisis caused by COVID-19. The expansion of institutional specialties stands out and the consequent increase in the infusion of values perceived by the actors with whom the museum interacts. There are gaps and opportunities that arise in interaction environments even in periods of deep crisis

**KEYWORDS:** Institutions. Museums. Adaptive Processes.

## 1. Introdução

Os museus são organizações seculares que ao longo de seu percurso histórico, perceberam e incorporaram necessidades de adaptações constantes em suas práticas, como forma de garantir a relevância e a sua legitimidade institucional (ARAÚJO; BRUNO 1995; ICOM, 2020a; ICOM 2020b). Uma das mudanças mais significativas pelas quais os museus passaram foi a alteração do foco tradicional na preservação e exibição de acervos, ou seja, suas especialidades técnicas, para uma abordagem mais centrada na comunidade, cuja prioridade reside na experiência da visita, no entretenimento e no aprendizado (SELZNICK, 2011; VARINE, 2013).

Adaptações aos sistemas de objetos e de ações presentes nos espaços de atuação (SANTOS, 2020) são decorrentes de um crescente reconhecimento de que os museus podem e devem desempenhar um papel mais ativo em seus espaços de interação, contribuindo para que os indivíduos conheçam a realidade da qual fazem parte e percebam os museus como instituições relevantes (BERGUER; LUCKMANN, 2018). Assim, como ressaltam Ansell, Boin e Farjoun (2015), para se tornarem relevantes, as instituições se adaptam às mudanças nos ambientes sociais ou naturais que ocorrem de formas temporais em diferentes espaços e, com isso, conquistam legitimidade para cumprir com suas missões institucionais.

A ausência de processos contínuos de adaptação ao ambiente, pode levar um museu à obsolescência, tornando-o uma instituição invisível frente aos demais atores que com ela interagem (VARINE, 2013; BERGER; LUCKMANN, 2018; BOIN; FAHY; HART, 2021). Da mesma forma, processos contínuos de mudanças adaptativas também podem levar uma instituição a se afastar das tradições de sua essência e que contribuíram para a construção de suas identidades. Assim ela, a instituição, também pode se tornar irreconhecível diante daqueles com os quais a instituição interage (ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015). Portanto, embora a adaptação e a mudança sejam essenciais para a relevância e o sucesso institucional, as organizações devem manter um senso de continuidade e coerência com seus valores e tradições fundamentais.

Os constrangimentos causados pela pandemia provocada pelo COVID-19 durante seu período mais agudo, atingiram os museus de forma abrupta, profunda e inédita em todas as dimensões da instituição, trazendo consequências que ainda não foram integralmente compreendidas nos âmbitos econômicos, sociais e culturais (ICOM, 2020b; IBERMUSEUS, 2020a).

Resultados de uma pesquisa realizada pelo International Council of Museums (ICOM) durante a pandemia, apontou que 95% dos museus foram obrigados a fechar as portas para proteger seus funcionários e seu público. Como consequência, houve demissões, cancelamento de contratos de prestação de serviços, reduções ou cancelamento de exposições, entre outras. No entanto, a pesquisa também constatou que houve um aumento de 50% nas atividades realizadas com tecnologias digitais, ou seja, ainda que estejam com restrições severas em relação ao uso de seus recursos e limitados em suas atividades, os museus têm identificado um conjunto de lacunas e de oportunidades que surgem a partir destes contextos de crises (ICOM, 2020a).

Movimento semelhante foi constatado pelo Programa de Cooperação dos Museus Ibero-americanos (IBERMUSEUS), que em pesquisa realizada com 434 instituições participantes, de 18 países da região, identificou que o processo adaptativo que está em curso mesmo após o ápice da pandemia ter sido superado, não se dá sem dificuldades, e mais que atentar para as adaptações necessárias para atuar no meio digital, “as instituições começaram a se preocupar em trabalhar de forma mais estratégica em direção a soluções e ações mais sustentáveis, a médio e longo prazo” (IBERMUSEUS, 2020b, p. 18).

Nesta perspectiva, surge a questão norteadora deste artigo: que práticas podem ser adotadas por instituições educativas em períodos de mudanças profundas como, por exemplo, os causados pela pandemia do COVID – 19, sem que tais práticas constituam mudanças radicais nas finalidades institucionais?

Pretende-se com este artigo, contribuir para o arcabouço de informações sobre as práticas realizadas pelos museus no período da crise provocada pelo COVID-19 e no momento imediatamente posterior à fase mais crítica da pandemia. Relatamos e analisamos aqui a atividade educativa promovida pelo Museu de Arte Indígena (MAI) de Curitiba-PR., junto a professores, educadores e demais interessados.

O MAI é um museu administrado pelo Instituto Julianna Rocha Podolan Martins (IJRPM), uma organização sem fins lucrativos, criada em 2009 na cidade de Clevelândia – PR e que, posteriormente em 2016, veio a ser transferida para a cidade de Curitiba – PR. (CLEVELÂNDIA, 2009). A mudança, segundo a sócia-diretora Julianna Rocha Podolan Martins, envolveu considerações estratégicas relacionadas à possibilidade de ampliar a audiência do museu. Como resultado desta ação de transferência, em 2018, o MAI recebeu o prêmio “Modernização de Museus” do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM).

O Museu mantém perfis ativos no Facebook, Instagram e YouTube, além de seu site. O MAI também possui um perfil no site de dicas de viagem TRIPADVISOR (2023) que

permite coletar informações de avaliação dos visitantes do museu e, conseqüentemente, analisar como a instituição é percebida por seu público.

O artigo encontra-se organizado da seguinte forma: além desta introdução, na sessão seguinte apresentamos as observações empíricas realizadas durante o processo de criação, desenvolvimento e execução do projeto do curso. Realiza-se uma breve revisão bibliográfica envolvendo noções relacionadas às instituições e seus processos adaptativos frente aos ambientes de mudanças. Apresenta-se um estudo de caso relatando a atividade educativa realizada pelo MAI, da qual extraímos dados quantitativos de ferramentas de métricas dos aplicativos Instagram e Facebook utilizados para a difusão da atividade, assim como, dados qualitativos para explorar aspectos de sua realização e os resultados obtidos. Nossa intenção foi buscar evidências que permitissem identificar, à luz das noções apresentadas, oportunidades ou riscos surgidos no curso do processo adaptativo.

Verificamos que a adaptação do museu visando a adoção de novas práticas durante o período de restrições impostas pela pandemia do COVID-19, descortinou oportunidades de atuação em práticas anteriormente não exploradas. Tais oportunidades podem propiciar a expansão das atividades, sem que seja necessário se distanciar das práticas consideradas tradicionais numa instituição como o museu.

As evidências encontradas nestas pesquisas revelam que está em curso um processo de reação aos efeitos já percebidos da crise, envolvendo adaptação aos constrangimentos que se apresentaram neste novo contexto e de descoberta e apropriação dos recursos disponíveis no intuito de dar continuidade ao seu processo existencial e evolutivo. Os museus fecharam suas portas, mas não cessaram suas atividades.

## **2. Contexto histórico, adaptação e mudanças**

Museus enquanto instituições, são aqui percebidos como organizações que além de possuir domínios especializados sobre o patrimônio que lhe é consignado guardar (VARINE, 2013), atuam no sentido de adicionar ou infundir valor percebido sobre essas finalidades (SELZNICK, 2011), tornando-se relevantes e legitimados no espaço onde atuam (BERGER; LUCKMANN, 2018). Por isso, os museus são capazes de nos dizer algo sobre a sociedade na qual se originaram, os valores que a eles foram atribuídos, sua governança, fórmulas de sucesso e de decadência (BOIN; FAHY; HART, 2021).

O Conselho Internacional de Museus (ICOM) é uma organização global fundada em 1946 para promover a cooperação e o intercâmbio entre museus e profissionais de museus em todo o mundo. Desde a sua fundação, o ICOM, por intermédio de seus membros, propôs mudanças na definição de museus, refletindo as transformações nos contextos econômicos, sociais, políticos, ambientais e culturais e permitindo melhor compreensão do papel e função dos museus em seus espaços de interação.

Análises realizadas nas atas das Assembleias Gerais do ICOM, permitem identificar o contexto histórico em que novas noções de museus são propostas pelos membros do ICOM objetivando adaptar a instituição aos contextos com os quais elas coexistem, mantendo-as relevantes frente à diversidade de atores e legitimada para cumprir com suas finalidades.

O quadro 1 transcrevemos as mudanças promovidas pelos membros do ICOM no conceito de museus desde a criação do conselho internacional até a presente data.

Quadro 1 – evolução do conceito de museus na perspectiva do ICOM (1946 – 2023)

ANO	CONCEITO	ELEMENTOS-CHAVE
1946	A palavra museu inclui todas as coleções abertas ao público, de objetos artísticos, técnicos, científicos, históricos ou arqueológicos, incluindo jardins zoológicos e botânicos, mas excluindo bibliotecas, exceto se mantiverem salas de exposição permanente.	A primeira definição oficial do ICOM procurava estabelecer que tipo de equipamento cultural poderia ser considerado museu. O museu se define a partir da ideia da coleção que atende a certas tipificações e é aberta ao público.
1951	A palavra museu designa aqui todo estabelecimento permanente, administrado com interesse geral de conservar, estudar, colocar em valor pelos meios diversos e essencialmente expor para o deleite e educação do público um conjunto de elementos de valor cultural: coleções de objetos artísticos, históricos, científicos e técnicos, jardins botânicos e zoológicos, aquários.	Museu como estabelecimento permanente, ou seja, exposições temporárias não constituem museu. Estabelece as especialidades técnicas. Tipifica as organizações consideradas museus.
1961	Museu é toda instituição que apresente os conjuntos de bens culturais com o fim de conservação, estudo, educação e deleite.	Adota os termos instituição e bens culturais abrindo espaço para outros tipos de organizações
1974	O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público, e que realiza pesquisas sobre os testemunhos materiais do homem e de seu meio ambiente, os adquire, conserva, comunica e essencialmente os expõe com fins de estudo, educação e deleite.	Tipifica a instituição, “permanente e sem fins lucrativos”. Assume o propósito de servir à sociedade e seu desenvolvimento
1989	O museu é uma instituição sem fins lucrativos, permanente, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que	Fixa suas especialidades técnicas e finalidades.

	adquire, conserva, pesquisa, comunica e expõe, para fins de estudo, educação e fruição, materiais evidências de pessoas e seu ambiente.	
1995	O museu é uma instituição permanente, sem finalidade lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que realiza investigações que dizem respeito aos testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, adquire os mesmos, conserva-os, transmite-os e expõe-nos especialmente com intenções de estudo, de educação e de deleite.	Adota o termo “testemunhos materiais” para evidenciar o patrimônio produzido pelo homem ou existente no ambiente.
2001	O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.	Patrimônio material e imaterial
2007	O museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e expõe o património tangível e imaterial da humanidade e do seu meio ambiente para fins educativos, estudo e diversão.	Adota o termo “patrimônio tangível e imaterial”.
2022	Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos	Exclui “desenvolvimento” Inclui “diversidade” e “sustentabilidade” como valores a serem promovidos. Seu público passa a ser a “comunidade”

Fonte: Dos autores (2023) adaptado de Gabardo (2023).

Como é possível perceber no quadro 1, o ICOM estabelece as primeiras noções de museus com foco nos objetos e as especialidades técnicas que caracterizam a instituição. Inclusive, na definição de 1961, o museu passa a ser afirmado como “instituição”, termo presente até o momento. O museu só passa a ser percebido como uma instituição nos moldes propostos por Selznick (2011) ou seja, como uma organização que possui especialidades

técnicas e que atuam no sentido de adicionar ou infundir valor percebido sobre essas finalidades, em 1974, quando a definição adotada passa a contemplar o público.

Segundo Selznick (2011), os processos de adaptação a mudanças são de difícil implementação e implicam em riscos e desafios dadas as resistências internas constituídas de tradição, funcionários reticentes, recursos escassos, entre outros, e as resistências externas, ou seja, a diversidade de interessados, a incorporação de inovações, entre outros. No entanto, algumas mudanças, em determinadas ocasiões, são impossíveis de serem previstas e exigem respostas inovadoras e flexíveis por parte das instituições (SELZNICK, 2011; BOIN; HART, 2000), pois, elas trazem consigo ameaças e oportunidades (ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015).

O processo de adaptação a mudanças no ambiente não envolve apenas a adoção de novas formas estruturais ou de práticas, mas, sobretudo, a compreensão de que estas mudanças não afetam integralmente a percepção que os atores presentes em seus espaços de interação possuem sobre as instituições (BOIN; FAHY; HART, 2021). Nesse sentido, percebemos que os museus, ao cumprirem com suas finalidades primárias relacionadas ao acervo, reafirmam seu valor enquanto instituições com forte identidade (SELZNICK, 2011). Da mesma forma, a instituição, ao promover mudanças no sentido de se adaptar aos ambientes em processo de mudanças, satisfaz expectativas e demandas da diversidade de atores presentes nos espaços de interação (ALNSELL *et al*, 2017). Nos termos usados por Santos (2020), trata-se de uma adequação sociotécnica ao sistema de ações e de objetos presentes no espaço que vai resultar em maior fluidez, ou seja, o museu está totalmente inserido no ambiente de interação. Ao contrário, como observa o autor, há uma inadequação sociotécnica e consequente dificuldade para o seu funcionamento.

Instituições seculares como os museus podem estar sujeitas a um círculo virtuoso de institucionalização que pode se transformar num círculo vicioso de desinstitucionalização (BOIN; HART, 2000; ANSELL; BOIN; FARJOUN, 2015), ou seja; na perspectiva de museus, uma vez bem-sucedida, uma prática museológica dá origem a uma convicção entre os seus membros de que estão “fazendo a coisa certa” e que, outras formas de agir, são desnecessárias. Por outro lado, quando confrontada com a necessidade de adaptação ou mudança, a instituição, no afã de se defender, pode intensificar as práticas vencedoras, pois, há uma prova concreta da sua eficácia, acentuando, por conseguinte, o problema.

Nesse sentido, objeções a mudanças, conforme relatam Ansell, Boin e Farjoun (2015), podem ser percebidas por parte dos atores presentes no ambiente de interação da instituição, e, como consequência, a legitimidade, ou seja, o reconhecimento da importância

da organização no espaço, diminui. O problema se agrava uma vez que, os atores não encontram formas de justificar a existência da instituição. Instala-se então, uma crise institucional na qual, financiamentos de suas práticas podem ser reduzidos e a autoridade questionada. Portanto, uma crise abrupta como a provocada pelo COVID-19, exigiu que os museus reconhecessem as demandas por adaptações e articulassem as mudanças necessárias para se manterem relevantes, evitando as armadilhas de manter práticas que outrora se mostraram bem-sucedidas, bem como aquelas relacionadas à perda de identidades.

Existe uma diversidade de atores que operam na sociedade com objetivos educacionais, cada um em seus diferentes campos de atuação e com seu próprio conjunto de práticas pedagógicas. Eles disseminam conhecimentos acumulados, crenças, valores e práticas que possibilitam aos indivíduos se envolver social, econômica e culturalmente em seus espaços de interação. Atores como Gadotti (2010), Enguita (2009) e Gohn (2016) argumentaram que um dos princípios da educação no século XXI é a necessidade de integrar práticas pedagógicas apoiadas por uma diversidade de atores com objetivos educacionais. Nesse sentido, os museus podem ser vistos a partir de uma perspectiva de instituição com fins educativos.

Uma pesquisa realizada e divulgada de forma conjunta pelo instituto Oi Futuro e Consumoteca (2019), revela que a sociedade percebe o museu como um espaço escolarizado, onde se fala sobre história e no qual se guardam objetos antigos (OI FUTURO; CONSUMOTECA, 2019). Ainda que os museus sejam percebidos nos limites dessas finalidades educativas, mudanças significativas foram necessárias para responder aos desenvolvimentos tecnológicos e às crises enfrentadas pelo setor museológico no seu ambiente de interação.

Uma das adaptações às quais os museus passaram se refere ao uso crescente de tecnologias digitais em exposições e programas de museus. Assim, exposições interativas, experiências de realidade virtual e coleções online foram adotadas como forma de aumentar a experiência do visitante no museu e alcançar novos públicos. Essas tecnologias também permitiram que os museus expandissem suas ofertas educacionais além das paredes físicas da instituição, fornecendo acesso às coleções e disponibilizando recursos educacionais online que tornaram a instituição mais atuante em seu ambiente de interação caracterizando-a como promotora de justiça social e igualdade.

No entanto, as pesquisas realizadas pelo ICOM (2020a; 2020b), demonstraram que apesar dos avanços para se adaptar ao desenvolvimento tecnológico, essa adaptação se mostrou insuficiente diante das demandas verificadas no período de distanciamento social



provocado impostos pela crise sanitária provocada pela pandemia do COVID-19. Alunos, professores e educadores, que estavam habituados com as interações presenciais proporcionadas pelo processo educativo, foram obrigados, de forma abrupta, a adotar modelos de ensino remoto em que o uso de ferramentas tecnológicas, aliadas a estratégias de alocação de tempo, se mostraram essenciais.

Como constatou uma pesquisa realizada pelo Instituto DataSenado (2021), os impactos provocados pela pandemia do COVID-19, envolveram rotinas diárias de trabalho, estudos e convivência social. A dificuldade de acesso à internet, falta de recursos tecnológicos, limitação de tempo disponível uma vez que os pais assumiram papéis de educadores enquanto tentavam conciliar seus trabalhos em *home office*, a falta de compreensão de certos temas e o impedimento de convívio com outros indivíduos da mesma faixa etária foram algumas das dificuldades relatadas.

Assim, coube aos museus, enquanto instituições relevantes, identificar as demandas emergentes e atuar de forma intencional no sentido de contribuir para que o sistema de objetos e ações, presentes em seu ambiente de atuação se mostrasse adaptado ao contexto da pandemia (SANTOS, 2020).

### **3. Metodologia**

O estudo se utiliza de observações empíricas produzidas pelos autores no decorrer do processo de criação, desenvolvimento e implantação da atividade educativa desenvolvida pelo MAI durante o período de restrições sociais provocados pela pandemia do COVID - 19. Para embasar nossa pesquisa, utilizamos dados quantitativos obtidos no processo de inscrição dos participantes do curso. Além disso, conduzimos uma análise qualitativa desses dados, respaldada pelas referências teóricas adotadas.

### **4. Coleta de dados**

O projeto de atividade educativa desenvolvida pelo MAI, se inicia a partir de uma reunião online entre os colaboradores internos do museu, tendo por objetivo identificar demandas do público presente em seu ambiente de interação durante o período em que a instituição se encontrava fechada em obediência às restrições e limitações impostas pela

pandemia do COVID-19. Dentre as diversas alternativas sugeridas pelos participantes, levando em consideração as demandas do contexto, considerou-se a relevância de contribuir com professores e educadores através de ferramentas educativas que contemplassem o uso do museu, pois, como ficou evidente no período, os professores encontraram dificuldades para conduzir processos de aprendizagem no ensino remoto.

A constatação empírica, verificada no cotidiano dos atendimentos mediados promovidos pelo museu, de que os profissionais de educação possuem dificuldades de perceber o museu enquanto ferramenta pedagógica, lançou luz sobre a possibilidade de implantação de um curso online com essas finalidades, ou seja: orientar professores e educadores sobre as potencialidades de um museu enquanto recurso pedagógico. Dessa forma, a instituição, mesmo de portas fechadas, estaria atendendo a uma demanda emergente e passível de implementação.

O projeto se encaminhou para o desenvolvimento, implementação e realização de um curso sobre como um museu pode ser utilizado enquanto instrumento de apoio a atividades pedagógicas. Dadas as circunstâncias de isolamento social provocadas pela pandemia, estruturou-se o curso a partir de formato remoto, com encontros ao vivo, voltado para educadores, professores e demais interessados, sobre a utilização do museu enquanto instrumento de apoio às atividades pedagógicas. O entendimento é que haveria uma mudança de foco no público atendido pelo museu, porém, dadas as potencialidades de multiplicação das práticas apreendidas no curso, os reflexos poderiam atingir e ampliar o público normalmente impactado por atividades presenciais.

Com o objetivo geral de promover o museu como instrumento de apoio pedagógico de caráter transversal, interdisciplinar e transdisciplinar, a atividade educativa proposta se realizou em 10 datas compreendidas no período de 21 de outubro de 2020 a 31 de novembro de 2020 em horários distribuídos pelos períodos da manhã, tarde e noite e com duração de 2 horas, totalizando uma oferta de 3.000 vagas já que a plataforma escolhida para a atividade remota possui limitações de 100 usuários por sessão. A oferta de horários diversificados foi adotada tendo em vista a intenção de tornar o curso acessível mesmo para aqueles interessados que possuíam restrições relacionadas à horários disponíveis para participar.

A participação no curso foi gratuita e, para as inscrições, foram disponibilizados formulários online através do aplicativo Google *Forms*. A adoção de um processo de inscrição dos participantes por meio do formulário online permitiu a geração de um banco de dados cujas informações possibilitaram um contato direto entre o museu e o público, uma vez que, no ato da inscrição, foram solicitados email de contato, nome e telefone do participante.

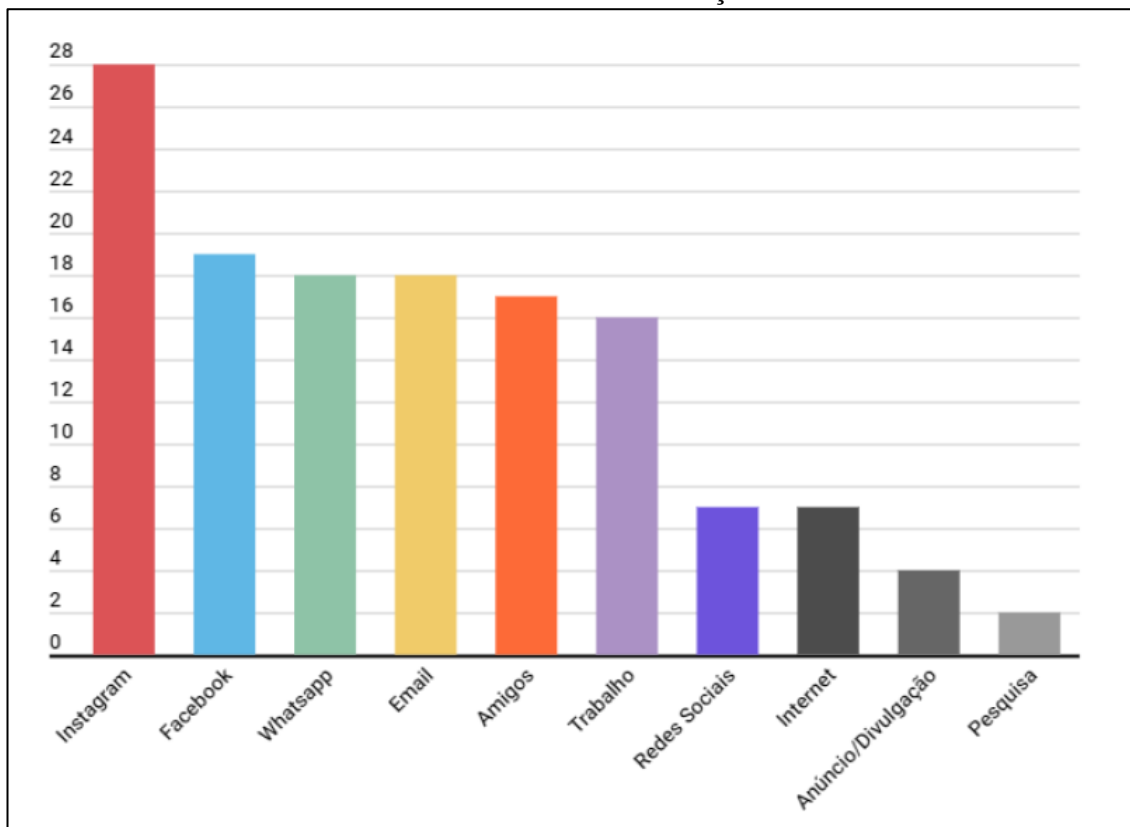
Além disso, o cadastro reuniu informações adicionais dos inscritos como por exemplo, a região de origem, os meios pelos quais soube da iniciativa, entre outros.

## 5. Resultados

As métricas disponibilizadas pelas redes sociais Facebook e Instagram, utilizadas para a divulgação do curso, apontaram um alcance de 24.834 contas, que geraram 1329 consultas e resultaram em 134 inscrições com emissão de certificados.

A divulgação da ação se iniciou com 7 dias de antecedência e se estendeu durante todo o período do curso. As mídias utilizadas para divulgação se limitaram aos recursos digitais disponíveis, ou seja, email, site do museu, Instagram e Facebook. O valor total do investimento em anúncios pagos foi de R\$ 200,00 e compreendeu o impulsionamento das publicações. O gráfico 1 mostra o resultado obtido por meio do formulário de inscrição sobre como os participantes tomaram conhecimento da atividade.

GRÁFICO 1 – Fonte de informação da atividade



Fonte:

Elaborado pelos autores (2023)

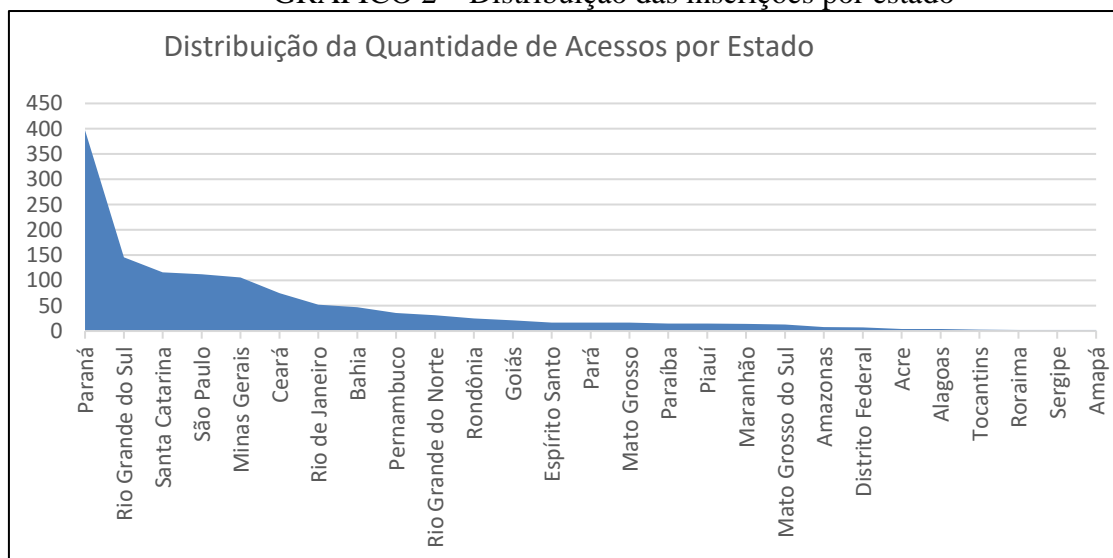
Como é possível perceber, a informação sobre o curso, se espalhou organicamente por mídias digitais ou físicas. Algumas dessas mídias não foram utilizadas oficialmente pelo museu para a divulgação do curso, com destaque para o “WhatsApp”, “email”, “amigos” e “trabalho”, demonstrando que as pessoas compartilham informações que consideram relevantes para seus pares.

Ao invés de focar no público final para suas atividades, ou seja, o visitante costumaz do museu, a opção por um público intermediário formado por professores, educadores e demais interessados, proporcionou a multiplicação das aprendizagens. Em outras palavras, professores que participaram do curso tiveram a oportunidade de reproduzi-lo para seus pares em seus ambientes de interação. Como reflexo, o curso propiciou a constituição de um patrimônio vivo com potencial para se reproduzir e assumir novos e imprevisíveis contornos.

Nesse sentido, as especialidades técnicas a que se refere Selznick (2011), representadas no museu pela guarda, conservação, estudo e difusão do patrimônio da humanidade, rompe fronteiras sobre a abordagem sobre o acervo e alcança práticas que aproximam a instituição de demandas dos demais atores com os quais ela interage. Assim, o público atendido pelo projeto educativo se torna multiplicador do próprio aprendizado, ampliando o alcance da iniciativa e beneficiando outros atores presentes em seu espaço de interação.

O gráfico 2 revela o alcance geográfico da iniciativa, uma potencialidade que só se tornou possível, por conta do uso de tecnologias de comunicação disponíveis e das oportunidades verificadas para atender demandas emergentes no período de restrições impostas pela pandemia.

GRÁFICO 2 – Distribuição das inscrições por estado



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Por meio do gráfico 2 é possível perceber a abrangência de público impactado pela ação, fruto da adoção de tecnologias digitais disponíveis em ambiente online, na promoção e execução da atividade educativa proposta. Percebe-se que houve uma participação significativa no total de público, considerando os participantes de outros estados que, certamente, teriam dificuldade de realizar a atividade caso ela fosse concebida de forma presencial.

O recurso online tornou a atividade educativa relevante, dadas a sua emergência e acessibilidade proporcionada pela gratuidade na participação, disponibilidade de horários ofertados e principalmente a possibilidade de participar num contexto no qual as restrições impostas pela crise sanitária, impediam a realização de atividades presenciais.

Nesse sentido, o museu amplia as possibilidades de reconhecimento como instituição promotora de ações relevantes junto à diversidade de atores presentes em seu ambiente de interação e com isso, legitima suas finalidades.

### **Considerações finais**

O relato e análise apresentados neste estudo, envolvendo a ação educativa desenvolvida pelo MAI durante o período da pandemia provocada pelo COVID-19, evidencia a capacidade dos museus enquanto instituições, de promover abordagens ampliadas sobre o patrimônio que detêm, expandindo suas especialidades técnicas e a sua relevância.

O período de constrangimentos e de incertezas generalizadas resultantes da crise sanitária, implica na necessidade de adaptação. Esta deve ser intencional e equilibrada sob risco da instituição perder sua identidade frente à diversidade de atores que estão presentes em seus espaços de interação.

Ao ampliar sua atuação, abrangendo novos e maiores públicos, o museu não se distancia de suas finalidades institucionais essenciais e amplia sua capacidade de interação com os demais atores, aumentando sua relevância e garantindo sua legitimidade.

Ações dessa magnitude não se encontram limitadas pelos constrangimentos trazidos pela pandemia, tão pouco pela ausência de recursos disponíveis ou pelos constrangimentos resultantes do fechamento dos espaços físicos ao público. No caso apresentado pelo estudo, percebe-se que há inúmeras categorias de atores presentes no contexto de interação que podem colaborar para conduzir as finalidades institucionais de forma direta ou indireta, a um

público ampliado. Assim, evidencia-se a existência de lacunas e oportunidades no contexto de adaptação às mudanças que ocorrem no ambiente.

Por se tratar de um estudo dedicado à análise de condições específicas e particulares promovidas no espaço de atuação de uma instituição privada, representada por um museu com temática indígena, ele encontra-se limitado pelas variáveis ali encontradas, descortinando-se, portanto, possibilidades de promoção de estudos futuros que reúnam estudos comparativos em ambientes distintos do aqui analisado como forma de identificar se tais singularidades permitem a reprodutibilidade do modelo em outras condições.

#### REFERÊNCIAS:

ANSELL, C.; BOIN, A.; FARJOUN, M. Dynamic conservatism: How institutions change to remain the same. In: **Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies**. Emerald Group Publishing Limited, 2015.

ARAÚJO, M. M.; BRUNO, M. C. O. **A Memória do Pensamento Museológico Contemporâneo: documentos e depoimentos**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, 1995.

BERGER, P. L.; LUCKMANN. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 36ª ed.; tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2018.

BOIN, A.; HART, P. T. Institutional crises and reforms in policy sectors. In: **Government institutions: effects, changes and normative foundations**. Springer, Dordrecht, 2000. p. 9-31.

BOIN, A.; FAHY, L. A.; HART, P. **Guardians of public value: how public organizations become and remain institutions**. Dordrecht: Springer, 2021.

DATASENADO. Impactos da pandemia na educação no Brasil. **Senado Federal**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/datasetado/materias/pesquisas/impactos-da-pandemia-na-educacao-no-brasil>. Acesso em: 15 mar. 2023.

ENGUIITA, M. F. Centros, redes, proyectos. **Cadernos de Pesquisa Pensamento Educacional**. v. 7, p. 23 – 39, 2009. Disponível em: [http://universidadetuiuti.utp.br/Cadernos\\_de\\_Pesquisa/pdfs/cad\\_pesq7/4\\_centros\\_redes\\_cp7.pdf](http://universidadetuiuti.utp.br/Cadernos_de_Pesquisa/pdfs/cad_pesq7/4_centros_redes_cp7.pdf). Acesso em: 01 fev. 2023.

GABARDO JUNIOR, Alcione. **Museus de fato sustentabilidade de fato**. 2023. Tese (Doutorado). Universidade Federal Tecnológica do Paraná - UTFPR. Curitiba, 2023. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/31523>. Acesso em: 06 out. 2023.

GADOTTI, M. **Escola cidadã**. 13. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2010.

GOHN, M. da G. **Educação Não Formal e o Educador Social**. São Paulo: Cortez, 2016.

IBERMUSEUS. Museus em tempos de pandemia: inovação e perspectivas. **IBERMUSEUS**, 2020a. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/webinario-museus-em-tempos-de-pandemia-inovacao-e-perspectivas/?preview=>. Acesso em: 03 jan. 2023.

IBERMUSEUS. Repositório COVID-19 para museus. **IBERMUSEUS**, 2020b. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/acoes/observatorio-ibero-americano-de-museus/repositorio-covid-19-para-os-museus-ibero-americanos/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

CLEVELÂNDIA. Instituto Julianna Rocha Podolan Martins (IJRPM). Cartório de registro civil de pessoas jurídicas. **Estatuto do Instituto Julianna Rocha Podolan Martins**. Registrado em 23 de novembro de 2009.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). Museums, museum professionals and COVID-19. **ICOM**, 2020a. Disponível em: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2023.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM). Follow-up survey: the impact of COVID-19 on the museum sector. **ICOM**, 2020b. Disponível em: <https://icom.museum/en/covid-19/surveys-and-data/follow-up-survey-the-impact-of-covid-19-on-the-museum-sector/>. Acesso em 05 jan. 2023.

OI FUTURO; CONSUMOTECA. Museus: narrativas para o futuro. **Oi Futuro**, maio 2019. Disponível em: <https://oifuturo.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Oi-Futuro-e-Consumoteca-Pesquisa-Museus-2019-DOWNLOAD.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: Edusp, 2020.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Chicago: Quid Pro Books, 2011.

TRIPADVISOR. **Tripadvisor**, 2023. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/AttractionProductReview-g303441-d19355893->. Acesso em 25 jan. 2023.

VARINE, H. de. **As raízes do futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

---

<sup>i</sup> Doutorando em Tecnologia e Sociedade pela UTFPr. Mestre em Patrimônio e Sociedade pela UNIVILLE. Graduado em Administração de Empresas pela UFPr. Coordenador e professor de pós-graduação da Universidade Positivo. Diretor do Museu de Arte Indígena de Curitiba-Pr. Email: [juniorgabardo@hotmail.com](mailto:juniorgabardo@hotmail.com)

<sup>ii</sup> Professora titular da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Paraná, graduada em Letras pela Universidade Federal do Paraná. Mestre em História do Brasil pela Universidade Federal do Paraná e Doutora em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo. Email: [maclovia@professores.utfpr.edu.br](mailto:maclovia@professores.utfpr.edu.br)