

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

ALCIONE GABARDO JUNIOR

MUSEUS DE FATO SUSTENTABILIDADE DE FATO

CURITIBA

2023

ALCIONE GABARDO JUNIOR

MUSEUS DE FATO SUSTENTABILIDADE DE FATO

Museums in fact, sustainability in fact

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Tecnologia e Sociedade, do Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Sociedade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Área de concentração: Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Maclovia Corrêa da Silva

CURITIBA

2023



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. As fotografias deste trabalho não estão sob a licença da CC, sendo expressamente proibida suas reproduções ou inclusões em outros trabalhos.



ALCIONE GABARDO JUNIOR

MUSEUS DE FATO SUSTENTABILIDADE DE FATO

Trabalho de pesquisa de doutorado apresentado como requisito para obtenção do título de Doutor Em Tecnologia E Sociedade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Tecnologia E Sociedade.

Data de aprovação: 31 de Março de 2023

Dra. Maclovia Correa Da Silva, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Alexandre Borges Fagundes, Doutorado - Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)

Dra. Beatriz Silva Correia, Doutorado - Centro Universitário Unidombosco (Unidombosco)

Dr. Silvania Sousa Do Nascimento, Doutorado - Universidade Federal de Minas Gerais (Ufmg)

Dr. Silvestre Labiak Junior, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 03/04/2023.

Dedico este trabalho à minha família presente Cibele e Luiza que concordou e suportou minha ausência, e à minha família ausente Alcione, Rosi e Guilherme por ter me proporcionado ser quem eu sou hoje. Em especial a você Luiza, por ter sido o motivo pelo qual este trabalho sempre continuou.

AGRADECIMENTOS

A jornada da vida não é solitária, não se percorre sozinho. Presenças e ausências, intencionais ou não, são parte do todo. Como aprendi na imensidão de saberes presentes nesta Tese, até o vazio, onde nada há, está cheio de possibilidades.

Agradeço a Deus pela vida, pela motivação que me acompanha e por toda a disposição encontrada nos períodos mais difíceis.

À minha orientadora Profa. Dr^a. Maclovia Corrêa da Silva, responsável por me acolher no doutorado, acompanhar meus passos, me inspirar com seus comentários e acima de tudo, por ser uma referência em todos os aspectos da minha vida.

Agradeço a todos os professores do programa de pós-graduação em tecnologia e sociedade pela disposição em dividir com afeto seus conhecimentos.

Aos companheiros de trabalho no Museu de Arte Indígena em especial, à sua diretora, Julianna Rocha Podolan Martins.

Igualmente meus agradecimentos aos professores da Universidade Positivo pelo companheirismo, e finalmente, aos colegas do doutorado pelas trocas proporcionadas.

Somente pela externalização, entrando nas relações
sociais, podemos desenvolver a interioridade de nossa
própria pessoa.
(JURGEN HABERMAS).

RESUMO

GABARDO JUNIOR, A. **Museus de fato, sustentabilidade de fato**. 2023. 208 f. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade, Curitiba, 2023.

Em 2022, os Museus absorveram em sua definição oficial, proposta pelo Conselho Internacional de Museus, a palavra sustentabilidade. Atuando em ambientes antagônicos, nos quais o aumento da frequência de público é confrontado com a falta de recursos de toda ordem, estas instituições seculares convivem com o desafio frequente de manter a continuidade de suas atividades. A presente Tese trata de museus enquanto instituições, cuja relevância, percebida ou não, é legitimada pela diversidade de atores em seus ambientes de interação. Podem, nestes ambientes, apreender recursos que propiciem a implementação de práticas contributivas para aproximar a instituição de processos e propósitos da sustentabilidade. Tendo em vista as diferentes formas que as noções de museu, instituição e sustentabilidade assumem no contexto contemporâneo, foi necessário definir perspectivas particularizadas em sintonia com este estudo. O objetivo da Tese é investigar as relações entre sustentabilidade e museus no âmbito de perspectivas particularizadas. À luz do percurso histórico da instituição museu, percebeu-se a presença de fatores característicos da sua natureza que se constituíram em suas especialidades técnicas, bem como, valores simbólicos que legitimam o museu atual como organização relevante. Ao resgatar na revisão bibliográfica as noções de sustentabilidade, estabeleceram-se relações entre as atividades, museu e instituição. Em consonância com o objeto da pesquisa, e a intenção do pesquisador em contribuir com a resolução de problemas, selecionou-se a metodologia *complex problem handling method*. Por meio dela foi possível analisar os museus enquanto instituição; averiguar os vínculos entre as noções de museus, instituição e sustentabilidade; elaborar noções de sustentabilidade de fato e museus de fato; e apresentar por meio de relatos de experiência, práticas de sustentabilidade em museus representadas pelas idealizações de implementação do espaço-loja e adoção de um espaço público no Museu de Arte Indígena. Os resultados da pesquisa expuseram formas de legitimação, por meio dos relatos de experiência, dos processos e pressupostos da sustentabilidade em museus. Concluiu-se que cabe aos museus perceber e utilizar a diversidade de recursos disponíveis em seus espaços de interação e explorar a plasticidade e a dinamicidade de outros espaços, de modo a atuarem como museus de fato, e se sustentarem nos seus processos e propósitos.

Palavras-chave: museus de fato; museu de arte indígena; sustentabilidade de fato; instituição museu.

ABSTRACT

GABARDO JUNIOR, A. **Museums in fact, sustainability in fact**. 2023. 208 f. Thesis (Doctorate in Technology and Society) – Federal University of Technology - Paraná, Technology and Society graduate program, Curitiba, 2023.

In 2022, Museums incorporated the word sustainability into their official definition, proposed by the International Council of Museums. Operating in antagonistic environments, in which the increase in public attendance is confronted with a lack of resources of all kinds, these secular institutions coexist with the frequent challenge of maintaining the continuity of their activities. This Thesis deals with museums as institutions, whose relevance, perceived or not, is legitimized by the diversity of actors in their interaction environments. In these environments, they can apprehend resources that facilitate the implementation of contributive practices to bring the institution closer to sustainability processes and purposes. Bearing in mind the different forms that the notions of museum, institution and sustainability assume in the contemporary context, it was necessary to define particular perspectives in line with this study. The objective of the Thesis is to investigate the relationship between sustainability and museums within the scope of particular perspectives. In light of the museum institution's historical path, the presence of factors characteristic of its nature that constituted its technical specialties was perceived, as well as symbolic values that legitimize the current museum as a relevant organization. By rescuing the notions of sustainability in the bibliographic review, relationships between activities, museum and institution were established. In line with the research object, and the researcher's intention to contribute to problem solving, the complex problem handling method was selected. Through it, it was possible to analyze museums as an institution; to ascertain the links between the notions of museums, institution and sustainability; elaborate notions of de facto sustainability and de facto museums; and to present, through experience reports, sustainability practices in museums represented by the idealization of the implementation of the store space and the adoption of a public space at the Museum of Indigenous Art. The research results exposed ways of legitimizing, through experience reports, the processes and assumptions of sustainability in museums. It is concluded that it is up to museums to perceive and use the diversity of resources available in their interaction spaces and explore the plasticity and dynamism of other spaces, in order to act as museums in fact, and sustain themselves in their processes and purposes.

Keywords: museums indeed; museum of indigenous art; sustainability indeed; museum institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Termo associado pelo público aos museus	27
Figura 2 – Planta baixa piso térreo - delimitação do espaço loja	127
Figura 3 – Planta baixa piso térreo do Museu de Arte Indígena	157
Figura 4 – Planta baixa 2º pavimento do Museu de Arte Indígena	158
Figura 5 – Planta baixa 3º pavimento do Museu de Arte Indígena	159
Figura 6 – Localização do largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão	171
Figura 7 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavesi e Karine Mafra	176
Figura 8 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavesi e Karine Mafra	177
Figura 9 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavesi e Karine Mafra	177
Figura 10 – Anteprojeto Do logradouro - Alice Pavesi e Karine Mafra	178
Figura 11 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavesi e Karine Mafra	178
Figura 12 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavesi e Karine Mafra	179
Figura 13 – Anteprojeto do logradouro Alice Pavesi e Karine Mafra.....	179
Figura 14 – Anteprojeto do logradouro Alice Pavesi e Karine Mafra.....	180
Figura 15 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavesi e Karine Mafra	180
Figura 16 – Anteprojeto do logradouro - Fabrício Palioto dos Santos e Juliane Zella.....	181
Figura 17 – Anteprojeto do logradouro - Fabrício Palioto dos Santos e Juliane Zella.....	181
Imagem 1 – Cerâmicas Waujá.....	95
Imagem 2 – Objetos e sistema de ações	117
Imagem 3 – Mário Teles, Anísia Lima e Mestre Leonildo	133
Imagem 4 – Espaço loja antes da transferência para a Galeria Macunaíma.....	134
Imagem 5 – Espaço-loja após a transferência para a Galeria Macunaíma	134
Imagem 6 – Coleção de <i>Souvenirs</i> com a Marca do Museu.....	135
Imagem 7 – Comunicação conjunta MAI e Galeria Macunaíma	136
Imagem 8 – Exposição na área aberta do Museu Oscar Niemeyer (MON)	142
Imagem 9 – Museu Guiggenheim Bilbao, Espanha	145
Imagem 10 – “Parcão” do MON, vazio relacional apropriado pelo público.....	146
Imagem 11 – Exposição e espaços de convívio no MON	148
Imagem 12 – Inadequação do espaço em relação ao seu uso.....	149
Imagem 13 – Espaço público largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão	153
Imagem 14 – Fachada do Museu de Arte Indígena	156
Imagem 15 – Visita dos participantes ao largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão.....	165
Imagem 16 – Visita dos participantes ao Museu de Arte Indígena	166
Imagem 17 – Encontro dos extensionistas com representante indígena	169
Imagem 18 – Largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão.....	172
Imagem 19 – Material com QR CODE a ser fixado no espaço do largo	175
Imagem 20 – apresentações dos projetos para a comunidade	175

Quadro 1 – Definições de complexidade.....	41
Quadro 2 – Adequação dos conceitos de museu na perspectiva do ICOM.....	61
Quadro 3 – Conceituação analítica da instituição museu conforme a última definição do ICOM.....	63
Quadro 4 – Campos organizacionais e a aproximação com os museus	67
Quadro 5 – Processos de legitimação na perspectiva de museus	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tendências temáticas na produção científica em museologia no Brasil	26
Tabela 2 – Despesas mensais proporcionais do espaço-loja do museu	127

LISTA DE SIGLAS, ACRÔNIMOS E ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
IBERMUSEUS	Museus Iberoamericanos
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
ICOM	Conselho Internacional de Museus
IJRPM	Instituto Julianna Rocha Podolan Martins
IPPUC	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
MAI	Museu de Arte Indígena
MEC	Ministério da Educação
ONU	Organização das Nações Unidas
PMC	Prefeitura Municipal de Curitiba
PPGTE	Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SME	Secretaria Municipal de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
UTFPR	Universidade Federal Tecnológica do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contexto e tema.....	15
1.2	Pressupostos estruturantes	21
1.3	Objetivos.....	21
1.3.1	Objetivo geral	22
1.3.2	Objetivos específicos	22
1.4	Justificativas.....	22
1.4.1	Motivações pessoais	22
1.4.2	Motivações científicas	24
1.5	Natureza da pesquisa.....	28
1.6	Cenário da pesquisa.....	29
1.7	Amostra	29
1.8	Coleta de dados	29
1.9	Análise dos dados.....	31
1.10	Estrutura da tese.....	31
1.11	Metodologia	32
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO.....	38
2.1	Dificuldades iniciais.....	38
2.2	Problemas sociais complexos	40
2.3	Museus	43
2.3.1	Como chegamos até aqui: a construção do mito	44
2.3.2	O Museu de Alexandria	48
2.3.3	A decadência ou o fim necessário.	52
2.3.4	As lições de Alexandria: a herança de normas, crenças e valores.....	53
<u>2.3.4.1</u>	<u>Lições de Alexandria: o financiamento estatal.....</u>	<u>54</u>
<u>2.3.4.2</u>	<u>Lições de Alexandria: o acervo</u>	<u>56</u>
2.3.5	Resultantes do percurso histórico – a definição de museu	59
2.4	Instituições.....	64
2.4.1	A teoria institucional.....	64
2.4.2	Campos organizacionais	70
2.4.3	Processos de legitimação	72
2.4.4	Processos de institucionalização.....	74
2.5	Sustentabilidade e museus	75

2.5.1	Sustentabilidade na perspectiva do ICOM	78
2.5.2	As dimensões da sustentabilidade	83
<u>2.5.2.1</u>	<u>Dimensão econômica.....</u>	<u>84</u>
<u>2.5.2.2</u>	<u>Dimensão ambiental</u>	<u>86</u>
<u>2.5.2.3</u>	<u>Dimensão social.....</u>	<u>87</u>
<u>2.5.2.4</u>	<u>Dimensão cultural.....</u>	<u>89</u>
3	MUSEUS DE FATO SUSTENTABILIDADE DE FATO	91
3.1	Museus de fato são instituição	91
3.2	Museus de fato dialogam.....	93
3.3	Museu de fato é mudança e adaptação	96
3.4	Museu de fato considera o percurso histórico.....	101
3.5	Museus de fato assumem responsabilidades	102
3.6	Museu de fato é aberto ao público	103
3.7	Sustentabilidade de fato	104
3.8	Museus como instituições sustentáveis.....	107
4	PROJETO DE TRANSFERÊNCIA DA LOJA DO MUSEU.....	110
4.1	Lembranças, coisas e objetos	110
4.2	Lojas de museus e os espaços-loja além das vendas	114
4.3	A constituição de um espaço-loja no museu	118
4.4	A transformação da loja do MAI no espaço-loja do museu	124
4.4.1	Adoção do método de abordagem de problema complexos	125
4.4.2	O espaço loja do Museu de Arte Indígena.....	126
4.4.3	Sobre os produtos comercializados na loja do MAI.....	128
4.5	Modelagem do negócio envolvendo o espaço-loja.....	130
4.6	A busca pelo parceiro	131
4.7	Galeria Macunaíma	132
4.8	Resultados preliminares	133
4.8.1	Reforço institucional.....	133
4.8.2	Parceria, diálogo e comunicação	135
4.8.3	Mudança e adaptação.....	136
4.8.4	Percurso histórico e tradição.....	136
4.8.5	Responsabilidades inerentes ao espaço	137
4.8.6	Espaço aberto.....	137
4.8.7	Adequação formal.....	137

5	O ESPAÇO PÚBLICO COMO ESTRATÉGIA DE EXTENSÃO DO ESPAÇO MUSEOLÓGICO	139
5.1	Relação museu e arquitetura	139
5.2	Adoção de espaço públicos	152
5.3	Sobre a arquitetura do museu de arte indígena.....	155
5.4	Compreendendo e transformando um ponto fraco	160
5.4.1	Subciclo 1 - definindo o problema	160
5.4.2	Subciclo 2 - alterando o problema	170
5.5	Conclusões preliminares sobre a adoção do espaço público.....	182
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
	REFERÊNCIAS.....	187
	APÊNDICE A - TERMO DE CONCORDÂNCIA MAI.....	204
	APÊNDICE B - RESPOSTA AO EMAIL PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA-PR.....	206

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentamos a contextualização do tema de pesquisa, juntamente com sua delimitação e principal objeto de estudo, a problemática, os objetivos e a justificativa. São descritos ainda, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, bem como, a organização do trabalho desenvolvido.

1.1 Contexto e tema

Instituições culturais como museus, galerias de arte, bibliotecas entre outras estão compondo os debates contemporâneos ao servirem de plataformas de diálogo sobre o papel da cultura na sociedade. Por meio de exposições, simpósios e programas públicos, estas instituições estão explorando a relação entre cultura e outros aspectos da sociedade, como meio ambiente, política, economia e justiça social, contribuindo desta forma, para moldar as narrativas em torno das emergências sociais de seus espaços de interação (ICOM, 2023; GARTHE, 2023).

A ideia de atribuir aos museus a condição moral e ética de interagir com suas comunidades e de participar dos diálogos que envolvem as emergências dos espaços em que atua, está ganhando lugar na agenda de debates. O papel tradicional dos museus como meros guardiões de artefatos vem sendo transformado por um envolvimento ativo com suas comunidades locais e do uso de seus acervos para promover a justiça social e a inclusão (ICOM, 2022).

Esta pesquisa ocorreu em meio a um período de mudanças profundas. A crise sanitária causada pelo COVID-19, que recentemente atingiu de forma abrupta e indiscriminada todas as dimensões da vida humana, resultando num ambiente de incertezas cujas consequências, ainda não foram amplamente identificadas, demandam processos adaptativos de toda ordem (CASTELLS, 2020; LATOUR, 2020; MORIN, 2020). Os esforços empreendidos por alguns autores no sentido de se revelar cenários futuros, apontam para um contexto de crises multidimensionais (CASTELLS, 2020), cujas consequências, produzem impactos desiguais e discriminatórios (LATOUR, 2020), que resultam em ambientes de incertezas generalizadas (MORIN, 2020). Trata-se, como observou o editor da revista *The Lancet*, Richard Horton, de

considerar a crise sanitária como uma sindemia¹, uma vez que os efeitos provocados perpassam a contaminação pelo agente infeccioso, caracterizando-a como uma combinação entre agentes biológicos e fatores sociais, que resultam em um ambiente complexo e interrelacional (HORTON, 2020).

Num contexto imediatamente anterior à crise provocada pelo COVID-19, a humanidade já se encontrava imersa em crises de naturezas diversas seja de ordem econômica, humanitária, ambiental entre outras. Tais crises se encontram presentes em contextos múltiplos e sobrepostos, que se aprofundam por processos acelerados e constantes de desenvolvimento de novas tecnologias e de novas formas de comunicação, tendo como pano de fundo, a ampliação dos processos de globalização do capital (CASTELLS, 2017; HARVEY, 2018; TOOZE, 2022). Os esforços individuais e coletivos no sentido de se adaptar aos contextos em mudanças e que se concretizam no presente, provocam reações de toda ordem. Como observou Varine (2013, p. 40), certas reações podem ser percebidas como “manifestações de nostalgia de referências e de retorno ao passado”, o que, na opinião de Nora (2009) levou a um ímpeto da necessidade ou desejo de tudo lembrar, uma emergência de memória e apego ao patrimônio. São contextos e reações que revelam um paradoxo de nosso tempo: de um lado o direito e o desejo legítimo de viver o agora (presente) e, por outro lado, a necessidade de estabelecer limites ao modo de viver que seja solidário aos que ainda hão de estar nesse mundo e que da mesma forma, possuirão desejos e direitos à vida (futuro).

A noção de continuidade, de permanência, ainda que antiga, tem se constituído no grande desafio da humanidade. Desde que a sociedade tomou consciência dos limites impostos pela utilização desenfreada dos recursos naturais, procuramos entender o que está além do inequívoco, que pode ser aceito, ainda que não testado. Como afirma Ingold (2019, p. 01, tradução nossa), precisamos constituir “saber em ser”, se desejamos que o conhecimento produzido sirva aos processos de renovação que irão delinear a continuidade, o nosso futuro. Ao mesmo tempo, Rattner (1999, p. 233) nos lembra que os “atores sociais e suas ações só adquirem legitimidade política e autoridade para comandar comportamentos sociais e políticas de desenvolvimento por meio de ações concretas”. Nesse sentido, temos um duplo desafio; conceber um futuro imaginado e torná-lo concreto.

Desde o mitológico “templo das musas” até as recentes multiplicidades de tipologias através das quais os museus se apresentam, sua capacidade de moldar e ser moldado à luz dos

¹ O termo sindemia foi proposto por Merry Singer na década de 90 e se refere à concentração de duas ou mais doenças, sendo uma de origem biológica e outra social.

contextos históricos com os quais coexiste, tem sido colocada à prova (ARAÚJO; BRUNO, 1995). Uma característica do que aqui consideramos uma “instituição de fato”, que se mantém viva e relevante diante da multiplicidade de atores com os quais interage e, por isso mesmo, valorizada (SELZNICK, 2011; BERGER; LUCKMANN, 2018).

A relação entre tempo e espaço, em que o espaço é o suporte material das práticas sociais, tornando-se fundamental para a compreensão de como as sociedades se organizam e se desenvolvem pode ser percebida nos estudos de Castells (2007) e Santos (2020). Ambos os autores concordam que a análise sociológica deve levar em conta a relação entre o tempo e o espaço, bem como, as formas como os indivíduos experimentam e constroem essa relação, para entender os processos de desenvolvimento e organização de uma sociedade.

Os museus são equipamentos culturais seculares e universais que não estão isentos dos impactos provocados por crises de toda ordem presentes em seus espaços de interação (TRAMPE, 2017). Durante o período de pandemia, a divulgação dos resultados de duas pesquisas realizadas pelo *International Council of Museums (ICOM)*², apontaram que 95% das instituições museológicas foram obrigadas a fechar as portas para proteger seus funcionários e seu público. Como consequência, foram relatados casos de demissões de colaboradores de museus, redução ou extinção dos contratos de prestadores de serviços temporários, o cancelamento ou redução na quantidade de exposições previstas nos museus para a ano de 2021, e inclusive, a possibilidade de fechamento definitivo de algumas instituições (ICOM, 2020a). A conclusão do órgão foi que os museus são instituições muito sensíveis a crises.

Essa sensibilidade da instituição já havia sido descrita em estudos produzidos por Campolmi (2012), Pop e Sabou (2013), Vilallonga (2014), Varine (2013), Abernethy (2016), Loach *et al.* (2017), que apontaram para dificuldades relacionadas à redução de recursos públicos para financiamento das instituições, concorrência com outros museus e outras formas de entretenimento educativo, carência de mão de obra especializada e dificuldades de mudança interna nas instituições como fatores que reforçam as dificuldades enfrentadas pelos museus nos contextos de crise.

Diversos trabalhos foram produzidos com o objetivo de compreender o papel e os desafios a serem enfrentados pelos museus no sec. XXI. Trata-se de uma instituição que não é mais vista apenas como repositório estático de conhecimento e artefatos, mas sim como

² O ICOM é um órgão consultivo da UNESCO, criado em 1946. Trata-se uma organização não governamental que estabelece padrões profissionais e éticos para as atividades do museu. Como fórum de especialistas, faz recomendações sobre questões relacionadas ao patrimônio cultural, promove a capacitação e o avanço do conhecimento (ICOM, 2020).

instituições interativas que atendem a extensa variedade de demandas de seus públicos. Tais demandas têm provocado a necessidade de mudanças na forma como os museus operam, de um foco principalmente curatorial para uma gama mais ampla de atividades que incluem educação, divulgação e envolvimento com o público (WEIL, 2004; CONN, 2010; TRAMPE, 2017; GIROTO, 2019; IBRAM, 2020).

A obtenção de recursos de fontes diversificadas destinados a viabilizar as atividades institucionais é outro dos desafios a serem enfrentados pelos museus. Muitos museus contam com subsídios de governos, patrocínios corporativos, doações individuais e fontes próprias de recursos que, apoiam financeiramente suas operações e programas. Outros contam com a participação de voluntários que cooperam em atividades como mediação, gestão, atividades operacionais entre outros. No entanto, diante das dificuldades na obtenção desses recursos, torna-se necessário fazer escolhas sobre quais projetos realizar, quais priorizar e quais deles serão postergados ou mesmo, eliminados (POP E SABOU, 2013; IBRAM, 2020).

A necessidade de se manter relevante e envolvente para os diversos públicos se constitui em metas a serem almeçadas pela grande maioria das instituições museológicas. Os públicos dos museus são variados e além dos visitantes habituais, que costumam ser de características bem amplas, os museus se relacionam com outros tipos de públicos como seus colaboradores, aqueles indivíduos que residem na região onde o museu está instalado mas não costumam visita-lo, o acervo do museu que exige demandas singulares para sua exposição, as próprias localidades que se beneficiam da presença de museus em suas regiões e, por fim, aqueles indivíduos que nunca irão visitar o museu mas que costumam acessá-lo por meio de site, redes sociais ou outro meios digitais (SIMON, 2016; LINDSAY, 2016).

Diante de um público tão amplo e variado, os museus trabalham no sentido de elaborar estratégias que proporcionem experiências relevantes, o que pode ser difícil para museus que se concentram em tópicos especializados como de temáticas indígenas, ou museus de nicho como por exemplo, o museu das remoções³ no Rio de Janeiro.

O espaço físico também se constitui um dos desafios contemporâneos para muitos museus. Espaços limitados para exposições e para receber públicos maiores exigem que os museus selecionem os itens que exibem e aqueles que não serão exibidos. Da mesma forma, se não há condições para receber todos os interessados, alguns serão excluídos resultando em mais desigualdades. Outros podem ter mais espaço, mas devem equilibrar a necessidade de preservar os artefatos com o desejo de torná-los acessíveis ao público (GIROTO, 2019).

³ Ver mais em: <https://museudasremocoes.com/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

Os museus também devem enfrentar os desafios éticos e logísticos de digitalizar suas coleções e disponibilizá-las online. A pandemia do COVID-19 permitiu ampliar a percepção sobre como os recursos digitais podem ajudar a aumentar o acesso aos acervos do museu e beneficiar um amplo contingente de públicos. No entanto, alguns autores ainda levantam questões sobre direitos autorais, a potencial perda de contexto e o papel do museu físico na era digital (NOEHRER, 2021; GIANNINI; BOWEN, 2022).

Outros autores cujo trabalho têm se destacado na pesquisa sobre os problemas atuais enfrentados pelos museus são:

- Nina Simon, autora de *The Participatory Museum* (2010) e *The Art of Relevance* (2016), discute e caracteriza o público dos museus e as estratégias institucionais para se adaptar às novas expectativas e necessidades desses públicos.
- John Falk em sua publicação intitulada *FALK, John H. Identity and the Museum Visitor Experience* (2016). Propõe que os museus adotem modelos mais "experienciais" de aprendizado e envolvimento, no qual os visitantes estejam ativamente envolvidos no processo de aprendizado, ao invés de atuarem como atores passivos que se limitam a transmitir informações.
- Stephen Weil, pesquisa sobre os desafios de gerenciar museus grandes e complexos e a necessidade de liderança e gerenciamento eficazes, inclusive sobre as dificuldades financeiras que as instituições enfrentam. Tais temas são discutidos em sua obra *Rethinking the Museum and Other Meditations* (2004).
- Neil MacGregor, autor de *Cultural Heritage and Mass Atrocities* (2022) e *Identity Formation. The Role of Museums in the Creation and Inflection of National Narratives* (2020), defende o papel dos museus na promoção da compreensão e do diálogo entre diferentes culturas e os desafios de alcançá-lo em um mundo cada vez mais dividido.

Estas são algumas das questões que impõe aos museus desafios relacionados à sua própria continuidade na medida que também se constitui ator responsável por contribuir com a sustentabilidade do espaço em que se insere.

A ideia de aproximar a evolução das sociedades das teorias institucionais não é nova e muito menos recente, ela está presente em estudos elaborados pelos autores do chamado “novo institucionalismo”. Esta corrente teórica, que tem em Philip Selznick (1919 – 2010) os estudos seminais, considera a instituição como um tipo evoluído de organização que interage com o seu ambiente ao longo de um determinado período. Como organização especializada e

ativamente presente nas interações que ocorrem no seu entorno, a instituição incorpora às suas práticas, valores reconhecidos por seus interessados no sentido de ser legitimada por eles (SELZNICK, 2011). Esta característica liga a legitimidade de uma instituição a coletividade de atores presentes em seu ambiente de interação, atribuindo características singulares moldadas por valores, crenças e normas estabelecidas localmente. Assim, o museu aqui percebido, é ao mesmo tempo uma instituição universal, dadas as suas reconhecidas capacidades técnicas de lidar com o patrimônio material e imaterial da humanidade, e, uma instituição localmente legitimada, dada sua relevância para os atores ali estabelecidos.

De acordo com Schumpeter (2017), organizações de todo tipo estão sujeitas a processos contínuos de adaptação provocados por mudanças de ordem política, social econômica ou ambiental que ocorrem em seus entornos. Através da análise das atas de assembleias gerais do ICOM, apresentada na sessão 2.5, percebe-se que o museu passou por diversos processos adaptativos causados por mudanças nos ambientes nos quais opera. Essas mudanças, em determinadas ocasiões, são impossíveis de serem previstas, como no caso de desastres ambientais ou crises sanitárias como a provocada pela COVID-19. Estes ambientes de imprevisibilidade exigem respostas inovadoras e flexíveis por parte das organizações (SCHUMPETER, 2017; SELZNICK, 2011; BOIN; FAHY; HART, 2021). Nesse sentido, podemos nos interrogar sobre como os museus podem desenvolver práticas que venham a contribuir com a sua sustentabilidade?

De acordo com Schumpeter (2017) e Santos (2020), os atores presentes no Espaço considerado trazem consigo demandas individuais e coletivas que, no processo de interação, podem ser reforçadas, transformadas ou mesmo abstraídas, devido às tensões que existem nestes processos. Por isso, identificar essas demandas na perspectiva dos atores envolvidos, possibilita ao museu materializar práticas que estejam em sintonia com os interesses dos atores no espaço considerado e, por consequência, torne a instituição mais relevante e legitimada. O contrário, pode produzir desinteresse por parte dos atores, ou seja, o público não se sente motivado a participar, ainda que, os ganhos possam parecer evidentes na perspectiva individual ou da instituição proponente.

A análise das atas das conferências gerais do ICOM, apresentada em detalhes na sessão 2.5 desta Tese, evidenciou que o setor, por intermédio de seu conselho internacional, aborda tardiamente a questão da sustentabilidade comprovando, como observa o IBERMUSEUS (2019), a dificuldade que o setor enfrenta na compreensão e enfrentamento do tema.

Nesse sentido, podemos nos interrogar sobre como os museus podem se aproximar do tema sustentabilidade a partir de sua perspectiva de atuação e como podem desenvolver práticas que aproximem a instituição dos processos e propósitos da sustentabilidade?

1.2 Pressupostos estruturantes

Partindo do entendimento de que “uma hipótese é a formulação de uma relação que, por sua vez, será testada posteriormente” (FLICK, 2012, p.36, tradução nossa), ou ainda, como observado por Gil (2017, p.26) “uma suposição ou explicação provisória do problema”, e considerando o exposto anteriormente, o museu enquanto instituição de fato pode, no âmbito de suas interações, perceber recursos que propiciem a implementação de práticas que contribuam para aproximar a instituição de processos e propósitos da sustentabilidade.

A hipótese é que, enquanto instituições relevantes em seu ambiente de interação e comunicação, ou seja, o que aqui trataremos como “museus de fato”, os museus dispõem de um conjunto de recursos como por exemplo, tecnológicos, cognitivos, humanos dentre outros, que podem ser potencializados, criados, apropriados, desenvolvidos, combinados ou transformados para alcançar os benefícios da sustentabilidade de fato.

1.3 Objetivos

Este trabalho responde às questões que conduziram à hipótese inicial. Partimos da necessidade de assumir perspectivas particularizadas que estiveram em sintonia com este estudo e examinar as noções de museus, instituição e sustentabilidade no contexto atual. A presença de fatores característicos da sua natureza, que constituem suas especialidades históricas, técnicas e sociais, colaboraram para a compreensão da aproximação dos museus com os processos e propósitos dos conceitos de sustentabilidade. Para isto foi implementado um método de abordagem de problemas complexos, o qual tende mais para o âmago do problema do que para o seu desenlace, que contribuiu para produzir evidências na comprovação da hipótese estabelecida e permitiu a execução de ações que colaboraram para aproximar o museu das dimensões sociais, ambientais e econômicas da sustentabilidade. Nesse sentido, fixamos os seguintes objetivos de pesquisa:

1.3.1 Objetivo geral

Investigar a relações entre sustentabilidade e museus no âmbito de perspectivas particularizadas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar os museus enquanto instituição.
- Averiguar os vínculos entre as noções de museus, instituição e sustentabilidade.
- Elaborar noções de sustentabilidade de fato e museus de fato.
- Apresentar práticas de sustentabilidade em museus representadas pelo espaço-loja e pela adoção de um espaço público.

1.4 Justificativas

A motivação, do Latim “*motivus*”, significa movimento ou, um conjunto de fatores que nos impulsiona no sentido de uma ação. Uma tese requer motivo e ação. Que motivos temos para nos mover em busca do que acreditamos? Ainda que as circunstâncias pareçam impor barreiras intransponíveis? Acreditamos que a ciência é movida por motivação e sobretudo esperança, um sentimento pessoal e coletivo que nos move para uma posição melhor.

1.4.1 Motivações pessoais

Nesta etapa da vida posso considerar que o caminho percorrido, construído a partir de inúmeras escolhas, fez com que eu me apresentasse como alguém capaz de contribuir minimamente para que os museus possam se aproximar das questões relacionadas com as práticas e processos da sustentabilidade.

O percurso profissional e acadêmico como administrador e empreendedor no setor de moda e cultura, me permitiu a convivência com a práxis.

A vida de empreendedor, que a princípio tinha caráter industrial, produzindo roupas por meio de uma marca própria, aos poucos, juntamente com o setor da moda, foi ganhando contornos culturais que foram reforçados pela realização de cursos de especialização na área de gestão de design de moda (SENAI-SC), e gestão cultural (SENAC-SP).

Dessa junção entre a prática empreendedora no setor de moda e os conhecimentos acadêmicos, nasceu o empreendimento Labmoda, uma iniciativa que tratava a moda como fenômeno social e que promovia a participação de criadores e artistas de segmentos culturais diferentes, mas cujos produtos, tinham algum tipo de relação com a moda. O evento se estruturava a partir de múltiplas linguagens e instrumentos de comunicação nas quais se inseriam artistas performáticos, espetáculos de artes cênicas, música, artes visuais, e logicamente, moda.

A convivência com o ambiente multicultural e criativo do Labmoda, aliado à carência de recursos de toda ordem para conduzir um evento, estimularam a busca pela criatividade na gestão. Como resultado, o evento adotou um modelo de negócio colaborativo no qual os participantes traziam suas sugestões de atuação que eram avaliadas, adaptadas e incorporadas na medida que houvesse condições para tal. Esse modelo de gestão rendeu reconhecimento ao evento, atraindo patrocínios e aumentando a presença de público. Tratava-se de um modelo que utilizava os recursos dos próprios participantes como forma de se viabilizar, o que propiciou a atração de outros ativos que somados, sustentaram o evento ao longo de sua existência.

Na 10ª edição do Labmoda articulamos a participação de um museu na programação do evento. Tratava-se de uma instituição dedicada à preservação e promoção da cultura indígena brasileira e que estava prestes a inaugurar em Curitiba. O entendimento era de que a moda brasileira deveria estar mais atenta à riqueza presente no seio de sua cultura originária, utilizar-se de um rico recurso que está presente em seu cotidiano para se destacar de forma singular. No entanto, como descobri mais tarde, trata-se de um setor colonizado pelo domínio americano e centro europeu, reforçado por modelos capitalistas de acumulação e globalização cujas inovações que se mostram contrárias a tais modelos dominantes, serão sempre periféricas. Os museus estariam inseridos nesse mesmo contexto?

O convite para colaborar com o museu, dada minha experiência e reconhecimento pelo modelo colaborativo implantado no Labmoda, não tardou a vir, e com ele o desafio de ajudar a instituição a se “sustentar”, fato que me levou novamente ao ambiente acadêmico em busca da compreensão de como essa “sustentação” do museu poderia ser conquistada. Nesse período, as inquietações iniciais eram muitas; o que de fato é um museu? Porque alguns museus, não conseguem atuar segundo aquilo que está fixado em suas definições oficiais? Por que havia tantas tentativas de se definir museus a partir de contextos diferentes? Como um museu poderia ser sustentável e qual o significado dessa sustentabilidade?

Em paralelo a estas inquietações, adentro ao mundo dos museus com um grande incomodo em relação ao empreendimento Labmoda. O que teria levado um evento que nasceu

de forma colaborativa, flexível, e com uma dinâmica criativa que fazia dele um evento atrativo para uma grande parcela de interessados a romper com esse modelo? Qual ou quais foram os fatores determinantes para que o evento perdesse seu principal mecanismo de sustentação, optando por um modelo de gestão tradicional, que resultou em dependência de recursos públicos e privados para existir? Porque, a partir desse modelo, a presença de público diminuiu?

Sem dúvida, Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), tinha muito a contribuir para atenuar minhas inquietações. No afã de “profissionalizar” o Labmoda, um conjunto de normas e regras foram introduzidas, estabelecendo direitos e deveres entre a governança e os participantes, dando origem a uma fronteira rígida entre quem faz o que. Houve uma ruptura no processo colaborativo, dando lugar a uma lógica diferente que trouxe novos contornos ao modelo de gestão, cujos resultados foram a separação dos papéis de cada agente participante, ou seja, o modelo de gestão adotado passa a fixar formalmente os direitos e deveres por meio de contratos com os participantes, resultando num evento com pouca flexibilidade e baixa colaboração entre os participantes, apoiado na lógica do “time que está ganhando não se mexe”. A consequência é óbvia; num setor como a moda, profundamente enraizado na sociedade e que muda o tempo todo, um evento que não acompanha os processos de mudança perde a atratividade.

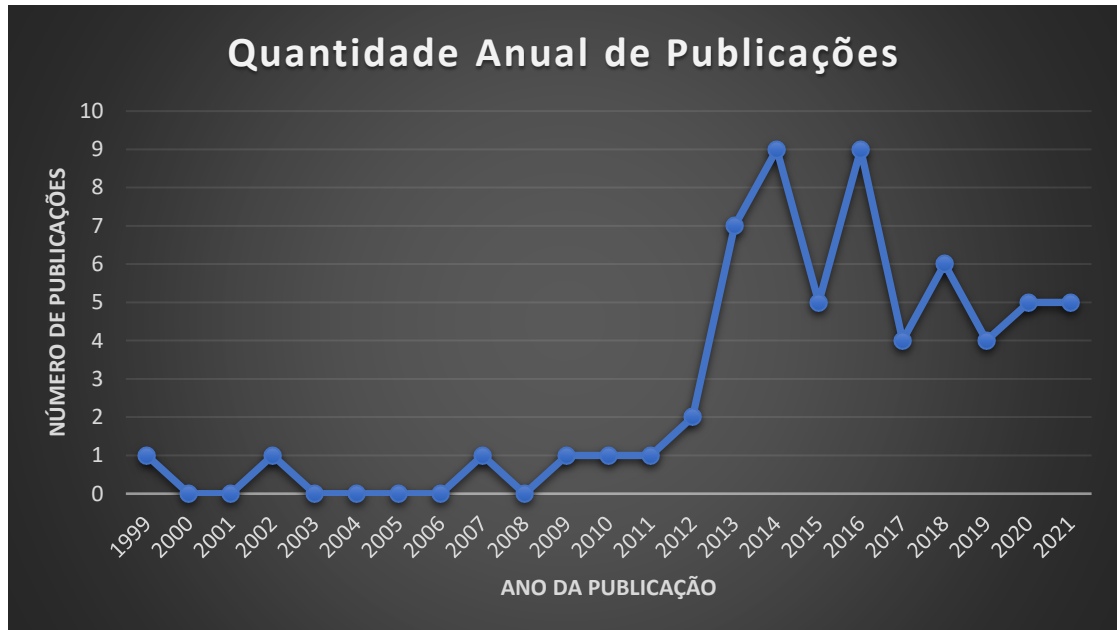
Como descobri posteriormente, mudar para se manter interessante pode contribuir para a relevância de uma organização e, sendo ela relevante, os demais atores com os quais ela interage percebem seu valor e justificam sua permanência entre eles.

1.4.2 Motivações científicas

Como uma nau à deriva, em 2017, ingressei no mestrado em Patrimônio Cultural e Sociedade da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE). O objetivo era expandir meus conhecimentos sobre museus e trazer alguma luz sobre a temática da sustentabilidade dessa instituição. Durante o mestrado, realizamos um estudo de revisão bibliométrica para tentar compreender como o campo da museologia se aproximava do movimento da sustentabilidade na perspectiva da produção científica (GABARDO, 2018). Os resultados apontaram para um certo desinteresse do campo pela temática da sustentabilidade dos museus, com um baixo número de produções dedicadas diretamente ao tema, muito embora, essa já fosse uma preocupação da UNESCO quando a organização apoiou a publicação do livro *Um Museo Sostenible* (DECARLI, 2004).

De posse deste levantamento anterior, realizamos uma atualização do levantamento incluindo o período de 01/01/2018 a 11/06/2021. Conforme pode ser observado no gráfico – 1, a curva mostra um aumento tímido das publicações, não permitindo que se possa afirmar que há um despertar do campo para a temática, mas sim que, a baixa média anual da produção científica, dedicada de forma direta ao tema da sustentabilidade dos museus, ainda persiste.

Gráfico 1 - Quantidade de publicações anuais sustentabilidade de museus



Fonte: Autoria própria (2021).

A partir de uma perspectiva nacional, o estudo produzido por Costa (2017) sobre as tendências temáticas na produção científica em Museologia no Brasil, como pode ser observado na tabela 1, revela a existência de uma extensa produção distribuída por diferentes campos do conhecimento. Contudo, não foi destacada qualquer produção diretamente relacionada à temática da sustentabilidade dos museus, tão pouco, verifica-se uma aproximação direta com o tema.

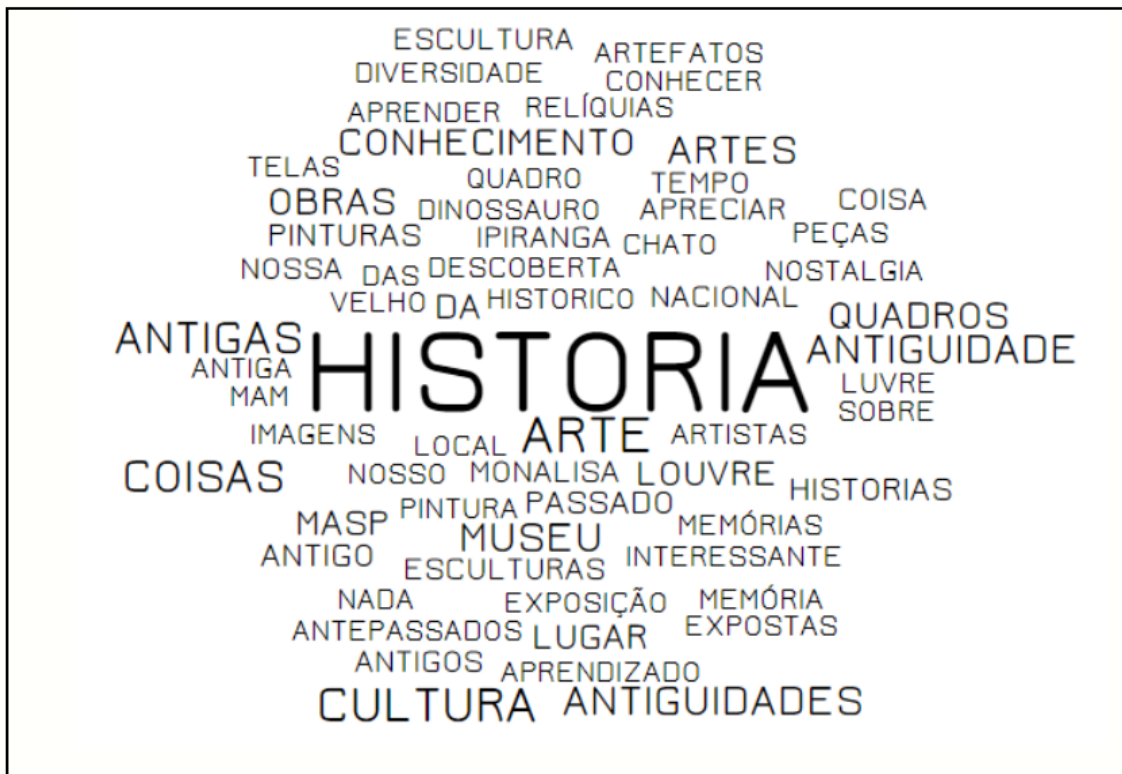
Tabela 1 – Tendências temáticas na produção científica em museologia no Brasil

Categorias	PPG-PMUS UNIRIO/M	PPGMus USP	PPGMuseu UFBA	Total
Objeto/Coleção/Acervo	6	4	8	18
Exposição museológica	7	7	3	17
Preservação e conservação do Patrimônio de Ciência e Tecnologia (C&T)	16			16
Teoria da Museologia	12	2		14
Patrimônio cultural	7		6	13
Ação cultural e educativa em museus	8	3	1	12
Instituições museológicas no Brasil	7	3	2	12
Função social dos museus	10		1	11
Museu, memória e Movimentos sociais	5		5	10
Estudo de público	6	2	1	9
Documentação museológica	2		4	6
Narrativa biográfica	4	1	1	6
Ensino da Museologia	4		1	5
Musealização do patrimônio	4		1	5
Cibercultura museal			4	4
Identificação cultural	2		1	3
Políticas públicas de cultura	2	1		3
Acessibilidade em museus	2			2
Outras agendas de investigação	14		2	16
Total	118	23	41	182

Fonte: Costa (2017).

Baseado no que foi exposto até o momento, e diante do apresentado na tabela 1, percebemos maior dedicação dos pesquisadores às atividades técnicas, relacionadas principalmente ao patrimônio e o acervo dos museus (exposição, restauro e preservação, teoria museológica entre outros). Essa constatação, como observou Selznick (2011) garante o reconhecimento do museu enquanto organização, mas não lhe atribui os valores necessários para que seja visto como uma “instituição de fato”. Nesse sentido, é possível afirmar que um museu pode operar de forma tecnicamente satisfatória sem, no entanto, ter seu valor percebido pela comunidade. De fato, como foi constatado pela pesquisa Oi e Consumoteca, “Museus Narrativas para o Futuro” (2019), os museus são lugares onde se conta a História, e nos quais se guardam coisas antigas. A figura 1, mostra a nuvem de palavras originada a partir dos termos retirados das respostas dos participantes e deixa claro os termos mais e menos relevantes que foram associados pelos entrevistados ao museu.

Figura 1 – Termo associado pelo público aos museus



Fonte: Oi Futuro; Consumoteca (2019).

Há, portanto, por parte do público entrevistado uma nítida percepção de associação entre museus e memória. No entanto, no que se refere às questões relacionadas às ciências sociais, principalmente naquilo que Selznick se refere a crenças e valores percebidos nas práticas de uma instituição, a associação que o público faz com os museus é baixa, representando 3% dos entrevistados segundo a pesquisa realizada pela Oi Futuro e Consumoteca (2019).

Por outro lado, voltando aos resultados obtidos na revisão bibliométrica, ainda que não tenha sido possível perceber as especificidades dos estudos encontrados, destacamos a presença não menos importante de categorias relacionadas a “ação cultural e educativa de museus”, “função social dos museus” e “museu, memória e movimentos sociais” que, em certa medida, podem estar vinculadas às noções de sustentabilidade ainda que de forma indireta, sem que os autores tivessem a pretensão de abordar de forma específica a temática.

Tal constatação resume a dificuldade de trabalhar com problemas complexos como os relacionados à sustentabilidade pois, conforme observou DeTombe (2001), eles encontram vertentes em múltiplas áreas do conhecimento e podem ser interpretados na perspectiva do tema sustentabilidade ainda que não tenham sido desenvolvidos com essa intenção. De qualquer forma, os estudos encontrados apenas tangenciam o tema sustentabilidade sem fornecer maiores

contribuições para o debate específico e aprofundado. Portanto, utilizando os resultados de ambas as pesquisas, é possível perceber que há uma lacuna entre os estudos que apontam para a função social do museu e a real percepção do público quanto à materialização dessas práticas.

Além da ausência de uma produção científica mais robusta enfocando o tema da sustentabilidade dos museus, observamos aqui a necessidade de uma contribuição que se proponha a construir um olhar para o futuro. Um dos pressupostos da abordagem da sustentabilidade (SACHS, 2004; FERNANDES; PHILLIPI JR, 2017) considera o fato que se trata de um processo ou um propósito que leva em consideração a solidariedade síncrona em relação ao presente e diacrônica em relação ao futuro. Nesse sentido, em consonância com Gergen (2019), as pesquisas serão úteis na medida que contribuírem para relatar e lançar luz sobre os problemas e propuserem ações e práticas futuras.

1.5 Natureza da pesquisa

Dada a complexidade do problema de pesquisa aqui enfrentado e a intenção deste estudo em compreender os fenômenos que envolvem o seu enfrentamento, segundo Nascimento (2016), pode-se classificá-la como sendo de natureza aplicada uma vez que busca compreender os conhecimentos existentes e as consequências das suas aplicações práticas em situações específicas.

A pesquisa envolve o uso de métodos híbridos de levantamento e análise de dados. Como observa Nascimento (2016), ainda que uma pesquisa científica possa ser classificada apenas pela sua abordagem quantitativa, alguns processos como a escolha de variáveis, podem gerar debates sobre a implicação da sua classificação como qualitativa. Da mesma forma, segundo o autor, uma pesquisa não poderia ser classificada apenas como qualitativa, pois, quando ocorre a escolha das variáveis, bem como o número delas, haveria um processo de quantificação envolvido.

A coleta de dados qualitativos é a seleção e produção de material linguístico (ou visual) para análise e compreensão de fenômenos, campos sociais, experiências subjetivas e coletivas e os processos de significação relacionados. A criação de significados pode se referir a significados subjetivos ou sociais. A coleta de dados qualitativos também é aplicada para descobrir e descrever questões no campo ou estruturas e processos em rotinas e práticas. A coleta pode se referir a dados naturais ou provocados. Pode ser baseado em falar, ouvir, observar, analisar materiais como sons, imagens ou fenômenos digitais. A coleta de dados pode incluir métodos únicos ou múltiplos. O objetivo é muitas vezes chegar a materiais que permitam produzir declarações generalizáveis, analisando e comparando vários exemplos, fenômenos ou casos (FLICK, 2017, p. 5, tradução nossa.).

Para Flick (2017), atualmente dispomos de uma grande variedade de tipos de pesquisas e métodos de tratamento da dados qualitativos, no entanto, é possível identificar algumas características comuns entre eles.

Comum a tais abordagens é que eles procuram entender como as pessoas constroem o mundo ao seu redor, o que estão fazendo, ou o que está acontecendo com elas em termos que são significativos e que oferecem insights ricos. Interações e documentos são formas de constituir processos e artefatos sociais de forma colaborativa, ou conflituosa (FLICK, 2017, p. 5).

Estas abordagens podem ser percebidas por meio da aproximação com o fazer ao invés de se restringir ao experimento de laboratório, com a possibilidade do registro de práticas de interação e comunicação e, por fim, a partir de outros documentos produzidos em estudos de outros fenômenos e práticas.

1.6 Cenário da pesquisa

Os pressupostos do fenômeno da sustentabilidade são aqui aplicados no contexto de museus, respeitando as singularidades dos ambientes em que se encontram. Do ponto de vista analítico, destacam-se as práticas implementadas no Museu de Arte Indígena localizado na cidade de Curitiba-PR.

1.7 Amostra

Considerando que o problema aqui abordado se manifesta no presente a partir de seu percurso histórico e que o propósito aqui estabelecido é o de contribuir com esclarecimentos e proposições que colaborem para a construção do futuro, o período temporal considerado é o contexto contemporâneo.

1.8 Coleta de dados

As perspectivas particularizadas nessa pesquisa referem-se às ações no Museu de Arte Indígena (MAI). Trata-se de um museu privado, administrado pelo Instituto Julianna Rocha Podolan Martins (IJRPM), um instituto privado, sem fins lucrativos, fundado em 2009 na cidade de Clevelândia - PR. e que, em 2016, veio a ser transferido para a cidade de Curitiba - Pr.

(INSTITUTO, 2009). A transferência do IJRPM e, conseqüentemente do MAI, para Curitiba-PR. Em 2016, se deu, segundo sua sócia-diretora Julianna Rocha Podolan Martins, por questões estratégicas relacionadas à maior abrangência de público. A ação resultou no recebimento do prêmio “Modernização de Museus⁴”, ofertado pelo Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, em 2018. O prêmio é concedido a iniciativas que adotaram medidas de modernização voltadas à preservação do patrimônio museológico.

A criação do IJRPM formaliza a intenção de seus membros fundadores de obter reconhecimento no âmbito social, econômico e cultural, para as práticas realizadas. Tais práticas se relacionam com a missão estabelecida no estatuto de criação do IJRPM. De fato, no seio da instituição que é criada, encontra-se um conjunto de atividades relacionadas a ações educativas, realização de expedições para territórios indígenas, colecionismo de objetos, fotografias, vídeos além de acúmulo e difusão de práticas e saberes relacionadas aos conhecimentos adquiridos pelo grupo sobre os povos indígenas (GABARDO, 2018).

Ao fundar o instituto Julianna Rocha Podolan Martins, seus membros designam a ele a finalidade de “promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, desenvolvimento de ensino prático e pesquisas relacionadas a arte indígena e outras áreas afim” (CLEVELÂNDIA, 2009, p. 2). No mesmo estatuto, são fixados aspectos relacionados à localização da sua sede, quem são seus sócios, as atividades que o instituto irá desenvolver, o patrimônio que o instituto possui ou virá a possuir, as formas de arrecadação de suas receitas, como será administrado, os procedimentos a serem tomados caso o instituto seja extinto, entre outros. Assegura-se com isso, que o conjunto de saberes e práticas e valores apreendidos e aceitos pelo grupo fundador, no contexto de suas interações sociais, e no prejuízo de suas individualidades, sejam externalizados fazendo com que as percepções que lhes são comuns em relação às crenças, hábitos e valores sejam compartilhados com os demais atores do espaço (GABARDO, 2018). Este ato de externalização segundo Costa (1997), configura-se como uma das características da institucionalização, ou seja, ela pressupõe uma ação de interação social em que indivíduos conhecem e aceitam ou não, as práticas habituais que foram institucionalizadas refletindo com isso nas relações que venham a ser estabelecidas.

Como forma de instrumentalizar as finalidades atribuídas pela Ata da Assembleia Geral de Constituição do IJRPM e materializar os diversos aspectos relacionados às suas atividades, o instituto criou o MAI, ao qual foi consignada a posse da coleção de objetos

⁴ Detalhes sobre o edital do Prêmio Modernização de Museus disponível em: https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/Edital-Modernizacao-de-Museus_Premios.pdf. Acesso em: 12 jan. 2023.

indígenas pertencente a ele para que fosse protegida, conservada, estudada e difundida para a sociedade.

Como já havíamos observado anteriormente (GABARDO, 2018), ao criar o museu, o IJRPM passa a dispor de um instrumento que reflete o desejo de seus fundadores em compartilharem valores, crenças e tradições que, até certo ponto, são comuns ao grupo e, de certo modo, à sociedade com a qual a instituição museu passará a interagir.

O Museu de Arte Indígena possui forte atuação no ambiente educativo e digital. Além do site do museu, a instituição possui perfis atuantes nas redes sociais Facebook⁵, Instagram⁶, YouTube⁷. Estes canais de relacionamento possuem seguidores que foram atraídos organicamente em função do propósito institucional, o que resulta na possibilidade de engajamento. O MAI também possui perfil no site de recomendações de viagem TRIPADVISOR⁸, o que foi utilizado para coletar dados de avaliação de visitantes do museu e identificar como o museu é percebido por eles.

1.9 Análise dos dados

A investigação testou os pressupostos teóricos através de um inquérito qualitativo exploratório. No momento em que as demandas foram definidas e o levantamento do material de referências teóricas e a realização do conjunto de ações vinculadas ao aprofundamento do problema foram iniciadas, a abordagem do problema já se encontrava em execução nesta Tese. A aplicação do método COMPRAM chegou ao final, passando pelas fases de sugestão, implementação e avaliação das intervenções, de forma que as dinâmicas dos processos permitiram o estabelecimento de outros propósitos na perspectiva da sustentabilidade.

1.10 Estrutura da tese

Após a apresentação dos elementos pré-textuais, no capítulo 2 buscamos trabalhar as perspectivas de análise das noções relacionadas aos temas centrais desta Tese; sustentabilidade e museus. O capítulo apresenta as definições dos conceitos selecionados, também, procura formas de compreendê-los à luz dos contextos estabelecidos.

⁵ <https://www.facebook.com/MAIMUSEU/>

⁶ <https://www.instagram.com/maimuseu/>

⁷ <https://www.youtube.com/channel/UCePL7iUudWC0ggAdBRi9Dgw>

⁸ https://www.tripadvisor.com.br/AttractionProductReview-g303441-d19355893-Ticket_MAI_Museum_of_Indigenous_Art_Curitiba-Curitiba_State_of_Parana.html

O capítulo 3 trata dos conceitos de museus de fato e sustentabilidade de fato. Discutem-se as abordagens destes nas perspectivas institucional. São quatro itens que tratam da institucionalidade dos museus; museus de fato enquanto instituições; museus de fato a partir de seus percursos históricos; museus de fato na qualidade de seus processos adaptativos; museus de fato como atores no contexto. Quanto ao conceito de sustentabilidade de fato se optou pela divisão proposta pelos autores escolhidos nas dimensões ambiental, cultural, social e econômica, quais são discutidas em quatro itens. No capítulo 4, relata-se a experiência relacionada à abordagem do problema da loja do MAI. Aplica-se o método COMPRAM para se chegar ao conceito de espaço integrado ao museu, isto é, espaço-loja. Neste conceito, houve a proposta da transferência de gestão da loja do Museu de Arte Indígena - MAI para a Galeria Macunaíma. Apresentamos fundamentos teóricos que complementam o referencial da tese e circundam o entendimento do que aqui nos referimos ao “espaço-loja” do museu. Pormenorizamos as etapas do processo de transferência do espaço e as particularidades envolvidas. Partimos do levantamento de dados relacionados ao modelo de gestão anterior, o qual estava no comando do IJRPM.

No capítulo 5 apresentamos a aplicação de metodologia de abordagem de problemas complexos na busca de proposições para a demanda relacionada à arquitetura externa da sede do Museu de Arte Indígena. Tendo como objetivo principal desenvolver proposições que pudessem contribuir para a abordagem do problema relatado pelo MAI, apresentamos uma fundamentação teórica sobre arquitetura externa de museus e sobre a adoção e uso de espaços públicos. Relatamos a experiência vivenciada na realização do projeto de atividades de extensão como estratégia para aprofundamento do problema e para a proposição de transformação da demanda. As proposições desenvolvidas resultaram em projetos para a proposta de adoção de espaço público denominado largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão.

A Tese encerra com as considerações finais, sugestões para futuros trabalhos e limitações do estudo.

1.11 Metodologia

Considerando os objetivos desta Tese em linhas gerais e específicas, e a hipótese para que ela possa ser alcançada por meio da canalização dos recursos disponíveis no âmbito das interações que o museu participa, buscou-se dentro das análises qualitativas, identificar procedimento adequado no sentido de atender às condições relacionadas ao problema e à natureza da pesquisa, o seu cenário e o período temporal.

O primeiro passo foi a realização de um estudo de revisão bibliométrica que, somado a outros dois estudos de mesma natureza, Costa (2017) e Gabardo (2018), permitiram compreender o contexto do tema proposto e analisar como os diversos campos do conhecimento, tem contribuído para a aproximação dos museus com as dimensões da sustentabilidade. A partir de um conjunto de cursos realizados pelo autor desta Tese sobre pesquisas bibliométricas e sobre o uso das plataformas indexadoras CAPES/Periódicos, *Scopus* e *Web of Science*, compreendemos os mecanismos de buscas, os recursos de pesquisa disponibilizados por cada plataforma, bem como as vantagens e limitações de cada uma delas no que se refere ao uso da metodologia.

Tendo como parâmetro o objetivo de identificar a aproximação dos museus com as dimensões da sustentabilidade, por meio de publicações científicas revisadas por pares, optamos por realizar o levantamento bibliométrico na base de dados Periódicos/CAPES considerando sua capacidade de análise de periódicos indexados em bases de diferentes origens. Foi igualmente relevante para a opção por esta plataforma o fato de termos observado em estudos anteriores (GABARDO, 2018) a baixa produção acadêmica do setor e, portanto, quanto mais abrangente for a pesquisa, melhor será a possibilidade de análise dos resultados encontrados. Os resultados obtidos permitiram identificar os contributos acadêmicos para a formação do campo de estudos da sustentabilidade dos museus, a sua evolução e as lacunas existentes.

É importante destacar aqui que a utilização da plataforma Periódicos/CAPES, se deu com login de acesso de estudante pela UTFPR. Essa forma de acesso estabelece o universo de publicações disponíveis para consulta uma vez que, conforme informado pelo curso realizado na Periódicos/CAPES, de acordo com o serviço contratado pela universidade ou instituição, o acesso ao conteúdo pode estar delimitado tanto em relação às bases de dados disponibilizadas, como também, pelo período de recorte da busca. O fator “período de busca” também é importante pois, certas publicações só aparecem nos resultados se a contratação da plataforma prever o período ou ano em que a publicação foi feita. Assim, sempre que um novo estudo bibliográfico for realizado, é fundamental que o pesquisador aponte a partir de qual instituição a plataforma foi acessada pois, esse fator pode determinar resultados distintos num mesmo contexto de pesquisa.

Para o exame de qualificação foi realizada a análise documental na Atas das Assembleias Gerais do ICOM, com dois objetivos principais; inicialmente buscamos os conceitos de museus adotados historicamente pelo ICOM no sentido de compreender como ele foi sendo adequado aos contextos nos quais a instituição opera. Um segundo objetivo para a

realização da análise das Atas das Assembleias Gerais do ICOM foi identificar e comparar as principais temáticas debatidas pelo Conselho e a evolução das ações empreendidas com o processo evolutivo do movimento da sustentabilidade.

O passo seguinte foi a realização de uma revisão bibliográfica que buscou compreender os conceitos chave que estão relacionados com o tema da Tese, a saber; museus, instituição e sustentabilidade. É importante observar que dada a complexidade dos fenômenos envolvidos, há diversas perspectivas sob as quais estes fenômenos podem ser abordados, por isso, a revisão de literatura serve de fundamento para que este posicionamento em relação à perspectiva teórica considerada possa ser definido.

Declara-se a importância da construção do conhecimento de científico por meio de relatos de experiências que, de acordo com Mussi *et al.* (2021, p. 64), se constitui, acima de tudo, em “trabalhos acadêmico-científico explicativo, por meio da aplicação crítica-reflexiva com apoio teórico-metodológico que relatam experiências vividas”. O roteiro de relato de pesquisa adotado nesta Tese incluiu a elaboração de um campo teórico, o detalhamento do método de abordagem do problema, os resultados encontrados a partir do uso do método, a discussão dos resultados obtidos e as considerações finais de cada experiência relatada.

A ciência da sustentabilidade se dedica a investigar noções que estão relacionadas à viabilidade e integridade dos sistemas. De acordo com Wiek e Lang (2016, p. 32, tradução nossa), a ciência da sustentabilidade se desenvolveu a partir de duas correntes distintas; a de natureza descritiva-analítica, que “se ocupa das complexidades, dinâmicas e as relações de efeito-causa que ocorrem no campo”, e a corrente de natureza transformacional que “investiga opções de soluções apoiadas por evidências”, ou seja, propõe transformações. Os autores observam que as soluções de natureza transformacionais representam mudanças nas práticas cotidianas que podem ser comprovadas por evidências e cujas aplicações dependem das partes interessadas, ou seja, além de pesquisadores os demais atores envolvidos direta ou indiretamente.

Fernandes e Philippi (2017) apoiados em Sachs (2004), caracterizam o campo da sustentabilidade como sendo de natureza complexa, transdisciplinar e interdisciplinar. Dada a complexidade envolvida na abordagem dos problemas e soluções propostas, apenas o esclarecimento das noções que permeiam a sustentabilidade, já poderia ser considerado um avanço. Contudo, como observaram Wiek e Lang (2016, p. 32, tradução nossa), a superação de questões envolvendo a sustentabilidade passa por ações pragmáticas que “exigem processos de longo prazo que envolvem experimentação real, aprendizado coletivo e adaptação contínua”.

Nesse sentido, concordamos com DeTombe (2001) ao se referir a abordagens sobre problemas complexos não apenas no sentido de encontrar soluções, mas, sobretudo, de transformá-los.

Segundo Wiek e Lang (2016), a pesquisa transformacional em sustentabilidade exige a elaboração de instruções e critérios de pesquisas, ou seja, diretrizes metodológicas que propiciem aos pesquisadores a compreensão das etapas do procedimento uma vez que o objetivo da metodologia é provocar mudanças e proporcionar a sua adoção e utilização por pesquisadores de campos distintos. Assim, nosso intuito ao abordar o problema da sustentabilidade dos museus através de métodos que envolvem teoria e prática descrevendo os procedimentos adotados, propicia a aplicação dos modelos descritos em outros campos nos quais problemas correlatos se façam presentes.

De acordo com DeTombe (2018), há uma tendência de se buscar soluções para problemas complexos a partir da proposição de ideias e não, do aprofundamento para conhecer melhor o problema. A autora observa que decisões precipitadas impedem a percepção da complexidade que envolve contextos, desprezando assim, fenômenos interrelacionados e o conjunto de atores que, direta ou indiretamente, está envolvido. Nesse sentido, Dorien J. DeTombe⁹ vem desenvolvendo no contexto do *Euro Working Group 21*¹⁰, uma metodologia para lidar com problemas sociais complexos. Essa metodologia se distingue por ser um método de estrutura de trabalho em que as linhas gerais dos procedimentos são estabelecidas, sem engessar o pesquisador e os tomadores de decisão em um arcabouço de trabalho único e pré-definido. A adoção do método conhecido por *complex problem handling method* - COMPRAM, se consolidou a partir dos achados da revisão bibliográfica.

Os problemas sociais complexos aparecem frequentemente descritos em reportagens jornalísticas e envolvem questões que transitam entre o local e o global como por exemplo, as demandas de moradores de um certo bairro pela adoção de redutores de velocidades em vias públicas ou, a nível global, as questões relacionadas aos refugiados, às mudanças climáticas, à sustentabilidade entre outras. São fenômenos que devem ser abordados a partir de métodos científicos testados na realidade (DETOMBE, 2001; DETOMBE, 2002; DETOMBE, 2008). A vida real é dinâmica e como observado por Gergen (2019), a tradição de pesquisa está pouco preparada para operar em contextos instáveis, como por exemplo, as mudanças rápidas e constantes nos ambientes sociais.

⁹ Mais sobre a autora em: <http://www.complexitycourse.org/doriendetombe.html>. Acesso em: 20 mar. 2023.

¹⁰ Trata-se de um órgão informal criado em 1997 no qual os ministros dos Estados membros da zona do euro discutem assuntos relativos às responsabilidades comuns dos seus países em relação ao euro. Ver mais em: <https://www.consilium.europa.eu/en/eurogroup/how-the-eurogroup-works/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

A estrutura do método COMPRAM é aberta e inclui a possibilidade de incorporar a ela muitos métodos, modelos e ferramentas diferentes para apoiar o processo de tratamento de problemas a cada etapa, pois, segundo DeTombe (2001, p. 267), “o conhecimento das disciplinas diferentes é necessário para analisar um problema social complexo”.

A metodologia COMPRAM, se fundamenta no pressuposto de que, dadas as complexidades que envolvem os problemas sociais, estes devem ser tratados cooperativamente pela diversidade de atores interessados, estando este processo de colaboração sujeito à governança de um facilitador. Uma vez que os problemas sociais complexos apresentam particularidades inerentes às questões envolvidas, ou seja, são próprios do espaço considerado, as deficiências mais comuns verificadas na abordagem do tratamento destes problemas podem se situar na fase destinada à correta identificação do problema. Como consequência, os fenômenos envolvidos são parcialmente percebidos e a abordagem do pesquisador pode se dar sobre a questão errada, em outras palavras, a falta de aprofundamento no problema resulta no seu desconhecimento como um todo (DETOMBE, 2001; DETOMBE, 2002; DETOMBE, 2008).

Segundo DeTombe (2002, p. 57), o método COMPRAM abrange todas as fases do processo de tratamento de problemas, desde a conscientização do problema até a avaliação das intervenções e pode ser dividido em dois subciclos que contemplam as seguintes fases:

Subciclo 1 Definindo o problema

Fase 1.1 Tomar consciência do problema e formar uma ideia mental (vaga).

Fase 1.2 Estender a ideia mental pela reflexão e pesquisa.

Fase 1.3 Colocar o problema na agenda e decidir lidar com o problema.

Fase 1.4 Formar uma equipe para tratamento e análise do problema.

Fase 1.5 Coleta de dados, obtenção de conhecimento e formação de hipóteses.

Fase 1.6 Formulação do modelo conceitual do problema.

Subciclo 2 Alterando o problema

Fase 2.1 Construir um modelo empírico e estabelecer o objetivo desejado.

Fase 2.2 Definindo o espaço de manuseio.

Fase 2.3 Construção e avaliação de cenários.

Fase 2.4 Sugestão de intervenções.

Fase 2.5 Implementação de intervenções.

Fase 2.6 Avaliação das intervenções.

Como destaca DeTombe (2002), todas as fases devem ser percebidas como integradas entre si e tratadas com igual importância. Para o autor, uma questão crucial no tratamento de problemas complexos é a definição de quais métodos e ferramentas podem ser utilizados em cada uma das fases do processo considerando questões como:

o tipo de problema, o tipo de manipuladores de problemas, o dono do problema, as habilidades do facilitador, os atores, o ambiente cultural, o tempo e o dinheiro disponíveis. E qual é o efeito do método e da ferramenta para lidar com o problema. Outra questão de pesquisa neste campo é como os problemas sociais complexos são tratados na realidade e como a ciência pode melhorar o suporte da vida real ao lidar com problemas sociais complexos (DETOMBE, 2002, p. 233).

As fases de análise e aprofundamento do problema, geração de ideias e fixação de metas, alinham-se aos estudos teóricos realizados no capítulo 2, no qual procuramos não apenas estabelecer os conceitos principais e suas perspectivas de interpretação, mas sobretudo, relacioná-los com o tema da Tese de forma a identificar os caminhos que a pesquisa oferece ao longo de sua execução, para proposições de soluções ou mudanças dos problemas enfrentados.

A implementação das ações foi realizada no Museu de Arte Indígena de Curitiba-PR. Inicialmente, seguindo o método proposto, os atores internos e os interessados externos que atuam de forma mais direta com o museu, foram convidados a se aprofundar no problema da sustentabilidade da instituição. Na sequência, foram sugeridas e fixadas metas a serem atingidas no sentido de transformar a situação problema (método transformacional). A implementação se deu por meio de estímulo aos atores internos e externos da instituição a partir da interação com os atores do ambiente.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

O ponto de partida desta investigação foi a revisão das noções atuais que permeiam o problema da sustentabilidade dos museus. Analisamos, no interesse dessa pesquisa, as noções de museus, instituições, sustentabilidade a partir das quais foi possível propor o conceito de museus de fato e sustentabilidade de fato. Considerando a perspectiva filosófica do construcionismo social (GERGEN; GERGEN, 2010), foi importante recuperar alguns aspectos históricos que fundamentam nosso imaginário à cerca do que representa a instituição museu. Assim, o capítulo nos permitiu conceber o entendimento sobre como o museu se aproxima dos processos e propósitos da sustentabilidade.

2.1 Dificuldades iniciais

Os constrangimentos enfrentados para a realização desta pesquisa estão diretamente relacionados à falta de estudos anteriores dedicados ao tema, ou seja, não há um campo constituído de estudos relacionados à temática aqui abordada. Não se trata de ausência total de estudos, mas do pouco volume e da baixa intensidade de publicações, principalmente aquelas que se referem a estudos científicos submetidos à avaliação por pares. Quando se trata da identificação e mapeamento da produção científica relacionada às noções periféricas ao tema dessa Tese como, por exemplo, as noções de museus, de sustentabilidade ou de instituições, o desafio é o mesmo, porém numa posição oposta. Seja pela multiplicidade de meios em que a produção científica circula atualmente, seja pela intensidade e pelo volume em que essa produção se manifesta e se renova, ou ainda pela falta de padrão na utilização de certos termos que, dependendo da perspectiva, costumam ser tratados de forma diferente pelos autores.

No contexto do campo museológico, a produção da comunidade científica internacional tem se mostrado significativa. Tal fato pode ser observado através de uma consulta abrangente, sem filtros, na plataforma indexadora de base de dados “periódicos” da Coordenação para Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior, vinculada ao Ministério de Educação do Brasil (CAPES/MEC). O retorno obtido pela busca relacionada ao termo “museum*” foi de 1.682.140 resultados, sendo que destes um total de 549.627 resultados são relativos a artigos científicos, dos quais 416.755 passaram por revisão por pares, e 28.976 referem-se a publicações do ano de 2020. No âmbito do resultado geral da busca, História e Arqueologia são os temas mais abordados pelos pesquisadores, com 36.744 publicações, em seguida aparece o campo das Artes Visuais com 21.691 publicações, Antropologia com 21.523

e Ciências com 19.821 resultados. A sustentabilidade não aparece como uma temática abordada de forma direta pelos autores.

A revisão bibliométrica realizada para esta tese, permitiu observar, por meio da leitura dos resumos dos artigos selecionados, que há uma tendência dos autores em produzir investigações focadas no problema, voltando-se para a “descrição” do problema com poucas proposições em termos de contribuição para o futuro, tal constatação vai de encontro ao que sugerem DeTombe (2001) e Gergen (2019) quanto à tendência da produção científica atual em torno dos problemas complexos da sociedade. Disso decorre a dedicação de tais autores na promoção de uma ciência dedicada a construir cenários e produtos para o futuro.

Não podemos deixar de relatar as dificuldades impostas pela pandemia provocada pela COVID-19. O ambiente sob o qual boa parte dessa pesquisa se desenvolveu foi de absoluto isolamento e incertezas. Ainda que o acesso digital às informações estivesse disponível, as condições para a execução e produção da investigação estavam prejudicados uma vez que o principal objeto desta pesquisa, o museu, enfrentou um período em que suas realidades foram relevadas e ainda não são completamente conhecidas.

Um exemplo dessa realidade pode ser observado na pesquisa divulgada pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.BR, 2021). Os resultados mostraram que entre o conjunto de equipamentos culturais pesquisados, dos quais 100 eram museus, apenas 37% deles estavam conectados durante o período da pandemia e que destes, apenas 9% declararam prestar algum tipo de serviço ou fornecer algum tipo de bem por meio digital. Por outro lado, 68% dos museus declararam realizar algum tipo de digitalização do acervo. Um paradoxo a ser explorado uma vez que se trata de uma instituição que existe em função da presença de seu público e que tem enfrentado, como comprova a pesquisa NIC.br (2021), dificuldades para perceber, no ambiente digital, um espaço de extensão de suas práticas de interação e difusão do acervo.

Fato é que, diante da impossibilidade de se estabelecer relações em que a instituição museu se constituísse em um dos atores, e cujas características se alinhassem com os modelos pré-pandêmicos, foi preciso conceber uma nova forma de dar continuidade a tais relações. Nesse sentido, nossa hipótese de que os museus podem explorar os recursos existentes nas interações das quais participa, ganha uma perspectiva inédita já que a dinâmica destas interações se apresenta modificada.

2.2 Problemas sociais complexos

Os problemas sociais complexos são considerados de difícil abordagem dada a natureza dinâmica, à multiplicidade de elementos que o compõe, e à diversidade de atores envolvidos (DETOMBE, 2001). A autora sugere que se trata de situações em que o início do problema, quem ocasionou ou o seu término, são de difícil determinação. Consiste na abordagem de questões sistêmicas que possuem grande diversidade de partes interessadas e cujos impactos costumam ser de médio e longo prazos. Podem servir de exemplo para facilitar o entendimento as questões relacionadas à pobreza, desigualdades, mudanças climáticas, saúde pública, educação e justiça social.

Segundo Lukosevicius *et al.* (2016), há duas correntes filosóficas que abordam o tema; o pensamento complexo e as ciências da complexidade. Nelas, termos como; teoria da complexidade, estudo de sistemas dinâmicos, estudos de não linearidades, teoria de sistemas adaptativos complexos, pensamento complexo e ciências da complexidade são algumas das nomenclaturas que podem ser encontradas em pesquisas e que, em determinadas perspectivas, são vistas como equivalentes. Diferentes campos de abordagem produzem noções distintas como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 – Definições de complexidade

Difinição de Complexidade	Autor(es)
Um sistema complexo é uma evolução gerada por princípios físicos e regras matemáticas simples, que mostram comportamentos complicados e não previsíveis	Dijkim (1997)
Complexidade é a medida da dificuldade inerente para entender um sistema complexo, assim como a quantidade de informações necessárias para entendê-lo	Bar-yam (2003)
Do ponto de vista estrutural e de processo, complexidade, respectivamente, é: 1) Conjunto de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados e 2) Tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos que constituem nosso mundo	Morim (2005)
A complexidade é um fenômeno quantitativo devido à imensa quantidade de interações e interferências entre um número muito grande de unidades, e compreende incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios, portanto, relaciona-se com a ideia de acaso	Morin (2005)
Complexidade pode ser melhor descrita pelo número de estados que um sistema pode ter de acordo com os <i>drives</i> : variedade, interdependência, ambiguidade e fluxo	Nedopil <i>et al.</i> (2011)
Complexidade é a característica do programa, projeto ou seus ambientes que torna difícil seu gerenciamento	PMI (2014)

Fonte: Lukosevicius *et al.* (2016).

As pesquisas atuais sobre abordagem de problemas complexos podem ser encontradas em trabalhos desenvolvidos por autores como:

Margaret Levi que desenvolveu uma abordagem multidisciplinar para entender e abordar questões sociais, enfatizando o papel das redes, aprendizagem adaptativa e ação coletiva. Sua pesquisa se concentrou na compreensão da dinâmica dos sistemas sociais nas áreas de política e trabalho, particularmente em termos de poder, desigualdade e conflito. Em seu livro “*A Moral Political Economy: Present, Past, and Future*”, 2021, a autora propõe um novo olhar sobre as instituições a partir da perspectiva que considera os seres humanos como seres sociais dos quais emanam toda uma diversidade de recursos.

Manuel Castells (2007; 2017), pioneiro no campo da ciência da complexidade e sua aplicação ao estudo da urbanização, globalização e economia digital. O autor concentra sua pesquisa na interação entre tecnologia, sociedade e cultura, e como elas se moldam em um mundo cada vez mais interconectado. Defende que redes são estruturas complexas em que os nós se encontram interconectados e interagindo de múltiplas formas e com outras redes.

A pesquisa de Edgar Morin (2007) sobre complexidade é focada na ideia de que sistemas complexos são compostos de elementos interconectados e interdependentes, e que nenhum elemento pode ser entendido isoladamente. O autor explora como esses elementos interagem para criar um todo dinâmico e imprevisível e como usar esses insights para entender

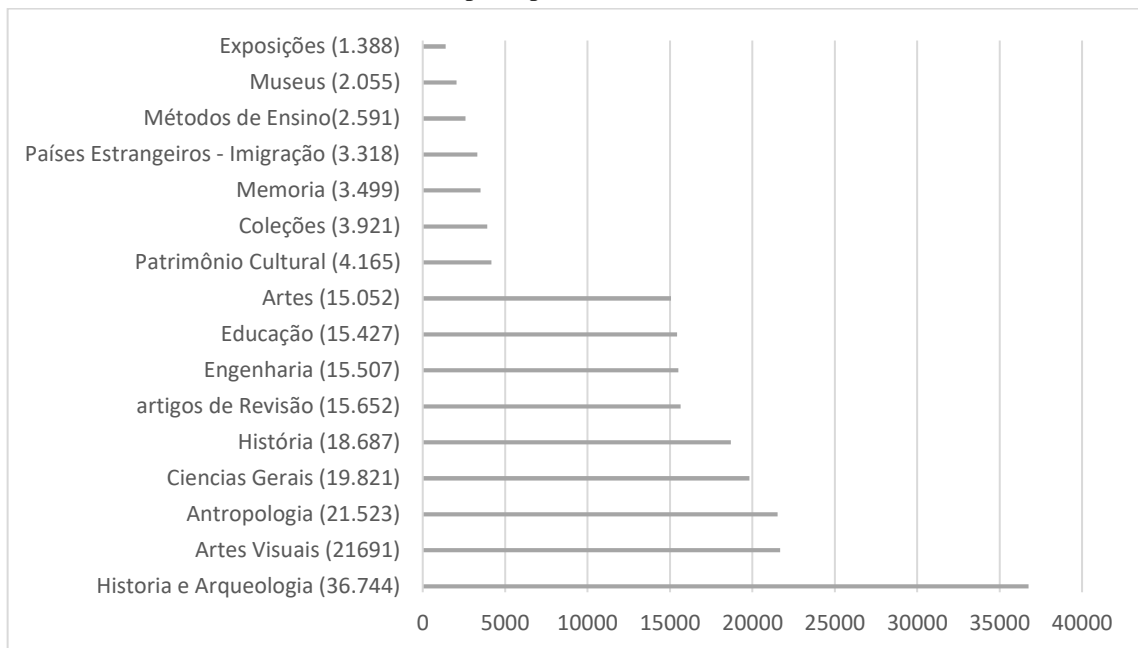
e gerenciar melhor sistemas complexos. Morin também examina como a complexidade pode ser aplicada às ciências sociais para obter novos insights sobre como as sociedades e o comportamento humano são organizados e como eles mudam ao longo do tempo.

Por sua vez, Scott (2017), atua na área de economia e negócios e sua pesquisa procura descrever a compreensão da dinâmica dos sistemas econômicos, particularmente em termos de redes, aprendizado adaptativo e ação coletiva. O autor argumenta que equipes que incluem diferentes tipos de atores, ou seja, equipes diversas, superam grupos homogêneos em tarefas que se propõe a resolver problemas complexos.

Como observa DeTombe (2001), os problemas sociais complexos requerem uma abordagem interdisciplinar, com foco na interação entre diferentes disciplinas, como economia, sociologia, psicologia, direito, política e tecnologia. A autora defende uma abordagem holística para a resolução de problemas, que leva em conta a complexidade dos sistemas sociais e sua interconectividade. Assim, considera que as proposições oferecidas para abordar problemas sociais complexos devem ser adaptadas para caber no contexto particular do problema e ainda, os envolvidos na abordagem do problema precisam considerar sua natureza dinâmica.

Fatores como o conhecimento, o poder para atuar sobre o problema e as emoções envolvidas, desempenham um papel importante para o seu entendimento e abordagem e, portanto, abre-se espaço para a exploração do fenômeno a partir de diversas áreas do conhecimento (DETOMBE, 2001).

Como pode ser observado no gráfico abaixo, gerado a partir da pesquisa sobre o termo “museum*” no portal CAPES/Periódicos em 12/06/2021, os temas de pesquisa relacionados ao termo são bastante diversificados.

Gráfico 2 – Temas abordados pelas produções científicas relacionadas a museus

Fonte: autoria própria (2021).

Os dados do gráfico 3 reforçam a necessidade de estabelecer as noções aqui abordadas sobre os fenômenos centrais da pesquisa, como já apontamos, museus, instituições e sustentabilidade.

A partir das afirmações de DeTombe (2001), podemos considerar que a sustentabilidade relacionada aos museus é um problema social complexo por conta de seu caráter dinâmico, ou seja, uma vez produzida uma interferência em algum fator, outros fatores são impactados e, portanto, uma ou mais mudanças podem ocorrer. É possível identificar a presença de muitos fenômenos envolvidos, ou seja, um problema de sustentabilidade em museus pode implicar em problemas de empregabilidade, de meio ambiente causado por descartes de materiais expositivos por exemplo, de bem-estar decorrente da má condução da função educativa do acervo, entre outros. Por fim, assim como nos problemas complexos, a sustentabilidade envolve muitos atores, cuja origem é de natureza diversificada e, portanto, afeta a diversidade de atores do ambiente de forma direta ou indireta. Portanto, a sustentabilidade é também um fenômeno que pode ser classificado como interrelacional.

2.3 Museus

Desde o mitológico “templo das musas” até as recentes multiplicidades de tipologias através das quais os museus se apresentam, sua capacidade de moldar e ser moldado à luz dos contextos históricos com os quais coexiste, tem sido colocada à prova (ARAÚJO; BRUNO,

1995). A ideia mítica da origem dos museus nos auxilia a compreender como o imaginário molda a forma como a instituição é comumente percebida, seja em sua natureza, seja em seu aspecto evolutivo. Da mesma forma, a análise do percurso histórico evolutivo da instituição, nos permite identificar e compreender como ocorrem os processos adaptativos frente às mudanças nos ambientes.

A ideia de mito institucional, conforme observa Bergeron (2016), não se constitui numa narrativa concisa, individual, produzida por um único entendimento, mas, antes, a partir de uma visão compartilhada por uma comunidade que constrói sobre ela um conjunto de valores comuns. Nesse sentido, o museu surge e evolui a partir do seu projeto real, constituído no espaço a partir de uma comunidade que o considere relevante, ou seja, do acúmulo dos processos de experiências vividas e dos elementos que são imaginados, criados e adotados por uma coletividade. Essa ideia de instituição socialmente construída é a base daquilo que propomos nessa tese como “museu de fato”.

2.3.1 Como chegamos até aqui: a construção do mito

Remotamente, é possível identificar no contexto dos museus da antiguidade, muitos dos processos que contribuíram para originar os traços essenciais, aqueles ditos “de nascença”, que perduram até a atualidade. Os gregos criavam narrativas que descreviam mitos com o intuito de transmitir mensagens para as pessoas e, preservar a memória de seu povo. Trata-se como observado por Barthes e Fulka (2004), de uma forma de criar ou expressar significados. Como não havia explicações científicas para os fatos históricos ou fenômenos verificados na natureza, essas narrativas ricas em dados psicológicos, econômicos, materiais, artísticos, políticos e culturais eram oralmente transmitidas e ajudavam a compreender os contextos de uma época e, muitas vezes, os elementos da natureza de alguns fenômenos. O que auxilia a compreender o mito, segundo Barthes e Fulka (2004), não se situa na mensagem produzida pelo objeto, mas, na forma como a mensagem se refere a ele. É com base nessa afirmação que podemos creditar à mitologia parte do entendimento que possuímos sobre a natureza do museu.

A mitologia grega conta que Zeus, deus dos deuses, pai de todos e imperador do céu, ao vencer a batalha contra os titãs, deita-se por 10 noites com Mnemonise, a deusa da memória e uma de suas muitas amantes. Dessas noites de paixão nasceram 9 musas que foram incumbidas de cantar as conquistas, as divindades e as belezas dos deuses. A elas foi

determinado que preservassem a memória das artes e das ciências¹¹. Donas da memória absoluta e, com suas narrativas, cantos e danças, inspiravam os homens e os ajudavam a esquecer a tristeza. Suas moradas, próximas a rios e lagos que existiam nas encostas do Monte Olimpo, eram locais de adoração - templos – nos quais, artistas e estudiosos buscavam inspirações. As musas instrumentos de personificação das artes e das ciências, donas da memória absoluta.

Em relação ao templo onde as musas habitavam, a mitologia nos oferece diversas narrativas. Uma delas relata a aventura amorosa de Orfeu, um poeta, cantor e tocador de lira, o músico das divindades. Artista muito requisitado, para acalmar a ira dos homens e dos seres vivos, ele também era um devoto das musas inspiradoras. Apaixonado por Eurídice, Orfeu teve com ela um filho cujo nome, Mouseion, foi uma homenagem ao templo das musas.

Diz a narrativa que Eurídice após ter traído Orfeu e o abandonado, morre ao ser picada por serpentes. Tomado de tristeza profunda, Orfeu toca sua lira e adentra por meio do rio Estige no reino dos mortos onde implora que Hades, o soberano dos desprovidos de vida, lhe conceda uma oportunidade de reaver Eurídice. Hades, influenciado por sua esposa, concorda desde que, Orfeu cumpra com a condição de que no caminho de volta, andasse sempre à frente de sua amada e não olhasse para trás até que chegasse à saída do reino dos mortos, onde o sol se fizesse presente. Orfeu resiste durante grande parte do percurso, porém, quando já estava a ponto de ser tocado pela luz do sol, espia por um instante para ter certeza de que a amada ainda o acompanhava. Neste momento, Eurídice se transforma, emite um último grito e parte para a esfera dos mortos. Impedido de acompanhar a esposa Orfeu se torna um ser devorado pela tristeza e angústia, rejeitando outras jovens que a ele se ofereciam. Cansadas de serem rejeitadas, as mênades, mulheres furiosas, matam Orfeu e cortam seu corpo em pedaços, lançando sua cabeça no Rio Hebrus. As musas do Mouseion, se compadecem de Orfeu e juntam as partes de seu corpo, sepultando-as no Monte Olimpo. Diz a mitologia que no reino dos mortos, Orfeu enfim, se uniria definitivamente a Eurídice¹².

Os elementos míticos presentes nas narrativas gregas se encontram ainda hoje, presentes no entendimento que temos de museus e compõe parte do que se constitui o imaginário museal. A origem do termo a partir do *mouseion*; a presença das ciências e das artes; a ideia de guardar objetos “de valor” que se transforma e que transforma o ambiente; o templo (sepulcro) como local de peregrinação para buscar inspiração, para contemplação ou fruição; a

¹¹ Cada musa possui um nome e uma atribuição; Calíope, era a primeira das irmãs e era a musa da eloquência; Clío, a musa da história; Euterpe, a musa da poesia lírica; Tália, a musa da comédia, Melpômene, a musa da tragédia, Terpsícore, a musa da dança, Érato, a musa dos versos eróticos.

¹² Mais informações disponíveis em: <https://www.infoescola.com/mitologia-grega/orfeu-e-euridice/>. Acesso em: 16 mai. 2020.

reunião de pensadores e a discussão de conhecimentos; as musas enquanto preservadoras da memória, (*mnemos* ou recordações). Assim, o museu imaginado, é o museu percebido e transformado por meio de ações concretas.

Há nessas referências de origem mitológicas, um universo de representações possíveis a partir de “associações com arquétipos antigos” que se constituem nas “raízes de uma antropologia da musealidade” (POULOT, 2013, p. 16). Entre as formas de representações citadas pelo autor, estão a do templo (túmulo) como lugar de acúmulo de conhecimentos (depósito), de sacralização de objetos e narrativas; a da cidade como máquina da memória - mnemotécnica; do teatro como dispositivo clássico de memória; e da biblioteca como guardiã de conhecimentos. Essas representações se constituem como observa Moscovici (1984), numa forma de conhecimento específico cuja finalidade é a de elaborar comportamentos e a de estabelecer a comunicação entre indivíduos.

Como afirma Moscovici (1984), a representação de algo ou de alguma coisa, não implica em mera duplicação, repetição ou reprodução, ela se constitui na ação de comunicação que se estabelece entre o conceito “da coisa” e a percepção que se tem dela, criando a impressão de realismo ou de materialização da palavra. Nesse sentido, os atores sociais não se constituiriam em simples processadores de informações que absorvem e repassam conceitos, mas antes, naqueles que produzem e transmitem suas próprias soluções para as questões que se colocam diante de si em seus cotidianos. Quando estas proposições são aceitas pelo coletivo, forma-se um “universo consensual” ou, entendimentos de “senso comum” (MOSCOVICI, 1984, p. 23).

O universo consensual é onde os indivíduos criam uma “comunidade de significados” entre os atores que a compõe sendo eles, livres para se expressar e dar opiniões sobre as situações que se apresenta (MOSCOVICI, 1984). Além do universo considerado “consensual”, o autor considera a existência de um segundo universo de pensamento por ele denominado “reificado”.

O universo reificado, segundo Moscovici (1984) é constituído pela ciência, pelo pensamento erudito. Nele circulam atores de diferentes categorias e com diferentes papéis cujo grau de participação é determinado pelo nível de qualificação. Há, segundo o autor, informações que são próprias ou correspondentes a cada contexto. Nesse sentido, são espaços nos quais os atores são legitimados (reconhecidos), como autoridades para participar, ou seja, são reificados.

O museu que se encontra socialmente representado, transita nestes dois universos apontados por Moscovici (1984) “o reificado e o consensual”. Sua reconhecida autoridade pelos conhecimentos que detém, pela presença da objetividade, do rigor lógico de suas práticas e de

sua posição hierárquica da instituição, garante presença no universo reificado. Por outro lado, ao propor uma participação social de igual valor com os demais atores, o museu se coloca no lugar comum dos demais e participa da construção de entendimentos que propiciem núcleos de estabilidade. Assim, cabe ao museu compor o espaço com os demais atores no sentido de participação das construções sociais, culturais, políticas ali existentes.

Quando as musas recolhem o corpo de Orfeu para guardá-lo, pretendem que a partir do objeto “morto”, agora exposto no templo (sepulcro), as lembranças de Orfeu suplantem o medo de esquecê-lo. Assim, as partes do corpo ganham novos significados. Não se vê mais Orfeu naqueles pedaços de corpos, senão pelo que eles representam. Nesse momento, as partes significam Orfeu em sua completude. Instaura-se assim, o jogo político de lembrança e esquecimento proposto por Candau (2018) em que nem sempre a verdade acrescida ao objeto preservado, seus novos significados, refere-se à sua natureza.

Torna-se o mouseion o local onde o “*thesaurus*” será recolhido sob a forma de “*ex-votos*” que seriam trazidos em devoção às divindades. O museu surge então como “depósito” cuja finalidade é guardar os tesouros dos templos, resultado do acúmulo de oferendas trazidas pelos devotos, recebidas e selecionadas pelos sacerdotes (ITAÚ CULTURAL, 2023).

Nesse contexto Castro (2009, p. 25) afirma que “a ordem sacralizante da conjuntura museológica”, na qual o objeto, retirado do ambiente que lhe dá vida, sofre metamorfose, ganha novos contornos; impensáveis anteriormente. Para a autora, o objeto quando apropriado pelo museu, é submetido à dimensão de tempo passado, regressiva, “atemporizante”; sob metamorfose transforma-se em objeto de museu e, continua Castro (2009, p. 25) “esse universo do fascínio no qual se manifesta a sacralização museológica encerra uma questão como decorrência: a incomunicabilidade”.

É da natureza humana guardar aquilo que lhe é útil ou que represente algum valor, ou seja, componentes relevantes de sua realidade. As seleções desses elementos se fundamentam em valores diversos, ligados aos contextos históricos e à cultura das sociedades e dos lugares em que ocorrem, podendo ter conotações estéticas, históricas, de raridade, políticas, econômicas, exóticas dentre outros. Estão nos universos consensuais ou reificados os objetos produzidos ou não pelo homem de caráter material ou imaterial. (SUANO, 1986).

As coleções representam também o próprio colecionador, revelando sua sensibilidade, sua compreensão do tempo e do espaço que vive ou daquilo que considera relevante nas mais variadas dimensões da vida humana. Como aponta Castro (2009, p. 26) “esta representação é da ordem do segredo” e continua a autora, “[...] uma coleção vai se formando, até o ponto que o colecionador tem sua voz e sua imagem fusionadas a sua obra: a coleção”. Revela-se assim a

pretensão do colecionador de se transformar também num mito (SCHEINER, 2008). Assim, as coleções permitem interpretar não apenas um momento da realidade humana e sua história, mas também, do indivíduo ou coletivo que selecionou aquilo que se entendia ser necessário guardar dado seu valor social, estético, econômico entre outros (SUANO, 1986).

No mundo antigo, faraós e imperadores guardavam objetos considerados importantes para a época. Esses objetos se encontravam tanto em poder privado quanto em templos e eram oriundos da produção local, de doações ou de confiscos de guerras. Eles formavam coleções que serviam de reservas para períodos de dificuldades, ou seja, tinham funcionalidades; além disso, as coleções eram revestidas de características políticas, pois, indicavam poder, status e influência social (SUANO, 1986; BAUDRILLARD, 2019).

Segundo Marshall (2005), a coleta e guarda sob a forma de coleção permitiu aos indivíduos perceber recursos (valores) e estabelecer condições essenciais para sobrevivência humana. Foi através da criação, coleta e guarda de sinais e sons por exemplo, que se produziram os discursos que vieram a possibilitar a vida em comunidade. A seleção e guarda de objetos constitui o que Castro (2009, p. 25) considera como a “ordem sacralizante da conjuntura museológica”, ou seja, a retirada do objeto de seu contexto faz com que ele se torne indisponível para o uso a que se destina. Por isso mesmo, como observam Durkheim e Mauss (2009, p. 30) “se o valor das coisas não pode ser e nem nunca foi avaliado senão em relação com certas noções ideais; impõe-se que estas sejam explicadas”. Nessa perspectiva, materializa-se o ato de pesquisar e estudar os objetos e coleções para que posteriormente possam se tornar elementos de mediação.

Além de objetos constituídos de matéria prima como prata, ouro e metais, era comum se encontrar coleções de livros, ou como vieram a ser chamados estes depósitos de livros, as “*bibliothekes*” que consistiam em quaisquer prateleiras, armários ou nichos na parede que pudessem ser usados para armazenar os rolos com os escritos (ELÍA, 2013).

2.3.2 O Museu de Alexandria

Felipe II foi rei da Macedônia no período de 359 a 336 a.C., e dadas as suas habilidades político-militares, iniciou uma campanha de reconquista dos territórios da Grécia e da Macedônia que estavam parcialmente dominados pelos persas. Esse intento, que foi continuado por seu filho Alexandre “O Grande”, e pelos demais imperadores que o sucederam durante a dinastia ptolomaica, impôs uma hegemonia macedônica sobre um vasto território da Grécia e Egito (CANFORA, 1989).

Tanto Felipe II quanto seu filho Alexandre acreditavam que a conquista de territórios implicava também na obtenção da confiança dos povos que o habitavam, um nítido reflexo aos pensamentos de Aristóteles dos quais ambos sofreram influência. Assim, suas gestões dos territórios conquistados se caracterizavam pelo estilo conciliador e moderado, próprio do projeto helenista, que explorava a necessidade de adaptação dos povos invasores à cultura local. Foi nesse contexto de expansão territorial que Alexandre se dedicou à estratégia de criar cidades, dentre elas, aquela que viria a receber seu nome; Alexandria (CANFORA, 1989; FLOWER, 2010).

Um território com a presença de uma comunidade de macedônios, próxima a um porto natural, poliglota e contando com disponibilidade de água doce, era um local privilegiado para a instalação da nova capital do império. Para tanto, foi contratado o arquiteto e urbanista Deinócrates de Rodes que, inspirado pelas cidades gregas do século V a.C., concebe um projeto que impressionava por sua modernidade (FLOWER, 2010; PHILIPS, 2010). Este foi reconhecido como fundamental para o simbolismo que se criou em torno de Alexandria como uma metrópole que iria ligar a Grécia ao Egito e se tornar centro da cultura universal do helenismo (FLOWER, 2010).

O projeto, amplamente influenciado pelas políticas helenistas, contemplava a cidade dividida em três setores; um bairro judeu que recebeu o nome de Bruquion, uma área central onde moravam os gregos e na qual se instalavam os palácios reais e outra área no lado oposto, para os egípcios. Ainda que a cidade tivesse áreas específicas para cada grupo, ela possuía um centro integrador que funcionava como instrumento fundamental para a política de pacificação e aceitação impostas pelo novo governo aos territórios conquistados (FLOWER, 2010; PHILIPS, 2010).

Alexandria era uma cidade a ser unificada pois, como se tratava de uma região de muita circulação, dadas as suas características comerciais, tanto a cidade como seus habitantes precisavam de referências singulares que lhe atribuíssem uma identidade própria. Assim, conforme observa Philips (2010), coube à dinastia Ptolomaica transformar Alexandria no centro cultural do helenismo, e seus habitantes nos protagonistas desse processo, o que atribuiu ao complexo cultural um papel determinante na pacificação.

O projeto de arquitetura e de planejamento urbano desenvolvido por Deinócrates, assim como os equipamentos públicos nele contemplados, vão ao encontro do que observou Winner (2017) sobre os propósitos políticos de sua implantação e uso, e cujas motivações, são as mais variadas. Nesse sentido, mais que evidenciar o desejo de Alexandre e das dinastias posteriores de promover o processo de helenização de seu império, através da conquista da

confiança do povo e da inserção da cultura Grega nos locais dominados, estava o propósito de demonstrar o poder político e social que ele, enquanto imperador, exercia sobre os povos conquistados (PHILIPS, 2010).

A morte prematura de Alexandre não permitiu que ele visse o projeto de Alexandria ser concluído. No entanto, seu herdeiro, Ptolomeu I, que assim como Alexandre era um seguidor do pensamento de Aristóteles, encarregou-se de trazer o corpo de Alexandre, para ser sepultado na cidade em uma tumba chamada “soma” (FLOWER, 2010). O novo governo se instalou em Alexandria dando continuidade ao projeto político de seu antecessor e contribuindo com avanços para o intento de helenização do mundo (ELÍA, 2013).

Como era tradição, a instalação de um novo governo previa a criação de uma divindade que o representasse. Para Flower (2010), Ptolomeu I já havia percebido a questão religiosa quando providenciou a exposição pública do corpo de Alexandre em seu sepultamento. Assim, estrategicamente, Ptolomeu I cria um deus metade grego e metade egípcio chamado *Serapis* para o qual foi construído um templo chamado *Seraptus* estabelecendo a partir deste deus, uma espécie de fusão cultural entre os dois povos (CANFORA, 1989).

A continuidade da política helenista se intensifica na criação de um centro cultural que homenagearia as musas, o Mouseion, um empreendimento a princípio religioso, que transformaria Alexandria no local mais representativo da cultura helenista superando Atenas. Esse caráter religioso do museu, foi com o tempo assumindo uma postura de espaço intelectualizado, embora a ideia de um lugar sagrado permanecesse relacionada ao museu (PHILIPS, 2010; FLOWER, 2010).

O complexo cultural foi instalado no distrito real de Alexandria (Bruchión), próximo a um porto, onde também estaria o que ficou conhecida como a “primeira biblioteca” ou “biblioteca-Mãe”, juntamente com o Farol de Alexandria, considerado uma das Sete Maravilhas do Mundo Antigo (CANFORA, 1989; FLOWER, 2010). Cabia ao centro cultural as finalidades de reunir, guardar, promover e ensinar todo o saber universal existente nos campos da religião, mitologia, astronomia, filosofia, dentre outros, vindo a se chamar Mouseion de Alexandria (PHILIPS, 2010; ELÍA, 2013; SUANO, 1986).

Os centros culturais da antiguidade ainda não dispunham de uma forma padronizada de operar, isso porque havia fatores que os diferenciavam uns dos outros, como por exemplo, as finalidades desses centros ou a forma como as escritas eram registradas (BATTLES, 2004). Os centros nascem com um conceito aberto, em que cada instalação, contando com particularidades relacionadas aos recursos disponíveis e aos tipos de acervos que detêm, vai se adequando ao contexto. No caso do Mouseion de Alexandria, o projeto executado pelo arquiteto

urbano Deinócrates, que também era simpatizante dos liceus de Aristóteles, mesclava características religiosas e intelectuais de instituições gregas com os atributos religiosos e bibliófilos de instituições egípcias análogas (PHILIPS, 2010).

O Mouseion de Alexandria, dadas as suas pretensões de se constituir num templo de guarda da totalidade do conhecimento humano, possuía uma estrutura completa para que esse intento fosse viável (PHILIPS, 2010; FLOWER, 2010). Segundo observou Suano (1986), o complexo cultural era composto por um museu, biblioteca, anfiteatro, observatório astronômico, salas de trabalho, refeitório, jardim botânico e zoológico. Elía (2013) declara que o projeto do mouseion possuía 13 salas que abrigariam cerca de 5.000 alunos. Para Philips (2010), o projeto resulta numa variação singular que irá se constituir num instrumento de grande valia para o projeto helenista.

Como observa Flower (2010), a biblioteca foi instituída depois do museu. Por influência de Demétrio Falereu, convocado como conselheiro do governo por Ptolomeu I, este, dadas as suas inclinações para a cultura e as artes, aconselha o imperador a investir em coleções que reunissem todas as obras escritas existentes. Naturalmente, um projeto caro e ambicioso, mas que produziu como resultado, a transformação de Alexandria num centro internacional de pesquisas.

Dos trabalhos produzidos em Alexandria e que ainda repercutem na história humana destaca-se o “[...]dicionário de mitos, um sumário de pensamento filosófico e um detalhado levantamento sobre todo o conhecimento geográfico de então” (SUANO, 1986, p. 11). Uma produção que mereceu destaque foi a tradução grega da Bíblia versão que ficou conhecida por *Septuaginte* atribuição feita aos setenta e dois sábios Egípcios que executaram o trabalho. Canfora (1989, p. 19) destaca a importância dessa tradução para os objetivos helenistas na medida em que os livros sagrados eram para os povos dominados como a “porta de entrada de suas almas” e que, portanto, para aproximá-los era preciso compreendê-los.

Dentre as obras da Biblioteca que podem ser destacadas, encontram-se os trabalhos de Aristarco de Samos, conhecido como o primeiro cientista, que propõe o modelo heliocêntrico do Sistema Solar; Euclides, o grande matemático que estabeleceu as bases da geometria; Claudio Galeno de Pergamon, que escreveu os primeiros tratados da medicina e teve seu nome associado ao sinônimo de médico. Philips (2010) por sua vez destaca a presença de estudiosos do museu como Estrabão, Zenodoto, Aristófanes, Eratóstenes, Herófilo e Arquimedes.

Ainda que a biblioteca fosse parte do complexo que formava o mouseion, como observaram Elía (2013), Philips (2010), Suano (1986), ela se constitui numa referência simbólica muito grande no imaginário que se construiu em torno de Alexandria. De acordo com

Philips (2010) e Flower (2010), trata-se de um projeto único, um complexo em que tanto o mouseion quanto a biblioteca, devem ser analisados de forma indissociável. Essa afirmação transparece na narrativa produzida por Canfora (1989), na qual o museu e a biblioteca são muitas vezes tratados como partes de uma estrutura única. Nessa perspectiva, os museus podem ser considerados uma instituição que acompanha a lógica de “globalização” pretendida pelo helenismo, pois, havia consciência dos governantes quanto ao caráter político que estava presente no empreendimento.

2.3.3 A decadência ou o fim necessário.

Na perspectiva dos autores utilizados para esclarecer aspectos históricos de Alexandria, não há um consenso sobre o que levou ao desaparecimento total do complexo cultural. Em sua maioria, os autores tendem a identificar um conjunto de fatores que somados, podem ter sido os responsáveis pela extinção da produção cultural e das instalações físicas do Mouseion de Alexandria. Como bem colocou Canfora (1989) no contexto em que existiram, a história dos museus e bibliotecas da antiguidade se reveste de acontecimentos relacionados a catástrofes, saques e destruições em consequência de guerras, e claro, pela depreciação natural de seus acervos. Essa situação permanece até hoje, seja por conta de saques, seja por conta de guerras e depredação ou mesmo, por conta da falta de manutenção dos acervos¹³.

Flower (2010) entende que a decadência cultural de Alexandria se dá a partir da subida ao trono de Ptolomeu IV Filopátor e daqueles que o sucederam. Houve um enfraquecimento político sistemático, com perdas de domínios territoriais e desinteresses relacionados à cultura. Foi um período em que o Egito se torna extremamente dependente de Roma, o que teria motivado a fuga das mentes brilhantes que habitavam em Alexandria. Este episódio retrata um risco permanente ao qual, ainda hoje, é conhecida a prática de apagamento de obras realizadas por adversários políticos, como no caso de Alexandria, pode levar equipamentos culturais incluindo museus a dificuldades operacionais e extinção.

Ao que tudo indica, embora até nesse fato seja possível encontrar discórdia de alguns autores, um dos acontecimentos que foi crucial para o declínio de Alexandria está relacionado a um suposto incêndio provocado por Júlio Cesar ao tentar defender a cidade de uma invasão romana. Em decorrência desse incêndio, uma tática de guerra que se mostrou vencedora, mas

¹³ Veja detalhes em: *List of World Heritage in Danger* Unesco. Disponível em: <https://whc.unesco.org/en/danger/>. Acesso em 14 jan. 2023.

catastrófica para o complexo cultural, os depósitos onde estavam guardados os acervos se incendiaram, e com eles, parte da herança cultural da humanidade se perdeu. Guerras e conflitos armados são uma ameaça constante aos museus. Até hoje, objetos saqueados de Paris e de outras cidades do mundo durante a Segunda Guerra ainda estão desaparecidos¹⁴. Um exemplo mais recente foi o ataque do estado islâmico ao patrimônio histórico nos territórios da Síria e do Iraque¹⁵.

Após o episódio que culminou com a destruição parcial de Alexandria e a ascensão de Cleópatra VII Filopátor Nea Tea (Glória a seu Pai) ao trono, a cidade recuperou parte de seu prestígio cultural. Como observa Flower (2010), a produção científica, ainda que prejudicada, manteve-se ativa. Canfora (1989) narra o episódio em que Pérgamo, um dos complexos culturais concorrentes de Alexandria, doa parte de seu acervo para tentar recuperar o prejuízo sofrido. Apesar dessa resistência, na medida que o cristianismo avança, os centros pagãos se tornam alvos de destruição e, como o Mouseion estava instalado justamente no Serapeum, não demorou muito para que as sucessivas agressões ao templo terminassem por extinguir de vez o sonho de universalidade proposto por Alexandre, O Grande. Nesse sentido, um novo contexto se apresenta. As crenças mudam, as tradições são rompidas, as regras e normas que constituem o cotidiano são transformadas, extintas ou recriadas, e a instituição perde sua legitimidade.

2.3.4 As lições de Alexandria: a herança de normas, crenças e valores

Em conformidade com Winner (2017), percebe-se que ainda em sua gênese, as diferentes estruturas concebidas para armazenamento de memória e de produção e difusão de conhecimentos, em substituição às tradições orais, seguem uma lógica própria de técnicas que incorporam formas específicas de poder e autoridade, e que irão produzir diferentes experiências de cidadania. Portanto, o museu, como uma dessas estruturas descritas por Winner (2017), ainda em sua fase de formação, como pode ser percebido no caso de Alexandria, já incorporava traços de um instrumento flexível, perfeitamente adaptável às demandas das mais variadas formas de utilização, e por isso mesmo, capazes de produzir efeitos ou resultados muito diferentes seja no âmbito econômico, cultural ou social. Entende-se assim, que fica reservado aos atores envolvidos, em função do seu posicionamento hierárquico e da prerrogativa de

¹⁴ Veja detalhes em: <https://www.dw.com/pt-br/o-dif%C3%ADcil-retorno-da-arte-roubada-pelos-nazistas/a-46565519>. Acesso em: 07 jan. 2023.

¹⁵ Mais detalhes em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2016/01/13-locais-historicos-destruidos-pelo-estado-islamico.html>. Acesso em: 07 fev. 2023.

escolha das formas de utilização da instituição, os resultados que desejam obter. São estas possibilidades que impulsionam a implantação e o uso desse equipamento cultural por um universo de atores cujos interesses são bastante diversificados e garantem ao museu, sua presença universal enquanto instituição. Para se ter uma ideia da expansão experimentada por essa instituição, estima-se que em 2020 havia cerca de 95 mil museus formalizados em todo mundo (UNESCO, 2020).

2.3.4.1 Lições de Alexandria: o financiamento estatal

Um ponto crucial na questão de Alexandria, intimamente relacionado a sua essência, diz respeito ao financiamento do complexo cultural por parte do Estado (imperador) e os reflexos desse modelo no desenvolvimento da instituição e no ambiente na qual operava. A gama de recursos de toda ordem gerada a partir da concepção e disponibilização do equipamento cultural produziu reflexos na coletividade alexandrina. Esses recursos geraram externalidades, ou seja, impactaram de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente, a totalidade do ambiente (NORTH, 2018) e produziram resultados que apontam tanto para o aspecto positivo quanto negativo.

No caso de Alexandria, o “financiador” possibilitava que a existência e manutenção da infraestrutura do museu estivesse disponível para que as finalidades políticas, culturais e sociais do estado fossem alcançadas. Dessa forma, os trabalhadores e estudiosos do Mouseion não precisariam se ocupar de outros afazeres senão aqueles que lhes estava consignado, ou seja, selecionar, conservar e guardar, ler, interpretar e discutir sobre os achados. A população, por outro lado, dispunha, em certa medida, da possibilidade de uso e dos reflexos que o equipamento cultural produzia. E o Estado, na figura de seu imperador, gozaria de prestígio e poder, uma vez que o equipamento cultural era legitimado pela diversidade de atores. Este é um modelo típico de pensamento oriundo da “escola” de Aristóteles, que tanto era apreciado por Alexandre e alguns de seus sucessores, onde os liceus e suas bolsas de estudo, as estruturas hierárquicas e sua escola filosófica se organizavam em moldes semelhantes (FLOWER, 2010; PHILIPS, 2010; ELÍA, 2013).

Por outro lado, o “financiador” de Alexandria, tinha seus próprios objetivos em relação à disponibilização de recursos para o sustento do equipamento cultural. Este fato poderia ou não ser percebido pelos atores sociais que, a partir de suas perspectivas, desenvolviam percepções individuais ou coletivas relacionadas à instituição. Como narra Furtado (2007, p. 41) citando o testemunho de Estrabão ao se referir à biblioteca do museu.

Ela é sobretudo um assunto de Estado, que assegura o seu funcionamento, define a sua missão e as condições do acesso, biblioteca no sentido grego de “depósito de livros”, sem público, disponível para uma elite de eruditos e de homens de letras (philologoi) que a habitavam e animavam, que nela trabalhavam e discorriam e que eram, até certo ponto, “propriedade” do rei (FURTADO, 2007, p. 41 apud Estrabão).

Para Furtado (2007), o complexo cultural vai se constituir na expressão de uma vontade simbólica de poder, por isso, de interesse do Estado. Seu domínio se consolida na apropriação da produção de outros povos ao serem importados e aculturados na política helenista. Conforme relatado anteriormente, o acesso público às estruturas do equipamento cultural era ocasional. Cabia ao Estado (imperador), decidir quem entraria ou não e, em que condições, nas instalações do complexo cultural. Ou seja, segundo a literatura apresentada anteriormente, havia um processo de seleção dos usuários, que beneficiava uns em detrimento de outros, o que, de certa forma, persiste até hoje, porém numa roupagem modificada. Os problemas relacionados à acessibilidade cognitiva ou aos altos valores cobrados pelo acesso a certos museus, são exemplos dessa “seleção de usuários” na contemporaneidade.

O próprio projeto arquitetônico feito por Diócrenes, já previa esse acesso controlado. Como observa Elía (2013, p. 42), tratava-se de um “local para a erudição”, um lugar “poli-sectário”, que atraía uma grande diversidade de pensadores que não possuíam ligações ou seguiam uma determinada escola do pensamento, o que fez de Alexandria “a recompensa dos eruditos” (*praemium eruditus*).

Winner (2017, p. 21) ressalta “a importância dos arranjos técnicos que precedem o uso das coisas”, ou seja, a forma como Alexandria é projetada e seus equipamentos públicos eram disponibilizados, tinha por objetivo fortalecer o poder, a autoridade e o privilégio aos governantes, ainda que as externalidades produzidas provocassem reflexos positivos ou negativos, diretos ou indiretos, para a totalidade do ambiente. Trata-se, portanto, naquele contexto histórico, de um instrumento que se apresentava a partir da ideia de intelectualidade, e que não produzia reflexos de igual teor em todos os cidadãos, ao contrário, era um instrumento cujos processos acentuavam as diferenças. Os que podem ou não frequentar e os que entendem ou não.

O modelo de financiamento adotado para manter as atividades do museu propiciava ao Estado, ainda que de forma subjetiva, utilizar os recursos culturais presentes em Alexandria, como instrumentos de poder político e social percebidos em maior ou menor grau pelos demais atores, atendendo a interesses específicos individuais ou coletivos com reflexos de ordem diversas. Fato importante a ser destacado é que a partir da troca do poder e da mudança na

política de financiamento, a instituição vê um ambiente que a priori era estável, se tornar inseguro e precisa se adaptar, caso contrário, pode se tornar invisível aos olhos daqueles que a legitimam e cair no esquecimento ou desaparecer.

2.3.4.2 Lições de Alexandria: o acervo

Outro processo identificado no contexto do Museu de Alexandria que nos permite caracterizar a instituição museu, refere-se à forma como era constituído e administrado o seu acervo. As coleções eram compostas de “tesouros” oriundos de confisco de guerras, de doações feitas por imperadores e templos, ou mesmo, daquilo que era produzido pela sociedade da época. Tais coleções se encontravam de posse de diferentes atores, e dadas as pretensões “voluntarista, política e intelectual” dos imperadores de Alexandria em constituir a totalidade do conhecimento universal (FURTADO, 2007, p. 41), era preciso possuí-los e guardá-los num só lugar, a qualquer custo. Assim, cria-se o que Canfora (1989) se refere como a “caça aos livros”.

A política de acumulação implantada em Alexandria resultou numa diversidade de ações cujos objetivos de constituir um acervo universal pudessem ser alcançados. Como observou Philips (2010), as regras desprezavam questões éticas e todas as formas possíveis de obtenção de obras eram justificáveis, afinal, toda sorte de recursos havia sido disponibilizada para esse intento. Nesse sentido, estavam envolvidas ações como compra de objetos, trocas, saques ou até mesmo, o pagamento por empréstimos de obras para que fossem copiadas e posteriormente devolvidas. Num sentido moderno, uma rede de conexões viabilizava o empreendimento.

Uma das resultantes dessa prática de acumulação “a qualquer custo”, foi o fato de transformar objetos que de alguma forma, guardavam ou representavam um conhecimento, ou seja, simbólicos, em “bens” e, portanto, mercadorias passíveis de comercialização, sujeitas a toda sorte de possibilidades (BATTLES, 2004). Séneca foi um crítico fugaz desse modelo de ostentação ao classificá-lo como observou Furtado (2007, p. 42) “um luxo literário, pior ainda, ostentatório, servindo não como objeto de estudo, mas, como ornamento da sala de refeições numa alusão ao *ikos* do *Mouseion*”.

Conforme observa Canfora (1989), o empenho da dinastia ptolomaica em constituir o acervo incluía desde cartas para todos os governantes até leis – lei de fundos dos navios - que lhe permitiam confiscar livros que, porventura, estivessem de posse de viajantes em passagem por Alexandria.

Ptolomeu elaborou uma carta “a todos os soberanos e governantes da terra”, na qual pedia que “não hesitassem em lhe enviar” as obras de todos os gêneros de autores: “poetas e prosadores, retóricos e sofistas, médicos e adivinhos, historiadores e todos os outros mais”. Ordenou que fossem copiados todos os livros que por acaso se encontrassem nos navios que faziam escala em Alexandria, que os originais fossem retidos e aos proprietários fossem entregues as cópias; esse fundo foi posteriormente chamado de “o fundo dos navios (CANFORA, 1989, p. 17).

Nem todos os objetos eram passíveis de comprovação de autenticidade ou mesmo de qualidade. Criam-se “obras”, cópias, plágios, e atribuem-se autorias num autêntico mercado pirata de bens de conhecimento. Muitos escritos foram forjados, comercializados e armazenados em Alexandria e como consequência, o acervo perde sua confiabilidade (CANFORA, 1989).

Mas à esperança exaltante sucede, sem surpresa, o horror depressivo: a consciência de que a Biblioteca possuiria, algures, livros preciosos, mas inacessíveis. Esta revelação de uma desordem labiríntica, da natureza informe e caótica de quase todos os livros (eles próprios meros labirintos de letras), “pareció casi intolerable”. A Biblioteca de Babel acaba então por ser um pesadelo monstruoso e insano, o exemplo daquilo a que Jeffrey Garrett chama “biblioteca Moloch” (FURTADO, 2007, p. 43).

O acervo cresce em quantidade, mas não em qualidade, e para complicar ainda mais, não havia processos que auxiliassem na localização das obras, tornando complexo o trabalho dos pesquisadores e estudiosos. Essa prática de acumulação infinita, sem prioridade no registro e documentação, persiste ainda nos dias de hoje. Tal fato se verifica tanto na sua manutenção, assim como ocorreu em Alexandria, como em projetos já executados onde a “Biblioteca de Babel” se faz presente, dificultando o acesso às obras.

Em um artigo publicado em 2015, a *British Broadcasting Corporation Brazil* (BBC), discorre sobre as dificuldades que os grandes museus enfrentam no que se refere ao acesso público ao seu acervo. Como informa a publicação, os museus se tornaram reféns da necessidade de atrair público e isso só é possível se as obras mais conhecidas forem expostas. Assim, muitos objetos do acervo deixam de ser exibidos por conta da necessidade de manter os museus no interesse do público. O resultado reflete em certa medida, as mesmas situações vividas pelo museion de Alexandria.

A Tate¹⁶, por exemplo, só expõe 20% de seu acervo permanente enquanto no Louvre de Paris, este percentual é de 8%. Dentre as dificuldades relatadas no artigo em relação ao

¹⁶ Museu de arte moderna com sede em Londres, no reino Unido. Disponível em: <https://www.tate.org.uk/>. Acesso em: 19 mar. 2023.

tamanho do acervo, são mencionadas a falta de espaço expositivo, as tendências que ditam a moda das curadorias e, portanto, impedem que certas obras sejam expostas dado o desinteresse geral por elas, e entre outras, a dificuldade de catalogação das peças, que em alguns museus alcançam as dezenas de milhões (BRADLEY, 2015).

Outro fato relevante no contexto do museu de Alexandria, diz respeito à existência de outros centros culturais que, embora com objetivos particulares e diferentes de Alexandria, afinal é essa a característica mais notória desse equipamento, empenhavam-se na construção de seus acervos criando um ambiente de concorrência entre eles.

A rivalidade entre os dois centros teve consequências deletérias. Multidões de falsários entraram em cena. Ofereciam rolos de falsos textos antigos remendados ou até falsificados, que se hesitava recusar (quando a falsificação não era imediatamente visível), com o receio de que a biblioteca rival se aproveitasse disso. Não raro, tratava-se de hábeis manipulações, nas quais se misturavam o genuíno e o espúrio, não sem uma certa qualidade por parte dos solertes falsários (CANFORA, 1989, p. 31).

Os gregos não dominavam a cultura dos territórios conquistados, mas sabiam que para conquistar a confiança desses povos era necessário entendê-los. Como já foi mencionado, esse entendimento passava pela incorporação dos bens culturais desses povos e pelo entendimento de suas culturas. Assim os complexos culturais proliferaram em todas as capitais helênicas; “não apenas como fator de prestígio, mas também como instrumento de dominação” (CANFORA, 1989, p. 19). Essa concorrência que ocorria entre museus, mas também entre eles e outros equipamentos de entretenimento e cultura, foram citados por Mendes (2012) como fatores que compõe o contexto dos museus e que colaboram para criar um ambiente de dificuldades para a manutenção das instituições, uma vez que alguns deles gozam de certa preferência em detrimento de outros.

Evidentemente, o projeto de universalidade proposto para Alexandria envolvia a aquisição de muitas obras cujos originais estavam disponíveis em outros idiomas e, portanto, precisavam ser traduzidos. Essa necessidade implicava na presença de tradutores que tinham seus critérios de escolha para incluir ou excluir palavras e trechos de textos à revelia ou de interesse do Estado. Como resultado, o acervo do mouseion era moldado ao gosto do colecionador ou do tradutor, e desajustado das ideias do autor original (PHILIPS, 2010; CANFORA, 1989). Este fato, tão presente em Alexandria, resultou em desconfiança sobre a qualidade do acervo do museu bem como, nas informações e conhecimentos por ele produzidos. Este processo, caracterizado por certa autonomia dos tradutores dos escritos, pode ser

comparado ao que hoje se vivencia a partir dos curadores de certos museus, bem como de seus mediadores.

Como observa Conn (2010), as atividades relacionadas ao acervo são centrais para os museus do século XIX. Contudo, como verificamos na narrativa mitológica do templo das musas apresentada anteriormente, e na análise realizada sob o contexto histórico de Alexandria, essas mesmas especialidades já eram verificadas muito antes e, portanto, são parte da essência da instituição. Essa é justamente a característica mais difícil de ser mudada pensando numa adaptação da instituição aos contextos nos quais se insere (BOIN; FAHY; HART, 2021) uma vez que pode não ser bem-sucedida e tornar o museu menos reconhecido (ilegítimo no sentido de não representar aquilo que as pessoas querem), ou invisíveis na visão de Varine (2013).

2.3.5 Resultantes do percurso histórico – a definição de museu

O processo evolutivo ao longo de um percurso histórico é resultado do conjunto de atitudes e decisões em circunstâncias que envolvem questões políticas, sociais e culturais e que podem resultar em evoluções ou crises decorrentes de processos adaptativos (SELZNICK, 2011; BERGER; LUCKMANN, 2018; NORTH, 2018; BOIN; FAHY; HART, 2021). A adaptação aos contextos em mudança impõe ao setor de museus a necessidade de estabelecer noções que permitam a compreensão da representatividade da instituição para uma certa sociedade, num determinado tempo e espaço (SELZNICK, 2011; NORTH, 2018).

Os processos adaptativos, quando bem-sucedidos, criam, ampliam e transformam espaços de atuação, mudando a percepção geral sobre o significado do que seja um museu. No entanto, se o processo de adaptação não ocorrer de forma consistente, pode gerar distorções sobre as noções percebidas sobre a instituição (BOIN; FAHY; HART, 2021).

Um consenso sobre a noção absoluta do que venha ser o museu talvez nunca seja possível, e como observa Poulot (2013), será sempre acompanhado de tensões, refletindo uma ou outra corrente dominante. Muitas definições de museus são sugeridas a partir de perspectivas diferentes de seus autores como por exemplo, Chagas (1985, p. 188) considera o museu como aquele que “proporciona ao homem um melhor conhecimento acerca de si mesmo, acerca da natureza e do organismo social no qual habita, com o qual se relaciona profundamente”, Scheiner (2012), interpreta o museu como numa perspectiva de totalidade, enquanto, por sua vez, Adorno (1998, p. 173), refere-se ao museu enquanto “sepulcros de obra de arte, que testemunham a neutralização da cultura”. Para Foucault (2013, p. 144, tradução nossa) o museu aponta para um “conjunto das regras que caracterizam uma prática discursiva”, enquanto Varine

(2013), sugeriu que o museu “é a instituição mais representativa do patrimônio e da ação sobre esse patrimônio”.

Para Desvallées e Mairesse (2013), há uma extensa possibilidade de tipificações de museus que refletem suas presenças nos ambientes em que se situam e, na atualidade, essas tipificações têm convergido para modelos colaborativos e participativos. Nesse sentido, conforme observa o autor, a museologia tem percebido a emergência do debate que procura estabelecer as noções de museus na atualidade. De fato, tal emergência pode ser verificada a partir da perspectiva do ICOM que, em 2018, iniciou o processo de revisão da definição de museu uma pois, considerava que a noção vigente não atendia mais as complexidades do século 21 e as atuais responsabilidades e compromissos dos museus (ICOM, 2019a). Após um longo processo os termos finais foram aprovados na conferência geral do ICOM realizada em Praga na República Checa, no ano de 2022.

Até meados do séc. XX os museus se organizaram a partir de políticas públicas nacionais ou regionais vigentes nos países em que atuam e sua definição era estabelecida pelo conjunto de atores que constituíam o campo (SUANO, 1985; POULOT, 2013). Nesse período, Taylor (1945), lançou o livro *Babel's Tower: the dilemma of the modern museum*, no qual o autor defende a necessidade de mudança institucional tendo em vista que os museus haviam se tornado espaços entediantes, que pouco ou quase nada tinham a acrescentar à vida do cidadão médio, ainda que, como o próprio autor descreve, os museus se multiplicassem por toda a América.

No final da 2ª Guerra Mundial, com o surgimento de organismos internacionais Como A ONU e UNESCO, cujos propósitos eram promover a cooperação entre as nações, a ideia do museu como uma instituição universal ganha corpo e com ela ocorre a criação do ICOM, órgão consultivo da Unesco para assuntos do Patrimônio, que assume o papel de elaborar políticas internacionais para os museus se tornado com isso, o principal órgão articulador desse projeto (ICOM, 2020).

Como organização global de museus e seus profissionais, o ICOM utiliza a definição de museu nas relações que estabelece com organizações parceiras e incentiva seu uso na legislação dos museus de vários países membros (ICOM, 2019). Nesse sentido, o ICOM vai estabelecer uma política hegemônica que reflete as finalidades para as quais o conselho foi criado.

O quadro 2 sintetiza as diferentes formas como o museu foi definido pelo ICOM desde sua criação em 1946. Destacam-se a inclusão e exclusão de termos na conceituação institucional, com o objetivo de adequar a noção de museus com os contextos nos quais interage

e opera. Na visualização do quadro 2, observa-se um conjunto de ideias que perpassam o foco de análise da Tese.

Quadro 2 – Adequação dos conceitos de museu na perspectiva do ICOM

Ano	Conceito	Elementos-centrais
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.	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 adquire, conserva, pesquisa, comunica e expõe, para fins de estudo, educação e fruição, materiais evidências de pessoas e seu ambiente.	Fixa suas especialidades técnicas e finalidades .
1995	O museu é uma instituição permanente, sem finalidade lucrativa, 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 meio-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 patrimônio material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.	Insere o termo comunicação especialidade do museu. Adota o termo 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.	Substitui o termo “patrimônio material e imaterial” “ 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 ”. Retoma o termo patrimônio “material e imaterial”. Aproxima-se dos conceitos de inclusão, de acessibilidade e de participação das comunidades . Inclui os termos “ diversidade ” e “ sustentabilidade ” como valores a serem promovidos. Inclui a comunidade.

Fonte: Autoria própria (2022).

Percebe-se, por meio do quadro 2, que as definições de museu refletem o processo de assimilação (ou apropriação) de elementos representativos de um determinado contexto histórico em detrimento de outros. Trata-se de uma estratégia para manter a instituição alinhada às emergências globais, ainda que essas não representem a realidade de certas regiões ou países. Como observamos anteriormente, é da natureza da instituição se adaptar às mudanças que ocorrem em seus contextos, pois, são esses processos adaptativos que conduzem à legitimação por parte dos atores presentes no ambiente de interação.

As especializações técnicas, relacionadas ao acervo, são mantidas desde a primeira concepção; conservar, pesquisar, comunicar e difundir presentes desde 1951. Essa transmissão da tradição relacionada às especialidades técnicas da organização, permite que o conjunto de atores com os quais o museu interage, percebida e compreenda seus propósitos e, da mesma forma, tenha a possibilidade de transmiti-los para as próximas gerações (tradição). Como observa Selznick (2011), os atributos técnicos são difíceis de serem alterados pois, são eles que tornam possível aos atores perceber e reconhecer a instituição ao longo do tempo e assim, confirmar a sua importância.

Uma mudança abrupta nas especialidades técnicas da instituição, pode torná-la irreconhecível aos olhos dos atores sociais (BOIN; FAHY; HART, 2021). Em outras palavras, se o museu deixar de se colocar como uma instituição de conserva ou pesquisa o patrimônio, os atores presentes no seu ambiente de interação terão dificuldades em reconhecê-la.

Por outro lado, os atributos de valor são incluídos, modificados ou excluídos ao longo do percurso histórico da instituição (SELZNICK, 2011). O ICOM define tais valores por meio de seus membros que, na medida que tais valores são considerados ou não relevantes a esses membros e aos tempos e lugares em que operam. Assim, observa-se a evolução do conceito de

museu a partir dos atributos de valor institucional nas seguintes alterações oficiais do conceito de museu; “permanente” (1951), “instituição” (1961), “aberta ao público” (1946), “a serviço da sociedade” (1974), patrimônio tangível e imaterial” (2001). O percurso histórico também permite identificar a incorporação de atributos de finalidade como “educação” (1961), “estudo” (1961), “entretenimento” (1961).

Especificamente sobre a última definição adotada pelo ICOM (2022), podemos observar a inserção de elementos que concretizam a institucionalização do museu (ver quadro 3).

Quadro 3 – Conceituação analítica da instituição museu conforme a última definição do ICOM

Tópico frasal	Análise frasal
O museu é uma instituição	Declaração inicial destacando uma ideia forte: institucionalização do AFIRMAÇÃO
permanente, sem fins lucrativos, aberta ao público, acessível, inclusivo.	Ideias que adjetivam a declaração inicial e tipificam a instituição. Há fortes elos que dão unidade ao parágrafo.
ao serviço da sociedade	Criação de Espaço para a totalidade de atores.
pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial.	O verbo é ação. Demonstra os espaços de atuação e sua dinamicidade de atuação e suas relações com os artefatos tecnológicos, as vozes e a imaterialidade da técnica.
Fomentam a diversidade, e a sustentabilidade. Comunicam ética, profissionalmente e, com a comunidade proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.	Faz alusão ao momento histórico presente, do agir ético e das contrapartidas da diversidade de finalidades institucionais.

Fonte: Autoria própria (2023).

Conforme pode ser observado no quadro 3, o conceito oficial do ICOM afirma o museu como sendo uma “instituição”. Esse termo substituiu “estabelecimento” UTILIZADO em 1961 e permaneceu, independente das modificações sofridas. Selznick (2011) diferencia instituição de organização por conta da “infusão” de valores que aquela apresenta. Essa percepção de valor, é resultante das ações relevantes da instituição no contexto em que atua (SELZNICK, 2011; BERGER; LUCKMANN, 2018; NORTH, 2018). As atividades que a instituição realiza são de caráter técnico, ou seja, no caso dos museus se referem à aquisição, conservação, pesquisa, comunicação e exposição. Para Selznick (2011) estas são características que tanto instituições quanto organizações possuem. Nesse sentido, por si só, as atividades que o museu realiza não o qualificam como instituição, ou seja, museus que apenas executam estas práticas estariam reduzidos à uma organização como outra qualquer.

Na sequência, percebe-se pelo quadro 3, que o conceito classifica a instituição como permanente, aberta ao público e sem fins lucrativos, ou seja, o museu é tipificado institucionalmente. As especializações técnicas da instituição são descritas por “adquire, conserva, pesquisa, comunica e expõe o património tangível e imaterial da humanidade”, e por fim, o conceito estabelece o propósito da instituição, ou seja, “para fins educativos, estudo e diversão”.

Nessa sessão, três questões foram particularmente importantes quando se analisou a evolução do conceito de museus; o percurso histórico, a necessidade de adaptação das instituições às mudanças do contexto e a manutenção de valores essenciais da instituição. Tais elementos serão discutidos no próximo tópico, à luz das noções atuais de instituição na perspectiva aqui adotada.

2.4 Instituições

Nesta sessão nosso objetivo é analisar criticamente a noção de museu como instituição na perspectiva contemporânea. Tal análise está apoiada nos fundamentos da nova teoria institucional que passou a ser amplamente explorada a partir dos artigos seminais de Meyer e Rowan (1977) e Zucker, (1987), principalmente em relação aos aspectos que se referem ao papel das instituições no desenvolvimento (GREENWOOD *et al.*, 2008; NORTH, 2018). Como afirma o ICOM (2022), o “museu é uma instituição permanente”, portanto, a utilização da teoria institucional se mostra uma opção plausível para o objetivo aqui proposto.

2.4.1 A teoria institucional

O estudo das instituições e dos fenômenos relacionados, permite-nos compreender como elas contribuem para a organização e evolução das sociedades (NORTH, 2018). Tais contribuições podem ser tanto positivas, ou seja, colaboram para o desenvolvimento do ambiente e de seus atores, quanto negativas, atuando no sentido de promover a estagnação ou o decréscimo (SELZNICK, 2011; NORTH, 2018). Trata-se, portanto, de compreender como os diversos atores vivem suas vidas em sociedade, como utilizam os recursos disponíveis, que normas, regras e crenças norteiam suas relações e qual o resultado obtido. Não por acaso, Rousseau (2017, p. 43) se referiu às instituições como as responsáveis por tornar o Homem um escravo; “O homem civil nasce, vive e morre na escravidão” ou, como mais recentemente afirmou North (2018), “às instituições são as regras do jogo”.

O novo institucionalismo enfatiza a influência das instituições nos resultados políticos, econômicos e sociais no espaço em que ela atua, concentrando-se no papel das regras formais, informais e culturais que agem sobre o comportamento humano. Trata-se de uma resposta às abordagens tradicionais sobre a teoria das instituições que focam nos indivíduos e negligenciam a importância das instituições e das regras que elas geram. Essa corrente argumenta que as regras e normas institucionais podem ter um impacto profundo no comportamento político e econômico, e que entender como elas moldam e são moldadas pelo comportamento humano é a chave para entender o mundo. Assim, podemos considerar que se trata de uma corrente teórica dedicada a analisar a forma como as instituições são reproduzidas, transformadas e contestadas e de que forma elas afetam a dinâmica de poder e a distribuição de recursos (DIMAGGIO; POWELL, 2012; NORTH, 2018; OSTROM, 1990; SCOTT; MEYER, 1992).

O novo institucionalismo se apropria da história como referência para compreender o comportamento dos indivíduos na comunidade e a partir disso identificar as causas do avanço ou retrocesso no desenvolvimento do local (LOPES, 2013; NORTH, 2018). Esse desenvolvimento é aqui percebido como aquele que “procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas necessidades” (ONU, 2015).

A teoria institucional tem se dedicado a criticar as abordagens cujo foco se concentra nas questões relacionadas aos processos sociais numa perspectiva reducionista. Dedicando-se a promover o uso de um conjunto de argumentos políticos, econômicos e históricos, a teoria institucional procura esclarecer os fenômenos que permeiam os processos de interação e arranjos que ocorrem entre os diversos atores presentes num determinado ambiente, em certo tempo e espaço (WOOTEN; HOFFMAN, 2008). Analisando as quatro décadas de teoria institucional Greenwood *et al.* (2008, p. 183), identificaram alguns temas que constituem a sua espinha dorsal; legitimidade, campo organizacional, complexidade das relações entre as organizações e seu contexto institucional, e a inclinação para a análise de processos e práticas que originam, divulgam ou alteram as instituições. No entanto, os autores ressaltam que há uma tendência futura apontando para abordagens relacionadas às consequências e resultados oriundos da criação e manutenção de instituições.

De acordo com Wooten e Hoffman (2008, p. 56):

Os autores da teoria institucional têm se referido aos espaços em que ocorrem as interações entre os agentes como: “esfera institucional (FLIGSTEIN, 1990), campo institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 2012), setor social (SCOTT; MEYER, 1992) e ambiente institucional (ORRU *et al.*, 1991; DIMAGGIO; POWELL, 2012) ou campo organizacional (SCOTT, 1991)”.

Segundo Scott (2017), as pesquisas no campo institucional tendem a se concentrar no surgimento e no impacto de novas formas organizacionais, como redes e parcerias, bem como, nos reflexos do surgimento dessas novas organizações sobre o setor público e privado que trazem implicações para a governança, a prestação de serviços públicos e a formulação de políticas. Tais reflexos podem ser observados nos museus na medida que nos propomos a analisá-los na perspectiva institucional.

Conforme observaram DIMaggio e Power (2012), a forma como as instituições interagem entre si e com outros atores, em seus campos organizacionais, são determinantes para as concepções e adoções de práticas institucionais. Nesse sentido, e na perspectiva desse estudo, o museu tende a criar e implementar ações, influenciado pelas condições existentes no ambiente em que está inserido. Destacando que tal ambiente se refere tanto aos aspectos externos quanto internos da instituição e mais, ele se alinha ao que Santos (2020) propõe como espaço, ou seja, um sistema de objetos e um sistema de ações que, não pode ser visto separadamente, mas como partes de um todo.

Santos (2020) tipifica o espaço a partir de 3 aspectos. No espaço como categoria formal, o autor destaca que espaço se concretiza por meio das relações mútuas entre pessoas, objetos e ambientes. Não se trata apenas de uma construção física, mas também social e cultural. O espaço enquanto mercadoria, é percebido pelo autor como uma mercadoria produzida, consumida e trocada. Ele argumenta que o espaço não é simplesmente um recurso material, mas também contém qualidades simbólicas e culturais que são criadas e reproduzidas por meio de práticas sociais. Por fim, o espaço como um produto histórico é aquele que os seres humanos produziram e transformaram no processo de construção de suas sociedades. Nesse caso, o espaço é uma construção física e social que está sendo constantemente remodelado pela história. Finalmente, continua o autor, o espaço pode ser visto como ferramenta política que serve como instrumento para moldar as relações sociais e controlar o acesso aos recursos. Portanto, uma ferramenta de poder e dominação, e que pode ser usado para manter e reproduzir os interesses de quem os detém.

A análise produzida por Machado-da-Silva *et al.* (2010) e adaptada no quadro 4 no qual incluímos a perspectiva do museu, apresenta bases teóricas centrais dos campos

organizacionais. Ela permite identificar os fenômenos descritos pela teoria institucionalista a partir dos museus e reconhecer como esses fenômenos afetam suas práticas.

Quadro 4 – Campos organizacionais e a aproximação com os museus

Perspectiva Teórica	Descrição	Elementos-Chave	Autores	Perspectiva dos Museus
Campo como a totalidade de atores relevantes	Compartilham sistemas de significados comuns	Significação e relacionamento	DIMaggio; Powell.	A relação entre museus e comunidades.
Campo como espaço especializado	Atores independentes, de natureza diversa, que atuam em associação e em áreas específicas	Função Social	Scott; Meyer.	Museus especializados em cultura popular ou tradicional.
Campo como espaço de diálogo e discussão	Atores com propósitos diferentes cujas pautas convergem	Convergência entre os temas de interesse	Hoffman; Zietsma; Wina	A relação dos museus com instituições que participam do mesmo debate, ainda que os posicionamentos sejam diferentes.
Campos como arena de poder e conflito	Campo como espaço de disputa de poder – (re)alocação de recursos e posição relativa a outros atores	Dominação e poder	Vieira; Carvalho; Misoczky	O museu busca por autoridade em seus discursos como forma de ser reconhecido por sua autoridade no assunto e com isso ser legitimado e estar apto a reivindicar os recursos disponíveis, ou seja, o museu como centro de poder.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Organizações detentoras de poder que influenciam as regras de interação e dependência	Poder e estrutura cognitiva	Fligstein; Swedberg; Owen-Smith	O museu age em função de seus interesses individuais e demandas coletivas e, impacta e é impactado pelo campo.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Redes de relacionamentos que emergem como ambientes estruturados e estruturantes	Articulação estrutural	Powell; White; Owen-Smith	Relação entre Museus e outras organizações e atores individuais e coletivos em que também estão presentes os elementos simbólicos.

Fonte: Adaptado de Machado-da-Silva *et al.* (2010).

O museu pode ser analisado a partir de cada uma das perspectivas teóricas apresentadas no quadro 4 ou mesmo, no seu conjunto, agrupando as teorias e inter-relacionando os fenômenos.

Na perspectiva da totalidade dos autores, o campo do qual o museu participa como um dos agentes é compreendido como um espaço onde um conjunto de indivíduos se relacionam entre si e consideram os valores simbólicos comuns envolvidos (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2010). Essa relação pode ser exemplificada pela interação entre museus e escolas, na qual

determinados valores como a educação sobre o patrimônio, tradições, práticas locais, e finalidades educativas, entre outros, são compartilhados por ambas as instituições. Ou ainda, quando museus com coleções distintas atuam de forma conjunta visando um objetivo comum. Um exemplo típico no primeiro caso é do museu *East Anglian Life*, situado em Suffolk na Inglaterra. Este museu tem se dedicado a desenvolver habilidades e treinamentos para membros da comunidade de seu entorno que se encontram em situação de vulnerabilidade social. No grupo de cidadãos atendidos, estão principalmente, prisioneiros em liberdade condicional e indivíduos com alguma dificuldade cognitiva. Assim, por se tratar de um museu de história agrícola, possui como um de seus projetos a educação do público em situação de vulnerabilidade social, com habilidades relacionadas a todas as atividades que envolvem a cadeia de alimentos agrícolas. Cada indivíduo escolhe trabalhar com a atividade que mais lhe convém, agricultura, gastronomia, transporte, comercialização entre outras. O treinamento aumenta as chances de empregabilidade dos indivíduos e gera lucro e bem-estar para a comunidade como um todo.¹⁷

A análise teórica do campo enquanto arena funcionalmente específica, considera a inexistência de uma fronteira geográfica delimitando o campo, mas sim, de limites que são estabelecidos pela funcionalidade dos atores, ou seja, é constituído de organizações diferentes com funcionalidades específicas (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2010). Nessa perspectiva, quando nos referimos a museus, a amplitude de atores que podem operar no setor de patrimônio desde pesquisadores, profissionais de restauro e legisladores sensíveis ao tema, até macroestruturas organizacionais, como a Unesco e o ICOM, podem se constituir em exemplos de agregação funcional na qual a delimitação geográfica não se constitui em barreiras. Essa característica, muito presente no âmbito dos museus, possibilita que trabalhadores e prestadores de serviço do campo transitem tanto nos espaços de memória, quanto em outros campos, tendo em vista que a funcionalidade comum opera no sentido de aproximar atores de campos distintos. Assim, quando um ator desenvolve uma atividade colaborativa ou voluntariada com um museu, tendo em vista suas competências técnicas e seu apreço pelos valores defendidos pela instituição, ele pode estar vislumbrando que os reflexos dessa ação podem contribuir para que seus objetivos individuais em outros contextos sejam alcançados.

O campo enquanto espaço de diálogo e discussão, fundamenta-se na ideia de um grupo diferente de atores que operam a partir de uma agenda comum, ainda que seus posicionamentos, ideias e objetivos específicos não sejam os mesmos (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2010). Por

¹⁷ Ver mais em: <http://eastanglianlife.org.uk/>. Acesso em: 03 mar. 2023.

exemplo, quando um museu com temática indígena se reúne com representantes de organizações de proteção aos direitos de povos minoritários, ainda que o tema central seja o responsável pela aproximação, ambas podem se posicionar de forma oposta no debate, dadas as suas finalidades institucionais. Mais especificamente o exemplo permite perceber que se um museu pode se posicionar a favor da manutenção de certas práticas de ser e fazer das comunidades indígenas, uma organização relacionada a direitos desses povos pode reivindicar adoção de práticas que permita maior integração dos indígenas com comunidades urbanas.

Nessa perspectiva, como observam Machado-da-Silva *et al.* (2010), o poder e a sua reprodução se constituem em elementos centrais para a compreensão das relações entre os atores. O campo vai se constituir num espaço de lutas e de relações de dependência, onde;

[...] interesses implícitos nos discursos e ações empreendidas, recursos sob domínio de determinados atores, bem como regras socialmente aceitas, definem o jogo por controle daqueles recursos do qual decorre a dinâmica de estruturação do campo (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2010, p. 165).

Portanto, na perspectiva de museus, a instituição pode buscar na autoridade sobre as narrativas do patrimônio a ela consignado guardar, ou na relevância de suas interações com uma comunidade, o poder sobre suas relações no campo. Dela derivam recursos de toda ordem que ampliam sua legitimidade e capacidade de se sustentar ao longo do tempo.

A partir da categorização dos atores centrada no uso de seus potenciais e atuações criativas em busca de suas demandas individuais, Machado-da-Silva *et al.* (2010), apropriam-se das contribuições de Fligstein (1991, 1999, 2001) e Swedberg, (2004; 2016) para estabelecer uma noção de campo a partir de uma dimensão cultural onde;

campos organizacionais seriam construções produzidas por organizações detentoras de poder, que possuem habilidades sociais e recursos para influenciar as regras de interação e de dependência em função dos seus interesses, que, por sua vez, são reflexos da sua posição na estrutura social do campo (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2010, p. 167).

Nessa perspectiva, os museus enquanto detentores do patrimônio de uma comunidade (VARINE, 2013), podem atuar como organizações com potenciais criativos e possuidoras de poder, habilidades e recursos (conhecimento sobre o patrimônio, exclusividade sobre sua guarda e técnicas de difusão), para promover a interação entre os atores e influenciar os

processos relacionais, no sentido de atender a interesses próprios que também se constituem a partir de reflexos de sua posição no campo. Assim, o museu impacta e é impactado pelo campo.

O último enfoque considerado por Machado-da-Silva *et al.* (2010) referem-se ao entendimento do campo enquanto redes relacionais, onde além das interações entre organizações e atores individuais, encontram-se os elementos simbólicos que afetam e são afetados pelos processos relacionais, o que implica na importância da dimensão cultural que acaba afetando as decisões e a trajetória dos campos. Esse é o típico caso que pode ser percebido através de museus locais, que se encontram fortemente vinculados a normas, regras e tradições.

Greenwood *et al.* (2017), reconhecem que os desafios atuais e futuros em termos de pesquisa institucional está em compreender como as organizações se comportam a partir dessas lógicas múltiplas e quais as consequências desses comportamentos. Como observaram Wooten e Hoffman (2017), uma tendência futura de abordagem está vinculada à dinâmica relacional das instituições por contribuírem para a compreensão das adoções de certas práticas em detrimento de outras, e que resultados foram obtidos a partir delas.

2.4.2 Campos organizacionais

Os museus operam sobre os limites estabelecidos pelos fatores internos e externos presentes em seu campo organizacional. Suas práticas se constituem não apenas de respostas às pressões do ambiente, mas também de “ações que são moldadas, mediadas e canalizadas pelo ambiente institucional” (WOOTEN; HOFFMAN, 2008, p. 130). O que implica dizer que a forma de operar da instituição se dá no sentido de uma adaptação que pode ou não ocorrer de maneira coercitiva.

Segundo Fiani (2011), o campo institucional se estabelece a partir de um amplo e abrangente corpo teórico, no qual, alguns dos principais autores são Veblen (1857 - 1929), Commons (1862 - 1945), Mitchell (1874 - 1948), desses autores se originam duas escolas institucionalistas conhecidas como “velho” e “novo” institucionalismo e possuem pouca distinção entre si, o que, segundo o autor, dificulta o estabelecimento de fronteiras entre elas. Para fundamentar esta pesquisa, utilizamos, principalmente, os estudos de autores pertencentes ao Novo Institucionalismo, cujo pensamento seminal foi estabelecido Philip Selznick em meados do séc. XX, e posteriormente ganhou corpo a partir dos autores que o sucedem na década de 1980, como Douglas North (1920 - 2015), Oliver Williamson (1932 - 2020), Ronald Coase (1910 - 2013) dentre outros.

Partindo da defesa de uma ciência que se ocupa dos problemas sociais, Selznick (2011), diferencia organizações de instituições afirmando que nas instituições as competências distintas, ou seja, sua especialização, se apresenta revestida de valores reconhecidos pelos agentes presentes em seu ambiente de atuação, ou seja, no espaço. O autor argumenta em favor de uma teoria institucional voltada para as questões de interesse social, recusando a abordagem sobre os modelos convencionais de organizações cujos objetivos se direcionavam para a maximização do lucro e para o retorno sobre os investimentos.

Nesse sentido, como vimos anteriormente, o museu é uma organização que se estabelece a partir de critérios (fatores) técnicos, funcionais e simbólicos. Assim, a compreensão da instituição e das noções que se estabelecem em suas adjacências, contribui para o entendimento dos modos de operar da instituição museu. O entendimento aqui estabelecido é de que o museu como uma organização especializada nas atividades relacionadas à guarda de um patrimônio é, ao longo de seu percurso histórico, legitimada pelos valores que são percebidos pelos atores presentes no espaço e tempos específicos de sua atuação. Dessa legitimação, resulta um conjunto de consequências que acreditamos, podem contribuir ou não para os objetivos e práticas sustentáveis de um museu.

A compreensão dos fenômenos que ocorrem no ambiente organizacional dos museus, ou seja, no espaço onde Santos (2020) afirma existir um sistema de objetos e um sistema de ações, permite aprofundar o entendimento sobre suas práticas. Tais práticas, podem estar vinculadas a uma agenda, um grupo de atores, um determinado lugar ou um espaço de tempo e podem ser executadas de forma correta ou não. Elas refletem em certa medida, o ambiente em que os museus operam, não se constituindo em ações deliberadas, escolhidas à revelia, mas sim, frutos de opções legitimadas.

São as opções legitimadas, ou seja, o conjunto reconhecido de regras, normas, valores e tradições que proporcionam estabilidade e significado coletivo ao comportamento social (SCOTT, 1995). Assim, as ações de um museu são delimitadas pelo conjunto de estruturas cultural-cognitivas, normativas e regulativas, incluindo ele próprio, presentes e reconhecidas pelos demais atores do ambiente. Esse processo está no cerne do entendimento do que se constitui uma instituição, ou seja, normas e regras assimiladas e reconhecidas (valoradas) pelos agentes. O processo de assimilação (finalidade) e reconhecimento (valor) é aqui entendido na perspectiva de Selznick (2011) pela noção de instituição.

O passo seguinte seria compreender como se dá a herança dos processos de institucionalização, ou seja, no momento que uma organização é reconhecida e valorada por

um conjunto de atores, quando novos atores adentram no ambiente ou quando mudanças ocorrem nesse ambiente, como a organização mantém sua institucionalidade?

2.4.3 Processos de legitimação

Como foi observado por Deephouse e Suchman (2008), os estudos sobre os processos de legitimação acompanham o desenvolvimento da teoria organizacional ganhando destaque a partir de publicações de trabalhos de autores como Dowling e Pfeffer (1975) que perceberam a legitimidade como um processo de alinhamento de uma organização com leis sociais, normas e valores; Meyer e Scott (1983) que relacionaram a legitimidade com uma percepção cultural da instituição e suas práticas e DiMaggio e Powell (2012) que se referiram a legitimação como processos cognitivos em relação às práticas institucionais.

A perspectiva adotada por Berger e Luckmann (2018), em relação à legitimação se desenvolve no sentido de destacar os constrangimentos enfrentados pelas instituições em relação à sua legitimidade. Segundo os autores, quando a instituição é herdada para uma nova geração, é o momento em que novamente, faz-se necessária a existência de processos cognitivos no sentido de que esta nova geração perceba o valor presente nas práticas da instituição herdada. Assim, ela continua a ser vista como relevante e nesse sentido, considerada como importante para determinado grupo de atores.

Percebida na perspectiva de museus, essa transmissão de uma geração para outra, rompe com percurso histórico e biográfico de sua criação, ou seja, aqueles motivos pelos quais o museu nasce e é mantido, são abandonados e será necessário um processo de entendimento sobre o porquê da existência da instituição para que ela possa ser percebida, entendida e justificada, ou seja, aceita como necessária.

Suchman (1995, p. 574, tradução nossa), definiu legitimidade a partir de uma “percepção generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Por sua vez, Deephouse e Suchman (2008), afirmam que crenças e valores sociais tendem a ser incorporados pela instituição no sentido de buscar legitimidade permitindo que a instituição possa gerenciar suas atividades de tal forma que isso impacte em sua legitimidade e com isso ela consiga atingir seus objetivos organizacionais. Para Greenwood *et al.* (2017, p. 57, tradução nossa), “a legitimidade é um processo de desdobramento contínuo no qual diferentes cenários podem ser identificados em diferentes pontos do tempo”. Nessa perspectiva, os museus podem atuar no sentido de incorporar crenças e valores vigentes no espaço considerado,

gerenciando essa incorporação de tal forma que passem a ser reconhecidos pelo conjunto de atores com os quais se relacionam. Assim, as consequências dos processos que levam ou não à legitimação de uma instituição podem ser percebidos tanto numa perspectiva positiva, de benefícios, quanto negativas, de prejuízos para o museu.

A legitimidade de um museu constitui elemento central nessa tese uma vez que ela traz consequências importantes para a instituição “de fato” que aqui propomos. A compreensão dos processos de legitimação traz implicações para a gestão dessa legitimação na medida que os atores internos e interessados externos, percebam e tenham poder para controlar essas possibilidades. Assim, tais agentes se tornam responsáveis não apenas por processos que levem à legitimação, mas, também, por ações que corrijam possíveis problemas relacionados a ela.

Quando Varine (2013, p. 201) argumenta que o museu não tem seu projeto concebido por si mesmo, mas, como reflexo quase que automático da interrupção de uma atividade econômica, da necessidade de utilização de um edifício antigo ou como estratégia turística, podemos analisar esses fatores a partir dos quais o museu se origina, na perspectiva das dimensões dos processos de legitimação. Bem como, quando há um processo adaptativo ou de mudança histórica no espaço provocado por uma instituição que busca legitimidade.

Suchman (1995) propôs 3 divisões básicas nos processos de legitimação, as quais denominou por legitimidade pragmática, moral e cognitiva, e a partir dessas dimensões desenvolveu uma tipologia de 12 noções distintas de legitimidade. A partir desses processos elaboramos o quadro 5 com práticas de legitimação que podem ser associadas aos museus.

Quadro 5 – Processos de legitimação na perspectiva de museus

Legitimidade	Dimensão	Museu
Pragmática	Troca Interesse Influência Caráter	Quando uma atividade econômica deixa de existir, pode haver motivos que justifiquem a abertura de um museu, dada a importância que tal atividade teve para a comunidade por ela impactada. Por exemplo o fechamento de um teatro ou escola.
Moral	Consequência Procedimentos Pessoas Estrutura	Temáticas emergentes podem levar a criação de museus por uma determinada comunidade que vê sentido nessa ação. É o caso, por exemplo, do museu das remoções no RJ. Nesse caso, o museu existirá enquanto as demandas sociais fazem sentido para a comunidade. Superadas, o museu perde seu propósito.

Cognitiva	Previsibilidade Plausibilidade Inevitabilidade Permanência	Alguns museus, tem papel educativo central para uma comunidade e, portanto, suas criações são “esperadas”. Um museu universitário, cujo acervo tem grande utilidade para a pesquisa acadêmica serve como exemplo desse tipo de legitimação.
-----------	---	---

Fonte: Aatoria própria (2022).

Os processos que envolvem as dimensões de legitimidade precisam ser estrategicamente percebidos e conduzidos pelo museu como forma de garantir sua permanência “de fato” num ambiente organizacional. Apoiados em Selznick (2011) percebemos que essa legitimação é materializada, em especial neste momento, por fatores simbólicos. A permanência de aspectos simbólicos de uma geração para outra, implica na possibilidade de continuidade da instituição por meio da tradição. Como a sociedade é dinâmica. Museus com objetivos sociais podem sim perder sua importância e serem repaginados, trazer novos objetos para a discussão ou deixarem de existir.

2.4.4 Processos de institucionalização

O homem age por instinto, porém, na medida que suas ações produzem ganhos, elas se tornam ações instintivas recorrentes, ou seja, tornam-se hábitos cuja incorporação pelos agentes do ambiente ocorre de forma consciente e em função das finalidades pretendidas (VEBLEN, 1983). De acordo com Berger e Luckmann (2018), o processo de assimilação e transformação de hábitos (conhecimentos) pertencentes a uma realidade distinta, resulta no que os autores entendem por tradição. A tradição é assimilada na medida que faz algum sentido para os agentes e que pode, ainda que transformada, ser repetida no futuro. Os agentes, ao assimilarem os hábitos, buscam ganhos de toda ordem, por exemplo; de tempo ao executar certa tarefa, de compreensão de como se comportar socialmente, de economia no uso de materiais, entre outros. Nesse sentido, hábitos produzem ganhos e estabelecem restrições uma vez que sabendo o que deve ser feito, automaticamente o agente sabe também o que não deve fazer. Esse fato é central no pensamento de Veblen (1983) que considera a racionalidade e a capacidade de escolha dos indivíduos para explicar a adoção e manutenção das tradições. Racionalidade e capacidade de escolhas são fundamentais para argumentarmos em favor da importância do percurso histórico no reconhecimento dos museus enquanto instituições de fato.

O direcionamento das atividades dos agentes presentes no espaço, produz como reflexo a redução das tensões que ocorrem por conta de ações empreendidas instintivamente,

resultando em estabilidade no ambiente ou, como se referiu Veblen (1983) por “princípios de conduta” que irão estabelecer os limites da vida social. Nesse sentido, Berger e Luckmann (2018, p. 78) observaram que “[...] o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação”, pois, permite que a atividade humana seja executada com esforço mínimo, propiciando que o agente direcione seus recursos para outros tipos de atividades. Consideremos essa questão na perspectiva de museus, quando uma prática de mediação qualquer se encontra estabelecida e consolidada, os colaboradores do museu podem concentrar seu foco em avançar no processo de mediação, introduzindo novos modelos de interação ou aperfeiçoando os existentes, ou mesmo, dedicando seu tempo a outra atividade que requer atenção. Assim, o processo se desenvolve em espiral evoluindo cada vez que as práticas se tornam habituais e os agentes encontram novas formas de fazer relacionadas à atividade.

Acompanhando Selznick (2011), reconhecemos a existência e a importância de outras formas de institucionalização como processos de criação formal de instituição, surgimento natural de práticas e normas informais, seleção, processos administrativos, políticos, ideológicos, entre outros. Porém, no contexto dessa pesquisa e dos pressupostos estabelecidos interessa-nos o processo a partir da percepção de valores além das especializações técnicas de uma instituição, pois, se pretendemos abordar a questão da sustentabilidade, necessário é, que a instituição museu seja legitimada.

2.5 Sustentabilidade e museus

A palavra “sustentável” provém do latim “*sustentare*”, que significa sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar (LASSU, 2023). Por sua vez, o termo sustentabilidade se refere a sistemas e processos que são capazes de operar, de ter capacidade, de sustentar ou de suportar, por conta própria, durante longos períodos (ROBERTSON, 2017). Tais sistemas e processos são termos relevantes nesta Tese uma vez que são determinantes para a caracterização do fenômeno da sustentabilidade.

Segundo Thompson e Norris (2021) a sustentabilidade se refere à totalidade das práticas e processos dos quais todos dependem. Considerando que, em cada Espaço, os atores produzem suas próprias percepções acerca de suas emergências (BERGER e LUCKMANN, 2018), então as percepções que as pessoas têm sobre a sustentabilidade diferem de espaço para espaço.

O termo foi usado pela primeira vez no contexto da proteção ambiental em 1987, quando a Comissão Brundtland divulgou seu relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”. No

relatório, a Comissão definiu sustentabilidade como “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”. Esta definição ainda é amplamente utilizada.

Ao utilizar o termo sustentabilidade como “adjetivo” para o fenômeno do desenvolvimento, Sachs (2004), caracteriza-o por sua multidimensionalidade e sugere que seus propósitos sejam sincronicamente solidários ou seja, sejam socialmente justos e éticos com as gerações atuais. Da mesma forma, em relação às questões ambientais, o autor propõe uma condição coerente de uso solidário dos recursos disponíveis, de tal forma que as gerações futuras também disponham das mesmas condições de usufruto. A dimensão econômica não é tratada apenas por seu caráter financista, mas, sobretudo na ideia de proporcionar bem-estar, condenando o crescimento que leva à desigualdade e a pobreza.

Na medida que as pautas sobre a questão ambiental se tornam importantes e os debates se intensificam, a sociedade global desperta para os problemas causados pela exploração ilimitada dos recursos naturais. Nesse contexto, conforme observam Fernandes e Phillipi (2017, p. 370, tradução nossa), apoiados em Sachs (2004) a agenda do desenvolvimento passa a ser composta por um conjunto de fatores que se estabelece como pressupostos para o debate, entre eles:

os limites da biosfera; solidariedade de caráter sincrônica com a geração atual e diacrônica com as gerações futuras; o acesso às condições básicas de saúde e educação universais; e o respeito aos costumes e tradições, bem como, a questão da legitimação das instituições (FERNANDES; PHILLIPI, 2017, p. 370, tradução nossa).

Os debates envolvendo as questões relacionadas ao modelo de desenvolvimento adotado e suas consequências sobre as questões ambientais ocorrem em meio a uma grande polarização que opõe uma corrente desenvolvimentista que defendia o crescimento independente de qualquer custo e que detinha a hegemonia política e econômica global, contra um grupo de defensores do crescimento zero que se opunha ao modelo vigente. Trata-se de um momento em que se percebe o caráter interrelacional e sem fronteiras das consequências das ações de exploração ilimitada e descontrolada dos recursos naturais (FERNANDES e PHILLIPI JR, 2017).

O movimento da sustentabilidade se estabelece a partir de intenso trabalho de organizações internacionais e dos eventos que ocorrem a partir delas, como por exemplo as Conferências realizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU), (FERNANDES e PHILLIPI JR, 2017) e dos esforços de agentes geopolíticos (SACHS, 2004). Os museus como

instâncias dedicadas a servir a sociedade (ICOM, 2022), acompanham as pautas emergentes e buscam se adaptar aos contextos enquanto instituições (ABREU, 2012; SCHEINER, 2012; POULOT, 2013). Essa aproximação da instituição museu com as realidades político-social de seus entornos, vem sendo proposta e debatida pelo ICOM e pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Unesco)¹⁸.

No entanto, nem todos os sistemas e processos sustentáveis podem ser considerados benéficos aos agentes que compõe o espaço. Voltemos ao exemplo de Alexandria; a pretensão de acumular de forma infinita a produção do conhecimento humano levou o museion a uma condição na qual seus usuários tinham dificuldade de utilizar o equipamento cultural, ou seja, se tornou insustentável. Outras situações presentes no nosso cotidiano como a pandemia ou o consumo de drogas também podem ser usadas para exemplificar como o termo, ao ser apropriado de forma genérica, resulta num paradoxo em que a condição de continuidade existe, mas não é para o bem. Nesse sentido, enquanto sistema e processo, considerados a partir de um espaço, alguns princípios norteiam o uso do termo sustentabilidade para que sua apropriação se dê em benefício da sociedade (DRESNER, 2012; ONU, 2015; SANTOS, 2020).

- 1) Respeito pelo meio ambiente: Isso inclui reconhecer o valor intrínseco dos recursos naturais, ecossistemas e biodiversidade e entender as conexões entre as atividades humanas, o meio ambiente e a saúde e bem-estar humanos.
- 2) Equidade: envolve garantir que as decisões relativas ao uso de recursos sejam justas e equitativas. Isso inclui reconhecer e atender às diferentes necessidades de diferentes pessoas e grupos, incluindo aqueles que são mais vulneráveis.
- 3) Prevenção: envolve agir agora para reduzir ou eliminar danos ambientais futuros. Isso inclui reduzir a poluição e o desperdício, conservar os recursos naturais e mudar para fontes de energia renováveis.
- 4) Participação: requer o envolvimento de todas as partes interessadas nos processos de tomada de decisão. Isso inclui ouvir as vozes daqueles mais afetados pelos problemas ambientais e envolvê-los no desenho de soluções.
- 5) Eficiência: envolve o uso eficiente de recursos e minimização de desperdícios. Isso inclui o uso eficiente de energia e recursos, minimizando a poluição e o desperdício e usando materiais reciclados.

¹⁸ A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) fundada em 1946, surge como uma agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), cuja finalidade é de contribuir para a paz e segurança da humanidade mediante a educação, ciências naturais, ciências sociais/humanas e comunicações/informação (UNESCO, 2020).

- 6) Reutilizar e reciclar: envolve o uso de recursos mais de uma vez e encontrar maneiras de reciclar materiais em vez de descartá-los. Isso ajuda a reduzir a necessidade de novos recursos e a reduzir a quantidade de resíduos enviados para aterros sanitários.

2.5.1 Sustentabilidade na perspectiva do ICOM

Na perspectiva de museus, investigamos a aproximação do ICOM com o movimento da sustentabilidade a partir das atas das conferências gerais que são realizadas desde sua criação em 1946. É a partir das assembleias gerais que o ICOM, apresenta as recomendações feitas por seus conselhos consultivos aos representantes de seus membros, para que sejam ou não adotadas. Tais recomendações tratam das estratégias que serão adotadas no âmbito das regiões nas quais o ICOM atua. As assembleias gerais são realizadas a cada três anos, e nelas, as recomendações adotadas em anos anteriores são revistas e novas recomendações são adotadas possibilitando com isso, que o conselho juntamente com seus membros de todos os níveis, estabeleça programas e políticas de atuação atualizados de acordo com as demandas de seus membros e as emergências das sociedades (ICOM, 2022d).

A análise das atas das assembleias gerais, foi realizada com o intuito de evidenciar quando e como o ICOM se aproxima do movimento da sustentabilidade de tal forma que seja possível compreender as nuances envolvidas neste processo.

Para que a análise documental pudesse ser viabilizada, realizamos nossa associação no conselho internacional de museus na condição de estudantes de doutorado. Tal associação nos permitiu acessar áreas restritas do site do conselho a partir das quais pudemos ter acesso às publicações de acesso restrito.

Ao todo foram analisadas 28 atas que correspondem às assembleias gerais realizadas entre os anos de 1946, data de criação do ICOM, até a assembleia de 2022, que fixou o atual conceito de museus na perspectiva dos membros do ICOM. As assembleias gerais são realizadas a cada 3 anos, no entanto, no ano de sua criação, em 1946 e no ano subsequente, em 1947, foram realizadas assembleias gerais que definiram o estatuto geral do conselho internacional de museus. Por este motivo, o total de atas, é maior que a quantidade que se supõe existir para um evento que acontece uma vez a cada triênio.

Para a realização da análise documental utilizamos o software Nvivo que faz análise qualitativa de documentos não estruturados como questionários, dados de redes sociais, entrevistas, estudos científicos, documentos entre outros e que permite aos pesquisadores importar, organizar, explorar, conectar e colaborar em seus dados (NVIVO, 2023). A escolha

pelo software Nvivo se deu pela facilidade de uso, além do fato dele trabalhar com arquivos não estruturados, no nosso caso, as atas das assembleias gerais do ICOM.

Levando em consideração as finalidades da análise documental aqui proposta, após importar os documentos, configuramos o software para a análise dos dados objetivando encontrar uma lista com a frequência com que cada palavra é utilizada nas atas, bem como, quando foi utilizada. Para isso, selecionamos uma lista com 30 palavras com tamanho mínimo de quatro caracteres.

Após a geração da lista, algumas palavras foram excluídas com o objetivo de evitar termos que afetam o resultado como por exemplo, nomes de cidades, nome de pessoas, pronomes, adjetivos, entre outros. Gerada a lista, identificamos a palavra sustentabilidade citada pela primeira vez em 2013, na Assembleia Geral do Rio de Janeiro, em sua resolução Nº 6 que tratava da viabilidade e sustentabilidade dos museus diante da crise financeira global (ICOM, 2013a).

O convite para a conferência que seria realizada no Brasil, distribuído pelo ICOM, descrevia o país como um “gigante adormecido” que detém cerca de 20% da biodiversidade do planeta caracterizado por sua grande diversidade cultural de seu povo que é caracterizado pela tolerância, pela convivência pacífica e harmoniosa de seu povo. O material promocional também destaca o setor de museus brasileiro se encontrava em evolução graças à contribuição trazida pela Política Nacional de Museus lançada em 2003, que permitiu a criação do Estatuto dos Museus em 2009, a fundação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) e, o lançamento de iniciativas educacionais na área de Museologia em diferentes lugares do Brasil. Destacando, diante disso, o desafio que os museus brasileiros tinham de dar forma à rica e diversa memória do país, ao mesmo tempo em que documentam sua dinâmica (ICOM, 2013b).

Ao abordar o tema adotado para a conferência, o convite menciona o seguinte:

A riqueza de nossa herança histórica, preservada e exibida por museus, juntamente com a inventividade e a vitalidade que caracterizaram a ação do setor de museus nos últimos anos, são onde se encontra a força das instituições de museus. Reconciliando sua missão tradicional de conservação com a criatividade necessária para o renascimento e o desenvolvimento de seu público - essa é a evolução que os museus estão tentando realizar, com a forte crença de que sua presença e ações podem transformar a sociedade de forma construtiva. Esse tema verdadeiramente otimista na forma de uma equação reúne dinamicamente vários conceitos essenciais para definir o que é um museu hoje, destacando a natureza universal dessas instituições e sua influência positiva na sociedade. Ele resume a complexidade das tarefas do museu e lembra que eles devem contribuir para o desenvolvimento da comunidade e a reunião (ICOM, 2013b).

Percebe-se, portanto, a preocupação do ICOM em alinhar o setor de museus às demandas do contexto da época, na qual a temática social é fortemente representada e a necessidade de adaptação e mudança da instituição museu, sem se desvencilhar de suas especialidades técnicas, constitui-se numa das estratégias de atuação.

A resolução N° 6 da ata da assembleia geral, reconheceu o impacto negativo da crise financeira global sobre as instituições culturais e os museus como espaços para geração de conhecimento e aprendizagem social. Além disso, enfatizou o papel dos museus como ferramentas críticas à cultura que, segundo o ICOM, constitui-se no quarto pilar da sustentabilidade juntamente com os pilares econômico, social e ambiental. Na mesma resolução, os membros declaram sua preocupação com a redução dos financiamentos para o setor de museus, bem como, o consequente fechamento de museus em diferentes lugares do mundo além de, declarar apoio à declaração da UNESCO de Hangzhou - China¹⁹, que pleiteava a colocação da cultura no coração das políticas de desenvolvimento sustentável.

Partindo dessas considerações, a assembleia aprovou a adoção das seguintes recomendações como estratégias para o setor de museus:

- Assumir uma postura estratégica na elaboração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para garantir que os museus estejam localizados na Agenda de Desenvolvimento pós 2015;
- Promover a valorização dos museus por meio de indicadores sociais, econômicos, culturais e ambientais de desenvolvimento por meio de um quadro político até o final de 2014;
- Estabelecer uma campanha forte e eficaz através de todos os comitês, alianças e outros órgãos e parceiros da ICOM para o desenvolvimento sustentável dos museus, incluindo a salvaguarda de coleções durante a crise econômica;
- Defender junto à ONU e da UNESCO a criação do Ano Internacional da ONU para Museus (ICOM, 2013a, p. 6).

O segundo momento em que o termo sustentabilidade aparece nas atas das assembleias gerais foi em 2019, na assembleia geral do ICOM de Kioto no Japão (ICOM, 2019). A resolução N° 1 intitulada “Sobre a sustentabilidade e a implementação da Agenda 2030, transformando nosso mundo”, reconhece a insustentabilidade das demandas atuais da humanidade no planeta não são sustentáveis e que o planeta e seus habitantes, sejam eles humanos ou não humanos estão enfrentando crises de toda ordem, cujas consequências têm servido para amplificar ainda

¹⁹ Detalhes em: http://mz.china-embassy.gov.cn/por/ssxw/201305/t20130530_6716861.htm. Acesso em: 25 fev. 2023.

mais essas crises descritas como aumento das desigualdades, guerras, pobreza, mudanças climáticas e perda da biodiversidade (ICOM, 2019).

Além disso, os representantes dos membros do ICOM declararam seu entendimento de que os museus, a partir de seus conhecimentos, são fontes de recursos para engajar comunidades e são instituições ideais para capacitar a sociedade global na direção de um futuro sustentável. Os membros do ICOM declararam da igual forma, concordar com a implementação da agenda 2030 em suas práticas como forma de “enfrentar as crises e iniciar a criação de caminhos para um futuro sustentável” (ICOM, 2019, p. 2).

Assim sendo, as recomendações adotadas pelos representantes dos membros do ICOM em Kioto foram:

- Reconhecer que todos os museus têm um papel a desempenhar na formação e criação de um futuro sustentável através de nossos diversos programas, parcerias e operações;
- Endossar o chamado urgente do Grupo de Trabalho sobre Sustentabilidade da ICOM para que os museus repensem e reformulem seus valores, missões e estratégias;
- Familiarizar-se e auxiliar de todas as formas possíveis, os objetivos e as metas dos ODS da ONU e usar a Agenda 2030 'Transformando nosso Mundo' como estrutura orientadora para incorporar a sustentabilidade em nossas próprias práticas internas e externas e programação educacional; e capacitar a nós mesmos, nossos visitantes e nossas comunidades através de contribuições positivas para alcançar as metas da Agenda 2030, transformando nosso mundo; reconhecendo e reduzindo nosso impacto ambiental, incluindo nossa pegada de carbono, e ajudando a garantir um futuro sustentável para todos os habitantes do planeta: humanos e não-humanos (ICOM, 2019, p. 2).

A lista com as 30 palavras que mais foram encontradas na análise documental das atas das assembleias gerais do ICOM aparecem sintetizadas no gráfico 3.

Gráfico 3 – Palavras mais citadas nas atas das assembleias gerais do ICOM



Fonte: A autoria própria (2023).

A análise documental realizada nas atas das assembleias gerais do ICOM revelou a adoção tardia da temática por parte dos membros do conselho. Importante destacar que na assembleia de 2013, no Rio de Janeiro, o termo aparece como adjetivo vinculada à palavra desenvolvimento. Por outro lado, nas resoluções de 2019, o termo aparece isolado, dando uma ideia de mudança no entendimento, ou ainda, revelando certa dificuldade na sua abordagem.

A resolução adotada no sentido de incluir a sustentabilidade na agenda dos museus, foi considerada por Garthe (2020) como histórica uma vez que na perspectiva do setor, representava até então, um papel secundário. Para o autor, um dos grandes desafios para o setor, a partir dessa assembleia, seria o de reconhecer melhores práticas que são adotadas isoladamente e torná-las reconhecidas por seus membros. Essa é uma das tarefas que esta Tese se propõe ao descrever a criação e implantação de dois projetos no âmbito do Museu de Arte Indígena de Curitiba-PR.

De fato, como observado pelo ICOM (2018) e IBRAM (2019), diferentes culturas percebem a sustentabilidade a partir de suas diferentes formas de estar no mundo. Isso torna difícil uma ação envolvendo a totalidade dos espaços pois, trata-se de abordar questões com emergências diferentes em diferentes culturas. É com base nessa conclusão que estes organismos internacionais e regionais têm produzido esforços para difundir estudos sobre o tema, como por exemplo, as publicações do ICOM sobre a diversidade de visões sobre a sustentabilidade em *The Power of Museums: Sustainability* (ICOM, 2022), ou sobre gestão da

sustentabilidade produzidos por Müller e Grieshaberx (2023) e de Garthe (2020), ou ainda, os esforços do Ibermuseum (2019) em produzir o Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade de Museus.

Reforçando os dados levantados pela pesquisa “Já estamos Prontos?” (CULTIVIA, 2022), na qual os participantes declararam que as missões de suas instituições precisam ser revistas e atualizadas e considerando o a noção de sustentabilidade adotada pelo ICOM (2011), especificamente na qual o conselho declara que “Para serem sustentáveis, os museus, através de sua missão, devem ser uma parte ativa e atraente da comunidade, agregando valor ao patrimônio e à memória social”, julgamos que estudos relacionados à temática se constituem em emergências para o setor e, ao incluir a sustentabilidade na noção oficial de museus, o ICOM e seus membros assumem o termo a partir de uma noção de valor juntamente com os termos acessibilidade, inclusão e diversidade (ROQUE, 2022).

A orientação aos valores é a componente mais inovadora da nova definição, propiciando a reavaliação do discurso museológico e das questões relacionadas com o (re)conhecimento do Outro e das suas narrativas, a descolonização e as alterações climáticas. Neste sentido, o museu torna-se uma plataforma aberta à participação da comunidade (ROQUE, 2022).

Assim, a orientação do ICOM e seus membros para valores emergentes da sociedade, cuja sustentabilidade ganha espaço na forma como os museus são percebidos, se alinha com os princípios éticos e morais da sustentabilidade. Portanto, o desafio, como observam Müller e Grieshaberx (2023) não é mais sobre se o museu deve ou não ser sustentável, ou ainda, porque se dedicar a isso, mas, antes, sobre como os museus devem agir para serem sustentáveis e isso, envolve compreensão e prática.

2.5.2 As dimensões da sustentabilidade

Não há um consenso entre os autores do campo da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável sobre quantas e quais dimensões devem ser consideradas para a implementação de ações para enfrentamento do desafio de garantir a continuidade das atividades no longo prazo. Como afirma Sachs (2004), a sustentabilidade possui múltiplas dimensões que acabam caracterizando sua inter e transdisciplinaridade. Nesse sentido, cada campo e cada grupo de autores, busca defender seus argumentos com base naquilo que acreditam ser mais apropriado para o tema que estão abordando.

A análise das dimensões da sustentabilidade nos ajuda a perceber o quanto elas estão imbricadas e dependentes uma das outras no que se refere ao museu sustentável. Certamente, conforme Sachs (2011), outras dimensões podem ser consideradas no trato do desenvolvimento sustentável. Porém levando em consideração nossas aspirações para esta Tese, consideramos as 4 dimensões analisadas suficientes.

No caso do setor de museus, talvez a dimensão que têm gerado mais controvérsias quanto à sua adoção é a dimensão cultural da sustentabilidade. Estudos recentes produzidos por Loach (2017), Pop *et al.* (2019), além do IBERMUSEUS (2019), defendem que a dimensão cultural seja considerada.

2.5.2.1 Dimensão econômica

A dimensão econômica: inclui os aspectos econômicos da sustentabilidade, como usar a diversidade dos recursos disponíveis com eficiência e criar sistemas econômicos resilientes e equitativos. Segundo a *American Association (AM)* (2008), os museus devem trabalhar em conformidade com os recursos que dispõe. Muitas vezes uma instituição assume práticas que se sobrepõe à sua capacidade de obtenção de recursos para realizá-las, o que pode resultar em insustentabilidade. Com essa perspectiva a associação prega uma visão de longo prazo para abordar a sustentabilidade na dimensão econômica na qual “a resposta sustentável pode ser fazer menos, mas fazê-lo melhor” (AM, 2008, p. 7, tradução nossa).

Segundo o IBERMUSEUS (2019), essa dimensão contempla o desenvolvimento e uso de sistemas e processos sustentáveis, a captação de recursos financeiros que viabilizem a instituição e o comprometimento para o desenvolvimento da economia local. Portanto, trata-se de uma dimensão relacionada ao conhecimento, compreensão e aplicação de práticas sustentáveis que promovam ações que contribuam não apenas para a manutenção das atividades dos museus, mas sobretudo, se comprometa a potencializar toda a economia ao seu redor o que inclui geração de emprego e renda e sua influência na cadeia produtiva local. A responsabilidade do museu vai além de garantir a sua própria existência.

A dimensão econômica não pode ser percebida apenas sob o aspecto financeiro, ela deve ser entendida como um compromisso do museu em contribuir para o bem-estar da coletividade. Cull e Cull (2022), discutem o papel do museu na promoção do bem-estar das pessoas. Para os autores, a forma como os museus abordam temáticas emergentes em a partir de suas coleções, nos espaços em que atuam, contribui para que as pessoas tenham uma qualidade de vida melhor. Nesse sentido os autores consideram o acolhimento, a diversidade e

acessibilidade como variáveis fundamentais. Portanto o museu disponibiliza recursos para que a comunidade se aproprie deles em seu próprio benefício.

A dimensão econômica nos ajuda a perceber o quanto as dimensões da sustentabilidade estão imbricadas e dependentes uma das outras no que se refere ao museu sustentável.

No Brasil, as políticas de financiamento público promovidas pelo Estado ainda são os principais meios de financiamento das atividades dos museus públicos e privados. Um diagnóstico sobre a gestão e financiamento dos museus brasileiros, elaborado pelo IBRAM (2020), aponta que um número expressivo dos participantes público e privado da pesquisa (54,55% dos entrevistados), considera a falta de um orçamento próprio como a maior dificuldade para alcançar a sustentabilidade financeira da instituição. Em segundo lugar (42,6% dos respondentes), apontaram a falta de financiamento direto como desafio para a sustentabilidade econômica. Isso significa que as instituições não possuem ou não podem possuir mecanismos próprios de captação de recursos além disso, evidencia um desejo ou necessidade de que o Estado se responsabilize pelo financiamento das ações. Como conclui o relatório sobre essa etapa da pesquisa:

As respostas indicam que os museus atribuem maior valor aos desafios / fatores externos, como falta de orçamento próprio e de investimento público direto, do que aos desafios internos, mais ligados à sua própria gestão. Essa percepção dificulta a busca por novos recursos e novas formas de gestão que possam construir a sustentabilidade da instituição (IBRAM, 2020, p. 38).

Em outro momento, o diagnóstico IBRAM (2020), identificou que, ainda que a sustentabilidade econômica se estenda para além das fronteiras internas do museu, 62% deles, apontou variáveis internas como manutenção predial, financiamento de atividades e diversificação de fontes de recursos, como as maiores demandas orçamentárias. O que evidencia a falta de percepção sobre a amplitude dessa dimensão no contexto da sustentabilidade da instituição. Esse dado serviu de formulação para os principais desafios apontados pelo diagnóstico da pesquisa, ou seja, a sustentabilidade financeira está condicionada pela existência de recursos financeiros limitados ou reduzidos, pela necessidade da profissionalização da gestão e do planejamento e, de uma política de diversificação de obtenção de recursos.

Nosso entendimento é que a dimensão econômica, ao ter sua abordagem limitada à questão financeira, poderia ser satisfeita a partir da apresentação de projetos de planos anuais submetidos à aprovação no contexto da Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991 (BRASIL,

1991), conhecida como Lei Rouanet. Sobre os planos anuais, cabe ressaltar que se trata de um instrumento de gestão obrigatório para todos os museus, obrigatoriedade esta que é preconizada pela Lei 11.904/2009. No entanto, de acordo com o diagnóstico elaborado pelo IBRAM (2020), apenas 7,6% dos participantes declararam submeter diretamente seus planos anuais para a aprovação na referida lei e, 22,2% declararam fazer isso por meio de suas associações de amigos. Aliado a esses dados, pouco mais de 30% declararam elaborar planos museológicos para suas instituições, ou seja, não há profissionalização na gestão e planejamento, o que leva ao impedimento da captação na esfera federal por ausência de uma estrutura de gestão que dê conta das informações requeridas na apresentação das propostas de projetos.

Trata-se, portanto, de um número muito baixo de museus que recorrem ao financiamento federal, tendo em vista que a Lei Nº 8.313 poderia atender plenamente as necessidades de aporte financeiro que estas instituições possuem.

2.5.2.2 Dimensão ambiental

Segundo o IBERMUSEUS (2019), essa dimensão se refere à incorporação de práticas sustentáveis nos espaços, atividades, processos e hábitos da instituição e de seus membros. Inclui os aspectos ambientais da sustentabilidade, como reduzir a poluição e o desperdício, conservar os recursos naturais e mudar para fontes de energia renováveis. Relaciona-se assim, com o espaço interno e externo dos museus, que não podem ser analisados de forma fragmentada na perspectiva sustentável.

Para Garthe (2023), essa dimensão pode ser abordada sob dois aspectos: em primeiro lugar, na forma de gestão dos recursos e, em segundo lugar, sob a perspectiva das medidas de sensibilização, ou seja, como o museu percebe, se apropria e utiliza seus recursos e como ele contribui para que os atores com os quais interage sejam envolvidos por práticas relacionadas ao uso desses recursos. A consciência sobre a responsabilidade ambiental, a qual está relacionada à compreensão de que todos os seres vivos, incluindo as pessoas, os rios, os animais, as florestas estão interligados e precisam ser contemplados juntos quando o propósito consistir em manter o equilíbrio do ecossistema.

Os museus precisam contemplar em seus espaços o uso de recursos de alto desempenho sejam estes artificiais ou naturais. Conforme observam Goffi *et al.* (2018), equipamentos de iluminação natural ou artificial de baixo consumo, controle de temperatura e umidade, segurança contra roubos e incêndios, sistemas de proteção contra agentes patogênicos além da incorporação de acessórios que proporcionem conforto e bem-estar a visitantes e

colaboradores constituem práticas que aproximam a instituição da sustentabilidade. Os autores observam ainda que os museus devem zelar para que suas atividades considerem impactos reduzidos ao meio ambiente como por exemplo, no uso de materiais expositivos, no descarte de embalagens e de resíduos e na possibilidade permanente de reciclagem de materiais.

2.5.2.3 Dimensão social

A dimensão social da sustentabilidade está relacionada com os atores presentes no espaço de interação e os fenômenos de ordem social que ali ocorrem. Por meio dessa dimensão, busca-se garantir que a diversidade de atores seja afetada de forma positiva pela totalidade do sistema de ações presentes no espaço, ou seja, trata-se de propiciar oportunidades iguais, de promover o bem-estar e justiça social numa perspectiva de longo prazo considerando tanto as gerações atuais quanto as futuras (SACHS, 2011; SANTOS, 2020).

Na perspectiva dos museus, de acordo com a MA (2008), a aproximação com a diversidade de públicos com os quais o museu interage ocorre tanto no sentido de ampliar o diálogo com esses atores quanto de expandir os diferentes públicos com os quais o museu interage. Essa aproximação e diversificação de diálogos é que contribui para a equidade e para a promoção da justiça social e do bem-estar da comunidade envolvida.

Segundo o IBERMUSEUS (2019, p. 64), a dimensão social compreende:

contribuição na melhoria da qualidade de vida da população, promovendo o acesso à cultura, a preservação da memória e a coesão social; busca da equidade e da diminuição das diferenças sociais de maneira universal, democrática e participativa

Conforme DeCarli (2004), essa aproximação dos museus com o público se inicia a partir de meados do século XX quando ocorre a abertura pública dos museus. No entanto, como continua a autora, esse processo de aproximação se intensificou a partir da IX Conferência Internacional do ICOM realizada em 1971 e da Mesa Redonda do Chile em 1972, nos quais a ideia de museus voltados para a comunidade, seu patrimônio e o espaço são adotados. Trata-se de um momento em que novos objetivos são adotados:

Promover a identidade e a consciência patrimonial das comunidades que compõem o novo museu, através da sua ação conjunta no resgate, conservação, melhor aproveitamento e divulgação do seu patrimônio natural e cultural, num verdadeiro ato pedagógico para o ecodesenvolvimento (DECARLI, 2004, p. 21, tradução nossa).

De acordo com DeCarli (2004, p. 20), a noção de comunidade percebida dentro do setor museológico envolve:

- Totalidade de sentimentos, atitudes e interesses que unem os indivíduos em um grupo, permitindo-lhes agir coletivamente.
- Utilização permanente de um espaço onde o grupo estabelece os seus contatos e coerência interpessoal, o que lhe permite diferenciar-se espacialmente de outros grupos.
- Unidade físico-econômica que se manifesta por grupos habitacionais, onde vivem famílias dedicadas principalmente a uma atividade produtiva específica.

Para a ICOM (2020c), os museus têm desempenhado um papel importante ao contemplarem em suas abordagens as emergências sociais contemporâneas presentes em seus espaços de interação. Nesse sentido eles podem ser considerados plataformas em que podem ser aplicados princípios da convivência intercultural, igualdade de gênero, desigualdades, racismo e demais temas.

Como observa Garthe (2023), em certa medida, museus são percebidos por suas barreiras ao acesso público e, em função disso, um museu que se pretenda sustentável nessa dimensão, precisa contemplar a integração e o acolhimento de comunidades periféricas que de alguma forma, encontram-se impedidas de aceder aos museus. Tais barreiras, mesmo que não intencionais, são percebidas em políticas de cobranças de ingressos para acesso às coleções, horários limitados de abertura ao público, acessibilidade física e cognitiva entre outras.

Assim, ao propor que museus sejam acessíveis e inclusivos o ICOM (2022), propicia uma aproximação dos museus da dimensão social da sustentabilidade. Tal aproximação se dá através de ações que promovam a igualdade do gênero, conscientizem sobre o racismo, favoreçam o reconhecimento da diversidade cultural presente no cotidiano e ofereça perspectivas para que diferentes grupos e diferentes portadores de necessidades sejam elas cognitivas ou físicas participem. É o que, por exemplo, faz o museu de arte indígena ao promover a ampla difusão do seu acervo com a preocupação de dialogar com um público ampliado e diverso, contribuindo para a redução das desigualdades, promovendo a inclusão das comunidades periféricas e reduzindo assim, a intolerância sobre elas. Há, portanto, uma responsabilidade social atribuída ao museu.

2.5.2.4 Dimensão cultural

Decidimos pela inclusão da dimensão cultural nesta Tese considerando sua adoção tanto pelo IBERMUSEUS (2019) quanto por autores do setor de museus que tradicionalmente trabalham a questão da sustentabilidade, entre eles, DeCarli (2004), Loach *et al.* (2017) e Pop *et al.* (2019).

Esta dimensão inclui os aspectos culturais da sustentabilidade como, promover o respeito e a compreensão entre diferentes culturas e a diversidade cultural dos povos além da atividade central do museu no que diz respeito à conservação, estudo e difusão do patrimônio de uma comunidade. O IBERMUSEUS (2019, p. 64), refere-se à dimensão cultural como “respeito à diversidade de valores e às particularidades das comunidades e dos povos, e o acompanhamento de seus processos de mudança”.

O IBERMUSEUS (2020), reconhece que o pilar cultural da sustentabilidade abrange todas as outras dimensões e ressalta que é por meio dela que os museus podem atuar de forma transversal sobre os valores, crenças, modos de ser e fazer de uma comunidade, dando destaque para a diversidade existente no espaço e com isto, valorizando e protegendo o patrimônio ali presente. Novamente percebe-se a interação do museu com os atores do espaço e o papel da instituição enquanto provedora de recursos para a sustentabilidade da comunidade com a qual dialoga. Esses recursos podem ser apropriados de formas diferentes pelos diferentes atores e de acordo com os sistemas de ações e de objetos presentes no local (SANTOS, 2020).

Para Loach *et al.* (2017), a dimensão cultural é fundamental para a existência de uma sociedade sustentável pois, a manutenção dos modos de agir, de ser e fazer, de valores e crenças promove a estabilidade necessária para que os atores cooperem entre si em seus espaços de atuação. Segundo autor, os pilares econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade contribuem para que os museus atinjam a sustentabilidade cultural, o que confirma o argumento de indissociabilidade das dimensões proposto por Sachs (2004)

A importância da dimensão cultural também foi analisada por Pop *et al.* (2019), sob o aspecto de que o patrimônio cultural pode ser usado como um recurso para alcançar objetivos econômicos, sociais e ambientais e da mesma forma, alguns componentes da sustentabilidade social e econômica têm a capacidade de influenciar a sustentabilidade cultural. Assim, segundo os autores, a dimensão cultural além de se justificar numa abordagem sobre sustentabilidade de museus, também é justificável levando em consideração as pressões por garantir os recursos para financiar as atividades dos museus tem levado muitas instituições a se afastar de seu foco principal, levando-as a estratégias de gestão que visam apenas o lucro e não mais as finalidades

centrais dos museus. Ou seja, os museus estariam se afastando de suas especialidades técnicas em prol de maior arrecadação de recursos financeiros.

3 MUSEUS DE FATO SUSTENTABILIDADE DE FATO

Como foi exposto, a criação ou existência de um museu enquanto instituição, depende do quanto ele se estabelece como uma organização legítima frente ao contexto social em que coexiste. North (2018) observa que a capacidade de uma instituição em se manter relevante contribui para que as “regras do jogo” permaneçam estáveis e, propicia aos atores presentes no ambiente a possibilidade de atuarem com mais garantias, o que contribui de forma significativa para o desenvolvimento da região. Do contrário, se a instituição não for reconhecida, ela não será importante para a comunidade e pode cair no esquecimento, em outras palavras, um museu que não interessa à comunidade que serve, se torna invisível para ela (NORTH 2018; VARINE, 2013). Quando museus não operam em conformidade com as demandas de seus contextos comunitários podem estar acentuando desigualdades e ampliando problemas no ambiente, pois deixam de contribuir para a permanência de valores e crenças essenciais para o conhecimento de práticas e saberes do passado e do presente, para a percepção de como se constituirá e como se desenvolverão as futuras gerações, e principalmente, podem estar a caminho do esquecimento, ou seja, uma instituição insustentável.

É na interação entre os atores presentes num determinado tempo e lugar que a realidade da instituição museu se faz. Na construção destas realidades, diferentes atores trazem consigo as experiências singulares vividas e apreendidas no decorrer de seus percursos históricos, as convenções e regras herdadas e presentes em seus ambientes, e os valores por esses atores legitimados. Assim, estas realidades se constituem a partir de recursos individuais e coletivos que, aliados aos recursos existentes no ambiente, representam potencialidades que podem ser utilizadas para a sustentação e o desenvolvimento comum (BERGER; LUCKMANN, 2014; NORTH, 2018).

3.1 Museus de fato são instituição

Museus de fato são aqui percebidos como organizações que além de possuir domínios especializados (SELZNICK, 2011) sobre o patrimônio que lhe é consignado guardar (VARINE, 2013), atuam em certo espaço (SANTOS, 2020) com o objetivo de adicionar valor percebido sobre suas finalidades (SELZNICK, 2011), tornando-se relevantes e legitimados no ambiente em que atuam (BERGER; LUCKMANN, 2018).

Ainda que, como observado anteriormente, o termo instituição acompanha a noção de museus na perspectiva do ICOM desde 1961, observa-se o desinteresse da literatura em analisar

o museu numa perspectiva institucional, com poucas referências de estudos dando conta do tema. Cabe ressaltar, como observado por Trampe (2018), que as definições do ICOM não servem como padrão, mas como parâmetro para um entendimento comum e por isso, há propostas de definições que se distinguem daquelas que são adotadas pelo Conselho Internacional de Museus.

A consulta ao portal periódicos/CAPES, em 29 de março de 2021, tendo como protocolo de busca as palavras “museum* AND institution*” com abrangência nas publicações dos últimos 20 anos e login feito pela UTFPR, retornou 243 artigos revisados por pares dos quais, após leitura dos resumos, identificamos 43 artigos revisados por pares que se referiam de forma direta ao tema museus e instituições. Considerando que o termo instituição vem sofrendo alterações a longo do seu próprio percurso histórico, assim como o campo dos museus, consideramos a produção bastante reduzida.

Voltando aos números revelados pela pesquisa Já Estamos Prontos? (CULTIVIA, 2022), 56% dos participantes declararam que os museus que representam deveriam atualizar ou reescrever sua missão institucional, ou seja, consideram que a razão da existência de suas instituições e os propósitos para os quais ela trabalha, precisam ser revistos. Considerando apenas os participantes de museus brasileiros na pesquisa, a resposta foi de 66%, ou seja; museus têm em suas declarações de missão, algo que está desalinhado em relação a algum ponto referencial apontado pelos participantes da pesquisa. Mais da metade dos museus, tanto no âmbito internacional quanto nacional, portanto, declaram que precisam de alguma adequação naquilo que dá sentido à sua existência e nos propósitos daquilo que fazem.

A inadequação entre as emergências do espaço no qual o museu atua, com seus sentidos e propósitos, resulta na falta de legitimidade, ou seja, não temos o que aqui convencionamos reconhecer como museus de fato.

Como observado por Meyer e Rowan (1977), algumas organizações que atuam em ambientes altamente institucionalizados, como é o caso dos museus, as estratégias de governança passam a ser a de se adequar aos “mitos institucionais” em detrimento dos critérios técnicos o que, como vimos anteriormente, assegura a legitimidade da instituição e permite “deslizes” técnicos. Como atualmente, os museus concorrem com outras instituições e organizações que possuem finalidades similares, depender dos “mitos institucionais” não tem sido suficiente para garantir sua legitimidade frente aos demais agentes, e com isso, atrair recursos disponíveis do espaço que vão contribuir para a sua sustentabilidade.

Há, como observam Boin, Fahy e Hart (2021), uma apropriação generalizada e indiscriminada do termo instituição, na qual o seu real significado é tratado sem a devida

atenção e a apropriação do seu valor e significado no cotidiano, é intuitiva ou involuntária. Assim, para alguns, tudo pode parecer instituição enquanto para outros, isso não é verdadeiro. Por isso, muitas vezes, um museu possa ser percebido como instituição ainda que, objetivamente, ou em suas práticas diárias, ele não se comporte como tal. Em outras palavras; a organização não age para que seja reconhecida como relevante e, conseqüentemente, legitimada no espaço em que atua.

Uma instituição que não é reconhecida pela comunidade, não receberá o apoio necessário para se manter legitimada e relevante. Sem o apoio da comunidade, a instituição não terá os recursos necessários para se manter e desse modo, a comunidade também perde pela falta de recursos disponibilizados pela própria instituição. Sem recursos para se sustentar, a instituição pode ficar obsoleta e acabar fechando as portas. O fechamento da instituição pode levar à perda do patrimônio material e imaterial presente no espaço. Perdem, portanto, todos os atores e o espaço se modifica pois, ele é resultado do sistema de objetos e ações ali presentes (SANTOS, 2020).

3.2 Museus de fato dialogam

Pouco antes da Conferência promovida pelo ICOM em Praga no ano de 2022, cujo principal objetivo era a aprovação do novo conceito de museus, uma pesquisa intitulada “Já Estamos Lá?” foi elaborada a partir do envolvimento de 405 representantes de museus do mundo todo. Um dado interessante revelado pela pesquisa foi o fato de que 31% do total de participantes, sendo 45% deles brasileiro, considerarem os museus que eles representam “com enorme potencial, mas amplamente desconhecidos” (CULTIVIA, 2022, p. 14). Esse potencial, dependendo do tipo de museu, pode variar, mas de forma genérica, pode ser reconhecido nas práticas relacionadas com:

- A contribuição com a educação ou para a difusão do conhecimento sobre o acervo.
- Pela construção de relacionamentos com os atores do espaço.
- Pela produção de experiências únicas e envolventes para os visitantes.
- Através da contribuição para o entretenimento, seja por meio de suas lojas ou de práticas outras senão aquelas tradicionais do museu.
- Devido ao trabalho envolvendo pesquisa, conservação e preservação de coleções.
- Por meio do envolvimento com outras organizações e instituições.
- Dentre outras.

Conforme argumenta Mendes (2022), este tipo de situação, na qual uma organização existe, mas não é percebida, costuma ser justificada pelos gestores de museus pela falta de recursos financeiros para investir em comunicação. De fato, se uma instituição que não dialoga com a comunidade sobre o que pretende fazer ou faz (DECARLI, 2004), se ela apenas tem consciência de sua própria importância ou, como cita a pesquisa, percebe seus potenciais, mas não empreende esforços para que outros atores saibam e confirmem essa importância, nada mudará. A organização se manterá na invisibilidade (VARINE, 2013).

Tomando como exemplo a abertura de uma exposição temporária por parte de um museu, não basta comunicar a sua abertura, programação e informações técnicas. É preciso comunicar como os visitantes podem tirar proveito da exposição, quais são os aspectos educativos envolvidos, quanto essa exposição vai contribuir para questões sociais, econômicas, culturais ou ambientais do espaço, dentre outros fatores. A instituição, por meio de sua comunicação, precisa ajudar as pessoas a perceber sua importância para que desta forma, seja legitimada e com isso, possa justificar a continuidade de suas atividades, ou seja, sua sustentabilidade.

O caso envolvendo o Museu de Arte Indígena e o povo Waujá pode servir de exemplo sobre a necessidade de estabelecer processos de comunicação que contribuam para que a instituição seja percebida pelas externalidades positivas que produz no seu espaço de atuação.

Em 2014, o Instituto Julianna Rocha Podolan Martins, realizou uma expedição ao Parque Indígena do Xingú (PIX), cujo roteiro incluía uma visita a aldeia Apyulaga da etnia Waujá que é bastante conhecida pela singularidade de sua cerâmica, pela presença do grafismo em seus cestos, sua arte plumária e, pelas máscaras ritualísticas. Segundo o Instituto Socioambiental (ISA) (2021), trata-se de uma etnia cuja cosmologia contempla vínculos entre os animais, as coisas, os humanos e os seres extra-humanos que acabam por permear a concepção de mundo dela.

O objetivo da expedição era a pesquisa da cultura Waujá e a possível aquisição de peças para compor o acervo do MAI. No entanto, a aquisição de peças para o acervo não pôde ser empreendida sem alguma dificuldade, uma vez que a prática da produção artesanal, que tanto consagrou a etnia Waujá, se mostrava bastante debilitada dada a perda de interesse pela manutenção dessa tradição por parte dos indígenas da aldeia Apyulaga.

Convidados pelo IJRPM, três representantes do povo Waujá visitaram o MAI no ano de 2018, com a finalidade de participar de diversas atividades como proferir cursos e palestras, realizar exposições e comercializar produtos. O convite para visitar o museu aconteceu no decorrer das diversas conversas entre os integrantes do IJRPM e os indígenas da aldeia

Apyulaga. Nessas conversas, os integrantes do IJRPM, procuraram afirmar a importância da recuperação das técnicas de produção de objetos, bem como, de reavivar seus significados para que, na visita que seria realizada ao MAI, a etnia estivesse bem representada.

As oportunidades geradas pela interação dos indígenas com a diversidade de atores articulados pelo museu propiciaram troca de saberes, difusão da cultura Waujá além da exposição e venda dos objetos trazidos da aldeia Apyulaga.

Ao regressar à aldeia, os representantes Waujá, externalizaram suas impressões sobre as oportunidades vislumbradas durante a visita ao museu, o que motivou os indígenas da aldeia Apyulaga a empreender esforços visando a retomada da produção simbólica e material de objetos relativos à sua cultura.

Em 2018, durante a realização da 2ª expedição que levou integrantes do IJRPM ao Parque do Xingú, observou-se que tanto a produção de objetos como a das simbologias que os circundam, haviam sido retomadas. A imagem 1 permite observar dois objetos em cerâmica adquiridos em expedições distintas. Uma técnica de produção material e simbólica que estava prestes a cair no esquecimento é retomada pelos processos de interação proporcionados pela instituição e seus atores.

Imagem 1 – Cerâmicas Waujá



Fonte: MAI (2023).

Esse caso se constitui num exemplo de como o museu age enquanto instituição que influencia o comportamento dos atores presentes no campo, atuando como instrumento de coordenação que colabora para moldar as escolhas de oportunidades e tomadas de decisões (GANDHI; RUIZ-RUFINO, 2015).

Embora a ação dê margem para que o museu relatasse inúmeras justificativas em favor da importância da manutenção da instituição no espaço, a comunicação em favor da instituição não foi devidamente realizada. Nem todos os atores que compõem o espaço no qual a instituição opera perceberam as atividades e os reflexos por elas provocados. Assim, reforça-se os dados

obtidos pela pesquisa Cultivia (2022), em que se verifica a dificuldade das instituições em comunicar suas realizações e com isso, ser percebida e legitimada pelos atores do espaço em que opera. É essa a invisibilidade que Varine (2013) e North (2018) se referem.

A mera existência do museu, facilitada pela sua abertura viabilizada pelos mais diversos motivos como aproveitamento de um prédio histórico, a interrupção de uma atividade econômica, a adoção de uma estratégia de atração turística (VARINE, 2013), não fazem dele uma instituição de fato. Ele, o museu, precisa ser percebido e ter seus recursos apropriados para que, legitimamente, lhe seja outorgada a justificativa pela continuidade das atividades que envolvem princípios econômicos, sociais, culturais e ambientais, ou seja, práticas que aproximam o museu da sustentabilidade.

Se percebida e legitimada, a instituição terá a seu dispor a ampla diversidade de recursos trazidas pelos atores do espaço. Percebendo sua importância, um governo pode propor políticas públicas que beneficiem o museu com reflexo para os demais atores do espaço. Alguns indivíduos que detêm recursos cognitivos podem atuar como voluntários do museu em ações educativas ou operacionais viabilizando sua realização. Visitantes eventuais podem se sentir atraídos a visitar o museu resultando no aumento de público e atraindo a atenção de financiadores ou mesmo de mais visitantes.

3.3 Museu de fato é mudança e adaptação

É da natureza do museu mudar e se adaptar às emergências do seu tempo. Esse esforço de mudança e adaptação pode ser percebido ao longo do seu percurso histórico através da evolução de suas especialidades técnicas relativas ao acervo e, por meio da incorporação de valores intrínsecos às temáticas emergentes de seus espaços em suas práticas.

O museu de fato é instituição que atua de forma imbricada com seu ambiente. Alinhado ao que Santos (2020) propõe, os museus por si só não possuem realidade filosófica, pois, não podem ser compreendidos separados dos sistemas de objetos e de ações que operam no espaço e tempo.

Considerando que o espaço é o local em que as mudanças de ordem política, econômica cultural e social ocorrem (SCHUMPETER, 2017), o museu de fato, como instituição secular, incorpora um ritual contínuo de adaptação que decorre dessas mudanças, ou seja, o museu não está isento de seu papel nas mudanças internas e externas da instituição.

Portanto, museus de fato incorporam a dinâmica do espaço, seu aspecto relacional e de singularidade já que estes espaços não se reproduzem de forma homogênea. Assim, cada museu é um museu de fato dadas as condições de espaço, tempo e lugar no qual coexistem.

A inadequação entre as emergências do espaço em que o museu atua com seus sentidos e propósitos resulta na falta de legitimidade de suas organizações, ou seja, não temos o que aqui convencionamos reconhecer como museus de fato.

Em outro momento, a pesquisa “Já Estamos Prontos” (CULTIVIA, 2022), solicita aos participantes que apontem os termos que incluiriam nas declarações de missão de suas instituições. O resultado reforça a inadequação com temas considerados emergentes no espaço sendo os mais citados 58 % participação da comunidade, 55% inclusão, 51% acessibilidade, 51% diversidade e 50% sustentabilidade. Portanto, há de se esperar que instituições cujos sentidos e propósitos não se alinhem com temas importantes para os demais atores presentes no espaço, não sejam reconhecidas por sua relevância.

O museu de fato é aquele capaz de expressar algo sobre a sociedade da qual se originou como guardião do seu patrimônio (VARINE, 2013), participar dos sistemas de ações e objetos presentes no espaço que se encontra (SANTOS, 2020), que possibilitam a percepção dos valores que a ele foram atribuídos, valores essenciais de sua criação (BERGER; LUCKMANN, 2018). É da mesma forma, um museu capaz de estabelecer uma governança voltada para a elaboração de estratégias de legitimação e que reconheça fórmulas de sucesso e de decadência ou seja, fatores externos e internos presentes no espaço que são modificados e que modificam a instituição.

Um exemplo de processo adaptativo relacionado às demandas do espaço pode ser visto, no caso que envolveu a criação, desenvolvimento e execução de oficinas pedagógicas voltadas para professores durante o período de distanciamento social provocado pela pandemia do COVID-19.

A atividade educativa desenvolvida pelo MAI se inicia a partir de uma reunião com os colaboradores internos do museu, tendo por objetivo identificar demandas do espaço no qual o museu atua durante o período de restrições e limitações impostas pela pandemia. Dentre as diversas alternativas sugeridas, a constatação empírica das dificuldades do uso do museu enquanto ferramenta pedagógica por parte de professores, educadores e demais interessados que frequentavam o museu em companhia de educandos, constituiu-se em atendimento de uma demanda emergente e passível de implementação diante das restrições experimentadas naquele momento. Os trabalhos se encaminharam para a realização de um curso em formato remoto,

voltado para professores e educadores que veio a ser chamado de “O Museu como Instrumento de Apoio às Atividades Pedagógicas”.

O entendimento é que haveria uma mudança de foco entre narrativas, pessoas e objetos envolvidos nas práticas museológicas. Por meio do curso remoto ofertado, a utilização do acervo pelo museu como instrumento pedagógico passou a ser apropriada por professores e educadores de diversas localidades. Com isso, as potencialidades de multiplicação das práticas, apreendidas no curso, permitiram atingir e ampliar o público normalmente impactado por atividades presenciais.

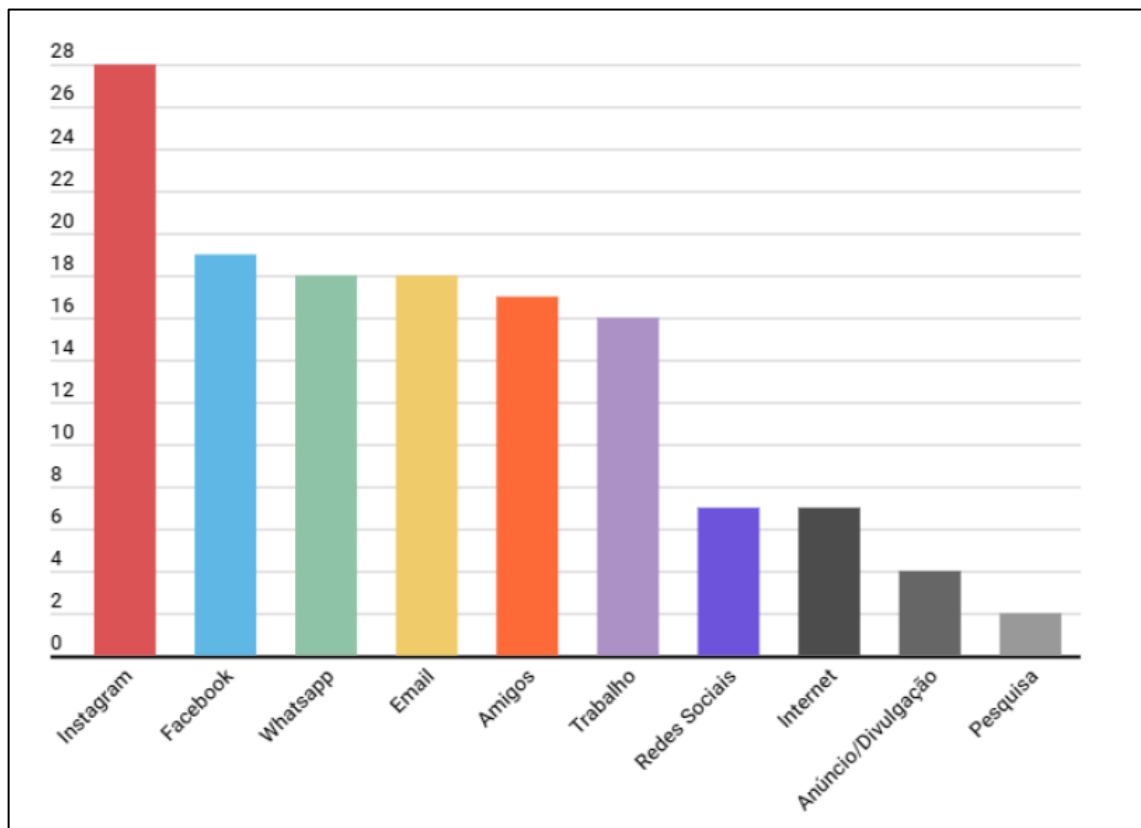
Com o objetivo geral de promover o museu como instrumento de apoio pedagógico de caráter transversal, interdisciplinar e transdisciplinar, a atividade proposta se realizou em 10 datas compreendidas no período de 21 de outubro de 2020 a 30 de novembro de 2021, em horários distribuídos pelos períodos da manhã, tarde e noite, com duração de 2 horas, totalizando uma oferta de 3.000 vagas já que a plataforma escolhida para a atividade remota possuía limitações de 100 usuários por sessão.

Para as inscrições, foram disponibilizados formulários on-line através do aplicativo *Google Forms*. Este formulário permitiu a geração de um banco de dados cujas informações possibilitaram um contato direto entre o museu e o público, seja por meio de e-mail, seja por telefone. Além disso, o cadastro reuniu informações adicionais dos inscritos como por exemplo, a região de origem, os meios pelos quais souberam da iniciativa, entre outros.

As métricas disponibilizadas pelas redes sociais *Facebook e Instagram*, utilizadas para a divulgação do curso, apontaram um alcance de 24.834 contas, que geraram 1.329 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, e-mail, site do museu, *Instagram e Facebook* com um investimento de R\$ 200,00 para impulsionamento das publicações. O gráfico 4 mostra o resultado obtido por meio do formulário de inscrição sobre como os participantes tomaram conhecimento da atividade.

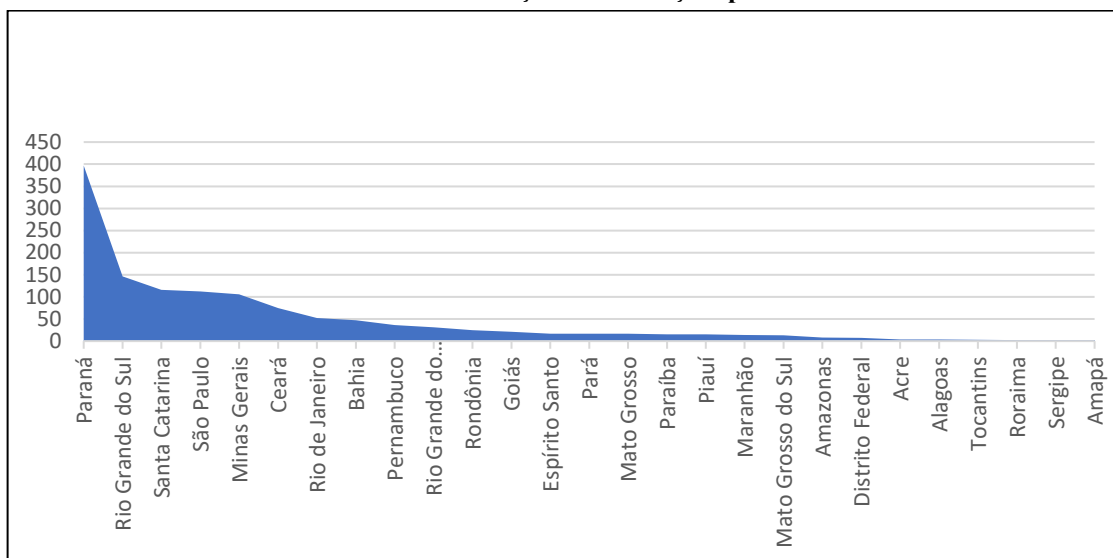
Gráfico 4 – Fonte de informação da atividade



Fonte: Autoria própria (2023).

Como é possível perceber a partir do gráfico 4, a informação sobre o curso, se espalhou organicamente por mídias digitais ou físicas não utilizadas oficialmente pelo museu para a divulgação, com destaque para o “WhatsApp”, “e-mail”, “amigos” e “trabalho”, demonstrando que as pessoas compartilham em rede, informações que consideram relevantes para seus pares.

Ao invés de focar no público final para suas atividades, o museu optou por um público intermediário (professores, educadores e interessados), que pudesse multiplicar as aprendizagens organicamente, refletindo não apenas em maior difusão do patrimônio guardado no museu (manutenção da finalidade primária), como também, na forma de utilização pedagógica do equipamento cultural. Assim, o público atendido pelo projeto se torna multiplicador do próprio aprendizado, ampliando o alcance da iniciativa e beneficiando outros atores.

Gráfico 5 – Distribuição das inscrições por estado

Fonte: Autoria própria (2023).

O gráfico 5 mostra a abrangência de público, fruto da adoção de tecnologias digitais na promoção e execução da atividade proposta. Percebe-se que houve uma ampliação 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. Nesse sentido, o museu aumenta as possibilidades de reconhecimento da ação como atividade relevante e com isso, legitima suas finalidades frente ao ambiente em que atua.

Este relato sobre a organização de uma das ações educativas desenvolvidas pelo MAI (cursos, eventos, visitas guiadas) durante o período de restrições sociais impostos pela pandemia, evidencia a capacidade dos museus em promover abordagens ampliadas sobre o patrimônio que detêm, representando uma oportunidade gerada pelos processos adaptativos aos quais à instituição estava submetida naquele momento.

Ao ampliar sua atuação e seus processos adaptativos para marcar a relevância e legitimidade, abrangendo novos e maiores públicos, o museu não se distancia de suas finalidades institucionais essenciais, e expande sua capacidade de interação com os demais atores, fortalecendo suas características interdisciplinares, e suas atribuições locais e globais nas dimensões social, educativa, cultural e ambiental.

Essas abordagens 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, percebe-se que há inúmeras categorias profissionais (ou áreas) dentro do contexto educativo que podem levar as finalidades do museu, de forma assíncrona e síncrona, a um público ampliado, muito superior ao atendido

anteriormente, evidenciando lacunas e oportunidades no contexto de adaptação as mudanças do ambiente.

Como vimos anteriormente, quando os museus não se adequam como instrumentos técnicos e sociais ao espaço, podem estar colaborando para acentuar desigualdades e ampliar problemas. Ao deixar de contribuir para a permanência de valores e crenças essenciais, para o conhecimento de práticas e saberes do passado e do presente, para a percepção de como se constituirá e se desenvolverá ações futuras, as instituições podem estar a caminho do esquecimento, ou seja, uma instituição cujo sustento possa ser questionado pelos atores que compõe o espaço.

3.4 Museu de fato considera o percurso histórico

O tempo age sobre o museu e sobre o espaço onde opera e isso é percebido pela instituição. Esse tempo, diacrônico (SACHS, 2011), se estende para o passado e para o futuro recebendo influências e compromissos que atuam sobre um presente sempre comprometido (HECLO, 2011).

Ações e práticas adotadas no presente contemplam a experiência adquirida no passado com aquelas que se pretende deixar para o futuro. São modos de ser e fazer apreendidos “dos mortos” que já se foram e deixados para “os mortos” que ainda não vivem (HECLO, 2011), ou seja, um cotidiano implicado pela solidariedade (SACHS, 2011). Museus de fato usufruem daquilo que foi herdado e incorporam no presente aquilo que será legado.

Ao assumir o presente a partir da ideia de continuidade que liga passado e futuro, museus de fato percebem em suas interações no espaço, a necessidade de assumir posturas de longo prazo estabelecendo relações duradouras. Tais relações geram práticas de aprendizados mútuos que dão origem ao patrimônio vivo que se reproduz organicamente. Este legado pode propiciar novos saberes como bem observou Hecló (2011), apoiado nos exemplos descritos por Montgomery (1983) sobre a construção de rodovias no projeto de desenvolvimento do Nepal no qual três projetos de ferrovias resultaram em diferentes implicações relacionadas a práticas e processos da sustentabilidade.

Um dos exemplos vivenciados por este pesquisador no cotidiano do Museu de Arte Indígena, que reflete a condição de continuidade entre passado e futuro, foi a criação, desenvolvimento e execução do curso online ofertado durante a pandemia do covid-19, para professores, educadores e demais interessados. O MAI possui uma parceria com o Programa Linhas do Conhecimento da Prefeitura Municipal de Curitiba o qual proporciona que milhares

de estudantes do ensino básico visitem gratuitamente o museu para uma visita guiada ao acervo. Com o fechamento dos museus durante a pandemia, esta atividade foi interrompida e como forma de disponibilizar formas alternativas de visita, bem como, de atender às demandas emergentes que surgiram no período de distanciamento social, foi criado um curso sobre o uso do museu enquanto ferramenta pedagógica para professores, educadores e demais interessados.

O curso tinha por objetivo apresentar o museu como ferramenta pedagógica e como o acervo museológico pode ser usado para abordar temas transversais. Tais práticas, inicialmente vistas como exclusivas de mediadores de museus, foram estendidas aos participantes do curso, de tal forma que, com apoio de um vídeo que mostra todo o acervo do museu, as visitas puderam ser reproduzidas a partir das atividades online dos professores e educadores, ou seja, o curso contribuiu para que visita ao museu se transformasse num processo vivo que se desenvolve e gera novos conhecimentos.

3.5 Museus de fato assumem responsabilidades

Não se trata mais de “se” e “quando”, mas, como os museus incorporam em suas missões as responsabilidades inerentes às demandas contemporâneas do espaço. Como vimos, a partir da construção histórica da noção de museus, mudar e se adaptar aos contextos nos quais operam ajudou os museus a se aproximar das questões emergentes que envolvem o espaço e com isso, a instituição se manteve relevante e legitimada. No entanto, como revelou a pesquisa Cultivia (2022), os museus precisam assumir a responsabilidade pela mudança e adaptação seja por meio de suas missões institucionais, seja por meio de suas ações concretas.

A objetivação de suas narrativas por meio de práticas concretas, permite aos museus adquirir legitimidade política e autoridade para conduzir comportamentos sociais e políticos no sentido de tornar o sistema de objetos e o sistema de ações presentes em seu entorno mais coerente. Portanto, é ação intencional da instituição (RATTNER, 1999; SANTOS 2020).

As demandas sociais contemporâneas envolvem fenômenos complexos de difícil manuseio e alguns, foram abraçados pelo conceito oficial de museus adotado pelo ICOM (2022) como a diversidade, a inclusão, o combate ao racismo e o compromisso com a sustentabilidade. São temas que devem acompanhar o acervo museológico, seja de forma direta ou transversal pois, fazem sentido para a totalidade de público do museu. Museus de fato reconhecem essas questões como centrais em suas atividades e se responsabilizam como atores legitimados, a conduzir a objetivação de práticas envolvendo essas temáticas.

Assim, a responsabilidade que, aqui nos referimos, se dá no sentido de conduzir as especialidades técnicas do museu tendo como orientação as demandas emergentes do espaço. Em outras palavras, a realização de exposições, palestras, cursos e outros recursos que ajudam a dar vida às narrativas ou mesmo, a transformação dos museus em plataformas para que os atores sociais possam compartilhar suas histórias e serem ouvidos por um público mais amplo, contribui para criar uma adequação da totalidade de ações e objetos presentes no ambiente.

O museu de fato assume intencionalmente a responsabilidade de se envolver com o Espaço respondendo às emergências dinâmicas ali presentes se constituindo assim, em um espaço inclusivo e acessível, aberto a diferentes vozes e perspectivas. Ao reconhecer e fazer uso da diversidade de recursos existentes no próprio espaço o museu de fato oferece ao público experiências significativas que conectam os atores à instituição e seu acervo, produzindo uma transformação na totalidade do Espaço.

A ação intencional do Museu de Arte Indígena, ao propor projetos de extensão universitária em parceria com instituições educativas (GABARDO E SILVA, 2022), serve de exemplo sobre como uma instituição que detém legitimidade utiliza o acervo como instrumento para materializar seu discurso e, além disso, mostra como os museus podem se apresentar como plataformas para que outros atores constituam suas próprias práticas.

3.6 Museu de fato é aberto ao público

Por meio da análise do percurso histórico das noções de museus, estabelecidas pelo ICOM, percebe-se que a expressão “aberto ao público” vem sendo usada desde a publicação da primeira definição, em 1946. Obviamente, esta expressão assume significados diferentes a partir das considerações de tempo e lugar em que foram concebidos e interpretados.

Como observamos anteriormente, nos espaços de interação os museus coexistem como vozes diferentes, com diferentes atores que possuem demandas e recursos individuais e coletivos, universais ou singulares ao Espaços de interação. Assim, a instituição precisa contemplar a totalidade desses públicos que implicam os visitantes dos museus, os não visitantes, os fornecedores, os órgãos governamentais, instituições de natureza diversa, entre outros atores.

O museu de fato, tem intenção clara de perceber os recursos trazidos e demandados pela amplitude dos atores com os quais interage. Identificar, reconhecer, apreender, transformar, ceder ou compartilhar recursos de toda ordem, próprios ou de terceiros, que são

singulares aos espaços de interação, traduz o “uso adequado de recursos disponíveis”, ou seja, aproxima os museus de práticas e processos da sustentabilidade.

Portanto, os museus de fato não estão mais, ao menos nesse momento histórico, “ao serviço da sociedade e seu desenvolvimento”, mas sim, inseridos de forma imbricada e intencional nos sistemas de objetos e ações presentes nos Espaços de interação. Ou seja, museus estão eles próprios, inseridos nos processos que resultam em benefícios mútuos, propiciando um Espaço no qual se produz adequação sociotécnica (SANTOS, 2020).

3.7 Sustentabilidade de fato

O mundo da vida a que se refere Ingold (2019) é um mundo em que as relações e processos que dão origem às coisas nunca estão finalizadas, ou seja, trata-se de uma continuidade permanente. A sustentabilidade tem sido abordada por diversos autores na perspectiva de continuidade, ainda que sua origem remonte há mais de 300 anos (LINDSAY, 2011; HEINRICHS; MARTENS; WIEK, 2016). Ela está relacionada à noção da continuidade de práticas e processos que podem envolver atividades simples como rotinas cotidianas, ou complexas e abrangentes como a crise climática, políticas ambientais ou a manutenção e continuidade da vida.

A sustentabilidade é um problema da vida real, caracterizado pela diversidade de fatores envolvidos, o que faz dela um problema social complexo, ou seja, trata-se de um tipo de problema que, conforme argumenta DeTombe (2001), tem relação direta com o bem-estar das pessoas. Nesse sentido, se agimos ou adotamos práticas sustentáveis em nossos cotidianos, implica que estamos atuando no sentido de produção de um benefício. Por isso, nem tudo que “tem continuidade” pode ser descrito no âmbito das noções de sustentabilidade. Pode-se por exemplo, citar o caso de uma doença contagiosa, uma pandemia como a que vivenciamos nos anos de 2020 e 2021, na qual houve um crescimento sustentado durante sua propagação, no entanto, com benefícios sociais limitados.

A popularização e emprego do termo sustentabilidade se intensificou e ganhou amplitude na possibilidade de esgotamento dos recursos naturais e nos danos provocados aos ecossistemas. O termo tornou-se pauta de estudos a partir da década de 70 nos eventos da Organização das Nações Unidas (ONU) tratando de questões climáticas; sobretudo, em 1987, a partir da publicação do Relatório de Brundtland. Da mesma forma, o uso do termo se tornou uma palavra da “moda”, cujo significado é mal compreendido por seus adeptos o que resultou num uso discriminado do termo (IBERMUSEUS, 2019). Ainda assim, não há um consenso

sobre os significados da sustentabilidade, pois, há uma grande diversidade de abordagens na literatura dada a variedade de perspectivas e aproximações ao contexto e ao campo de atuação (HEINRICHS; MARTENS; WIEK, 2016). Nesse sentido, como observaram Thompson e Norris (2021), a adoção do termo se deve principalmente ao fato de que, compreender a sustentabilidade permite que se intente atingir outros objetivos como segurança, capacidade de lucro, justiça social entre outros.

A sustentabilidade se constitui num problema social de natureza complexa (DETOMBE, 2001), dada sua estrutura dinâmica. Ou seja, a compreensão do problema exige uma abordagem multidisciplinar uma vez que ele produz impactos de natureza diversa. Nesse sentido, a pesquisa envolvendo sustentabilidade se relaciona a um amplo conjunto de perspectivas de análises (THOMPSON; NORRIS, 2021) caracterizado por sua inter, trans e multidisciplinaridade (FERNANDES; PHILLIPI JR., 2017). Assim, trata-se de uma noção que permite/exige a prática de uma ciência pautada que deve ser enfrentada, não apenas na perspectiva do conhecimento científico, mas, no conjunto de conhecimentos produzidos pela humanidade que podem contribuir para o entendimento e a aplicação eficiente do termo.

A sustentabilidade, portanto, não descreve um fato cientificamente observado. Em vez disso, é um conceito ético que transmite uma ideia sobre como o mundo deve, ou deveria ser, em outras palavras, o conceito de sustentabilidade tem norteado a vida em sociedade, influenciando valores, estilos de vida, apropriação de tempo e dos lugares, a forma como organizações e instituições operam entre outras (DACUNHA, 2012; RENN *et al.*, 2009). Trata-se de como os atores gostariam de configurar seus espaços de interação para viver hoje e amanhã, bem como sobre que tipo de futuro é desejável (COENEN e GRUNWALD, 2003).

O pressuposto sugerido por Sachs (2004), de que a sustentabilidade se constitui a partir de ações solidárias de processos síncronos com o presente e diacrônicos com as gerações futuras convergem com as finalidades do museu enquanto guardiões da memória (passado), esclarecedores da realidade (presente) e instrumentos que servem como guia para o desenvolvimento (futuro).

Grandes sistemas são compostos por sistemas menores resultando num conjunto de relações interdependentes, ainda que em alguns casos, as atividades e processos possam parecer isoladas no conjunto de sistemas. Nesse sentido, precisamos ressaltar que os museus sustentáveis incluem práticas e processos que estão conectados a outros sistemas e que, a sustentabilidade institucional não implica necessariamente na sustentabilidade do sistema maior. Um museu, instalado numa comunidade, pode atuar de forma sustentada, o que não implica na sustentabilidade da própria comunidade (THOMPSON; NORRIS, 2021). Da mesma

forma, um museu que consome recursos de forma desproporcional, ainda que pertença a um contexto em que a sustentabilidade é bastante presente, pode significar um fardo para esse contexto.

Aquilo que os museus são, representam e fazem, compõe um sistema maior que gera conexões que afetam cada uma das partes. Nesse sentido, como observam Thompson e Norris (2021), o indicativo se um processo ou prática é sustentável ou não, ou seja, se pode continuar, vai depender também do sistema “maior” no qual se encontra incorporado. Ou seja, o ambiente no qual o museu é ator, é o ambiente em que a sustentabilidade ocorre. Se o museu é ator que produz e é produzido pelo conjunto de componentes presentes em seu ambiente socioambiental de atuação, ele depende desses componentes para continuar.

Em alguns países, a noção que se tem de continuidade de um processo ou prática, ganha termos distintos. Como “sustentabilidade” e “sustentado”, que implicam em interpretações diferentes (IBERMUSEUS, 2019).

Como observam Thompson e Norris (2021, p. 03, tradução nossa), “as pessoas estão pensando em um grande conjunto interconectado de práticas que são fundamentais para o nosso modo de vida atual, e a sustentabilidade é uma medida de se (ou até que ponto) esse modo de vida pode continuar”. Assim, o museu pode ser pensado na perspectiva de uma instituição sustentável se ele é capaz de contribuir, de alguma forma, para que o sistema do qual participa contribui ou não para que um determinado modo de vida, atual ou futuro, possa continuar ou não. Isso implica no entendimento que um conjunto de práticas institucionais estabelecidas, pode afetar negativamente o ambiente do qual participa e com o qual está conectado e, portanto, ser provedor de um sistema em desacordo com o que se espera dele, no entanto, ainda assim, sustentado.

Qual a forma como as pessoas vivem hoje e como as atividades praticadas se conectam com outras, formam segundo Thompson e Norris (2021), um sistema maior, na verdade um único sistema. Esse sistema, na perspectiva de Berger e Luckmann (2018), se refere ao ambiente em que a sociedade se constitui e os atores interagem. Se pensamos em sustentabilidade a partir de uma perspectiva de museus, podemos identificar práticas que refletem bons e maus comportamentos no percurso histórico da instituição. Mas faremos isso na perspectiva de museus, o que certamente, pode ser diferente da perspectiva de outras análises. Essas diferenças nas perspectivas de análise é que constitui o que Thompson e Norris (2021) apontam como as discordâncias sobre a sustentabilidade e que motivou, inclusive, o Programa IBERMUSEUS a estabelecer o Marco Conceitual Comum da Sustentabilidade de Museus (IBERMUSEU, 2019).

Ainda que a questão da sustentabilidade possa ser aplicada a uma infinidade de práticas e processos, e que ela tenha se destacado na agenda global de desenvolvimento ou das questões ambientais, não se trata apenas de uma abordagem ambiental ou econômica, mas de uma noção que propicia a avaliação da capacidade regenerativa de uma grande diversidade de práticas e processos, incluindo como observaram Thompson e Norris (2021), aqueles com pouca ou nenhuma relação com recursos naturais.

3.8 Museus como instituições sustentáveis

Um campo de conhecimento segundo Bourdieu (2004) pode ser visto como um espaço social no qual atuam agentes de naturezas diversas que produzem e reproduzem um determinado tipo de conhecimento. No caso da ciência, os processos de desenvolvimento e de consolidação dos campos ocorrem por meio de revisões contínuas dos conhecimentos que nele são produzidos resultando em transformações ou novas noções acerca dos fenômenos investigados (SCHEINER, 2012; GOMES; DE OLIVEIRA CAMINHA, 2014). Aos agentes presentes no espaço cabe investigar, na diversidade de meios de publicações disponíveis, as informações relevantes que se relacionam com os conhecimentos que desejam. Assim, aquilo que é produzido por um campo de natureza diversa e considerado relevante pelos agentes, é também um produto que se constitui num dos fatores responsáveis pela mudança social, ou seja, “o produto reage sobre o produtor” (BERGER; LUCKMANN, 2018, p. 85).

Com base nos argumentos do parágrafo anterior, podemos compreender parte de como a constituição do campo de estudos sobre museus e sustentabilidade vem sendo promovido e assim, suscitar motivos pelos quais o campo tem maior ou menor apreço em abordar determinado tema. Um estudo feito por Isolan (2017), no qual a autora se propôs a mapear o perfil da oferta formativa analisando os currículos nos cursos de museologia no Brasil, mostra que há um distanciamento da temática da sustentabilidade na mesma medida em que há uma aproximação com temáticas clássicas como memória, patrimônio, acervo, entre outros. Isso explica, em parte, os resultados encontrados na produção científica através da bibliometria realizada por este estudo (gráficos 1 e 2), ou seja, é reflexo dos estímulos produzidos para a constituição do campo e que se materializa na tendência de abordagens de determinados temas em detrimento de outros. O resultado é um ecossistema de conhecimento que molda e é moldado por sua própria estrutura de funcionamento e pelos produtos por ele produzido.

Ainda que a conexão entre museus, cultura e sustentabilidade seja evidente, a temática relacionada com a sustentabilidade de museus tem despertado pouco interesse da comunidade

científica (POP; BORZA, 2014). A dificuldade de entendimento das noções relacionadas com a aproximação do museu com o movimento da sustentabilidade, pode ser evidenciada a partir das conclusões da 1ª reunião da Mesa Técnica da Linha de Ação Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais Ibero-americanos, realizada em 2015 pelo Conselho Intergovernamental do Programa IBERMUSEUS, pertencente ao Espaço Cultural Ibero-americano. Na ocasião, os representantes dos países que compõe a Mesa Técnica expuseram a necessidade de elaboração de um marco conceitual comum e um glossário que contribuísse para estabelecer um consenso sobre as expressões e conceitos adjacentes à temática. Tal demanda decorre da diversidade cultural presente na região Ibero-américa, bem como, das distintas realidades econômicas, sociais, políticas e ambientais dos países que participam do programa (IBERMUSEUS, 2019).

Como vimos anteriormente, em sua concepção moderna, os museus como uma instituição universal têm, em sua gênese, traços de instituições promotoras da sustentabilidade dadas as suas finalidades de constituir, proteger, pesquisar e difundir uma herança que lhe é outorgada para auxiliar na compreensão do presente por meio do passado e servir de referência para o futuro (IBERMUSEUS, 2019). É uma organização que assume compromisso moral e ético com o passado (reunir o patrimônio), com o presente (interpretar e difundir) e com o futuro (guardar) (IBERMUSEUS, 2019; ICOM, 2020).

Assim, um museu sustentável tem sua ontologia comprometida. O museu tem seu tempo estendido na medida que recebe do passado e deixa um legado para o futuro. As decisões do presente estão sob a intenção de gozo, sob a ideia de direito de uso. A sensação é de que se está desfrutando de algo pertencente a antecessores e que disso deve haver algo a ser construído para os sucessores. Ainda que a mudança seja inevitável, e a adaptação necessária, ela está revestida de gratidão pelo que aconteceu antes e pela possibilidade de deixar algo construído para o depois (HECLO, 2011; SACHS, 2004). Nesse entendimento, não se trata de ser controlado pelo passado, mas de um resultado de decisões e atitudes do passado que se estendem para o presente, e da mesma forma podem indicar um futuro “previsível”.

Em 2019, o IBERMUSEUS estabeleceu um marco conceitual sobre sustentabilidade em que, além de um glossário propondo o esclarecimento comum sobre o tema, estabeleceu noções sobre como o programa percebe um museu sustentável.

Os museus e processos museais sustentáveis são aqueles que se comprometem com a sustentabilidade em suas dimensões ambiental, cultural, social e econômica, promovendo uma gestão que responda às necessidades de seu entorno e que valorizem o patrimônio museológico para as gerações presentes e futuras (IBERMUSEUS, 2019, p. 97).

A preocupação do programa em estabelecer um entendimento único para a região Ibero-américa, ainda que considerada a diversidade cultural presente na região, constitui um paradoxo diante da definição proposta de “satisfazer as necessidades de seu entorno”, uma vez que tais necessidades possam suscitar perspectivas diferentes do que seja a sustentabilidade para os atores ali presentes.

Nossa ideia de um museu sustentável caminha no sentido de processos e propósitos que se apresentam “em andamento”, como soluções que foram desenvolvidas pela evolução da cultura de uma comunidade de seu entorno, de difícil conceituação sólida, e que estabelece relações éticas e morais duradouras ao invés de ações pontuais. É um museu em dívida com seu passado e futuro.

4 PROJETO DE TRANSFERÊNCIA DA LOJA DO MUSEU

Neste capítulo apresentamos outros fundamentos teóricos que complementam o referencial da Tese e circundam o entendimento do que aqui nos referimos a “espaço-loja” do museu. Discutimos o processo de criação, desenvolvimento e execução do projeto que propôs a transferência de gestão da loja do Museu de Arte Indígena (MAI) para a Galeria Macunaíma. Este processo visou enquadrar a atividade comercial do MAI como prática que promove uma aproximação da instituição com as dimensões de sustentabilidade de acordo com a hipótese defendida nesta Tese. Percorremos as etapas do processo de transferência do espaço e as particularidades envolvidas. Partimos do levantamento de dados relacionados do modelo de gestão anterior, o qual estava aplicado em um espaço comercial gerido pelo Museu de Arte Indígena e cujos resultados não se mostravam satisfatórios. Na sequência, discorremos o processo de escolha do novo ocupante do espaço, a busca do parceiro e o desenvolvimento do contrato firmado entre as partes que, atualmente, norteia as relações diretas entre o museu e o parceiro escolhido para o processo, a Galeria Macunaíma. As diretrizes estabelecidas no contrato afetam, de forma direta e indireta, as relações entre o MAI, a galeria e os demais atores presentes no espaço. Comparamos o antes e o depois da implantação e concluímos que, mesmo em sua fase embrionária, sem um tempo necessário para acúmulo de dados históricos, o processo trouxe ganhos consideráveis decorrentes de sua implantação, confirmando a hipótese ora defendida.

4.1 Lembranças, coisas e objetos

A aquisição e o colecionismo de lembranças de espaços culturais ou relacionados às visitas a locais históricos e culturais, é anterior ao período medieval. Naquele tempo, em suas peregrinações a locais sagrados, gregos, egípcios e romanos coletavam algum tipo de objeto ou fragmento em busca de talismãs que, acreditavam possuir “poderes religiosos” (CLARKE, 2023). Além disso, como afirma Larkin (2016), as lembranças, que eram produzidas pelos próprios visitantes, poderiam servir de elemento decorativo que oferecia prestígio cultural ao seu portador. Assim, um fragmento só era coletado se representasse um valor significativo relacionado à experiência vivenciada pelo visitante em um determinado tempo e local. Tal prática de coleta desencadeou reflexões sobre os danos provocados ao ambiente natural, levando os governos a proibir a retirada e comercialização de objetos naturais com finalidades de lembranças de espaços visitados (LEPERE, 2022, p. 1).

Os objetos de lembrança são sintetizados por Hume (2013, p. 2) como “um memorando auxiliar, cujo poder da lembrança repousa em sua capacidade de arrastar a experiência da destinação para a vida comum”. O autor se refere à ideia de que objetos associados a uma memória ou experiência particular podem transportar o indivíduo de volta a esse momento, ou seja, é possível reviver o momento. Esse fenômeno, também conhecido como reminiscência, se constitui em um instrumento que possibilita ao indivíduo, além de uma conexão com o passado, a oportunidade de compartilhar memórias com outras pessoas reforçando vínculos e conexões.

Como observa Clarke (2023), no século XVIII, as classes mercantis e aristocráticas passaram a desfrutar de visitas e viagens culturais, o que resultou no desenvolvimento de toda a infraestrutura associada a essas práticas. Nesse contexto, o surgimento dos primeiros guias e catálogos são caracterizados por seu cunho educativo e oferecem aos visitantes informações complementares sobre os objetos ou locais visitados. O desenvolvimento da infraestrutura local para atendimento aos visitantes contou com a participação da iniciativa privada em diversos processos de produção. No que se refere a produção de guias e catálogos, a presença de organizações privadas foi apontada como uma das causas do surgimento de falhas e informações duvidosas, fato que levou as instituições públicas a assumir a produção destes materiais e, associado ao subsídio estatal para sua produção e ao surgimento dos museus públicos, fizesse com que estas publicações se desenvolvessem e se tornassem impactantes na experiência de visita (CLARKE, 2023). No entanto, como bem observa o autor, foi graças às parcerias com a iniciativa privada, que houve sucesso na comercialização de objetos por parte dos museus, uma vez que eles seriam incapazes de reproduzir as lembranças em escala.

Portanto, a dificuldade encontrada pelos museus na produção de objetos de lembrança demandados pelos visitantes, aliada ao interesse da iniciativa privada em participar desse processo, abriu caminho para que outros comerciantes também produzissem e comercializassem objetos com finalidades semelhantes ou seja, de representar uma recordação do local, fazendo com que surgissem no entorno dessas instituições, uma infraestrutura dedicada à produção e comercialização de lembranças.

Atualmente, segundo Lepere (2022), há uma grande preocupação com os produtos ditos artesanais cuja origem é industrial. Tais produtos, segundo o autor, são produzidos de forma a simular um objeto artesanal, no entanto, trata-se de produtos industrializados que não geram nenhum tipo de benefício para as comunidades detentoras de sua concepção e uso. Assim, como observa o autor, cabe ao museu agir com responsabilidade no desenvolvimento de atividades em colaboração com as comunidades para que os produtos oriundos de suas

culturas gerem benefícios para os atores que estão diretamente envolvidos com sua produção, seja ela material ou imaterial.

Acontecimento curioso narrado por Clarke (2023) se refere ao despertar do Museu Britânico para demandas internas no setor de museus a partir do fornecimento de moldes de gesso que reproduziam sua recente aquisição, o Parthenon Marbles²⁰. A partir desse fato, o Museu Britânico passa a comercializar moldes de diversas esculturas sendo imediatamente copiado por outras instituições. Disso resulta um conjunto de réplicas de diferentes tipos de materiais, produzidas em parceria com indústrias privadas e que seriam expostas pelos museus do mundo. Mais tarde, esse processo teria continuidade atendendo a demanda dos visitantes de museus por fotografias de acervos.

Com estabelecimento de uma indústria voltada para a produção e comercialização de lembranças de visita na década de 1990, verifica-se, um esforço das instituições museológicas em dedicar maior atenção para a experiência do visitante, para as atividades educativas e, da mesma forma, para as estratégias de entretenimento do público. Com isso, as lojas de museus ganharam destaque se tornando presença obrigatória nos projetos de grandes instituições. Komarac e Dosen (2022) destacam que a década de 1990 se caracterizou por ser um momento em que o público visitante esperava que os museus proporcionassem uma experiência satisfatória em todas as suas áreas e, conseqüentemente, por causa dessa demanda, seus gestores passaram a dedicar mais atenção à questão do entretenimento. Segundo o autor, isto fez com que o foco da gestão de museus deixasse de ser exclusivamente o acervo e se voltasse também para o público. As lembranças colocadas à disposição dos visitantes de um determinado local, são entendidos por Godoy *et al.* (2019, p. 22) como:

Objetos que materializam o imaginário das viagens e ganham contornos simbólicos para quem os adquire, por escolha própria ou quando presenteados por terceiros. Carregam significados, emoções e aliam-se à memória de forma processual e como representações de um tempo, de uma localidade, de uma vivência, provocando sensações de prolongamento da experiência.

Como ressalta Santos (2020), tais objetos só adquirem significado em função do Espaço em que se encontram, portanto, são relacionais pois dependem de outros elementos.

²⁰ Refere-se às Esculturas do Partenon, uma coleção de diferentes tipos de decoração arquitetônica em mármore do templo de Atena (o Partenon) na Acrópole de Atenas, feitas entre 447 ac e 432 ac. O Museu Britânico abriga 15 métopas, 17 figuras pedimentais e 247 pés (75m) do friso original. Ver mais em <https://www.britishmuseum.org/about-us/british-museum-story/contested-objects-collection/parthenon-sculptures>. Acesso em: 20 mar. 2023.

Para Santos (2020, p. 63) “objetos não têm realidade filosófica, isto é, não nos permitem o conhecimento, se os vemos separados dos sistemas de ações. Os sistemas de ações também não se dão sem os sistemas de objetos”.

Os produtos comercializados por lojas de museus são um meio de comunicação com o visitante e ajudam a melhorar a impressão sobre a própria instituição, seu acervo e o lugar e tempo em que ele está situado. Ao adquirir um *souvenir* numa loja de museu, o visitante estará sujeito à multiplicidade de informações contidas nas mensagens transmitidas por estes objetos ou, ao seu poder simbólico (BOURDIEU *et al.*, 1989; KENT, 2010).

Os produtos comercializados podem colaborar para ampliar a percepção da relevância do museu enquanto instituição, promover sua singularidade e contribuir para que as finalidades institucionais sejam alcançadas (VAN AALST; BOOGAARTS, 2002). Além disso, a comercialização desses produtos promove externalidades diretas e indiretas na comunidade do entorno, aproximando a instituição de práticas sustentáveis, ou seja, um museu de fato. Da mesma forma, este tipo de atividade comercial pode agir no sentido contrário, revelando o caráter meramente exploratório em que há um único beneficiário no processo, afastando-se assim, de práticas que contribuam para a continuidade do espaço de interação com o qual o museu coexiste. Nessa perspectiva, os espaços destinados à comercialização de produtos, sejam eles físicos ou *on-line*, são perfeitamente justificáveis e necessários, desde que operem dentro de uma lógica positiva de prática sustentável.

Há aspectos que devem ser considerados no desenvolvimento e escolha dos produtos que serão comercializados na área da loja do museu. Segundo Trabskaia *et al.* (2019), dadas as atuais características do consumo, os gestores de museus precisam desenvolver produtos com apelo superior para tornar os museus espaços mais atraentes para os visitantes.

Para Norman (2008), a percepção de um produto superior envolve três estágios: visceral, comportamental e reflexivo. O nível visceral é aquele que o visitante percebe o produto, pode tocá-lo ou tomar consciência de sua existência. No segundo estágio, o comportamental, o visitante adquire noções sobre o uso do produto e estabelece um valor experiencial. Trata-se basicamente, de avaliar com maior ou menor valor a experiência resultante do uso do produto. Por fim, ocorre o estágio reflexivo, considerado de mais alta autoridade. Neste estágio, acontecem os mais altos níveis de emoção, sentimento e compreensão acerca da experiência propiciada pelo produto. É neste nível que se situam os atos não produzidos pelos outros níveis e que são muito vulneráveis à variabilidade através da cultura, experiência e diferenças pessoais, ou seja, ele está intimamente relacionado ao indivíduo que faz a aquisição e ao seu espaço de interação. É exatamente neste último nível que

produtos ofertados por lojas de museus podem e devem operar, principalmente aqueles que são autênticos, produzidos pela própria comunidade ou que a ela beneficiem, a partir de algum tipo de retorno positivo.

4.2 Lojas de museus e os espaços-loja além das vendas

A ideia de um museu orientado para o mercado, com estratégias de geração própria de receitas, o uso de novas tecnologias e a pressão do Estado para que os museus busquem novas formas de financiamento, fez surgir uma nova visão sobre as expectativas futuras dessas instituições (MCPHERSON, 2006). Segundo Kent (2010), este contexto seria reforçado pelas crescentes dificuldades de financiamento público ou privado que há anos impõem constrangimentos ao funcionamento dos museus. Tais contextos resultaram na necessidade do museu em dominar espaços que embora separados academicamente, na prática estão imbricados, como por exemplo, as áreas de design, gestão comercial, marketing entre outras, todas diretamente relacionadas com as lojas de museus.

Conforme observa De Magalhães Pereira (2021), as lojas de museus podem ser entendidas como lugares de experiência nas quais não ocorre apenas a mera distribuição/venda de produtos, mas antes, de fruição do espaço. Assim, a loja se constitui também, em locais de aprendizado e exploração, onde os visitantes podem interagir com os produtos e aprender mais sobre eles. As lojas do museu também se constituem em locais de lazer nos quais os visitantes podem navegar e explorar as mercadorias em um ambiente estimulante. Por meio desse tipo de experiência, as lojas do museu podem se tornar muito mais do que apenas lugares para comprar itens, e sim, um lugar para explorar e interagir com os produtos em um nível mais profundo.

Ainda que comumente as lojas de museus estejam situadas no mesmo espaço da instituição museológica, existem exemplos vindos principalmente de grandes museus, que mantêm espaços localizados fora de suas sedes como a *National Portrait Gallery*, loja pertencente ao *Britain's National Gallery*. Outra particularidade interessante, é que as lojas de museus não precisam necessariamente incluir apenas produtos e experiências que estão relacionados ao acervo do museu. Tanto em relação à localização do espaço quanto em relação ao que nele é comercializado, vale relembrar o conceito de totalidade do Espaço proposto por Santos (2020), cujos fragmentos são necessários ou essenciais para a produção da identidade do Espaço. Assim, esses “fragmentos” contribuem para a forma como o todo será percebido pelo público.

Além de suas finalidades comerciais, algumas lojas de museus comercializam objetos “autênticos”, produzidos por uma comunidade, que possui algum tipo de vínculo com o museu e seu acervo. Servem de exemplos, museus que expõem a produção artesanal de uma certa comunidade e cuja loja comercializa artesanatos produzidos pelos membros dessa comunidade, gerando externalidades que as beneficiam. As lojas também podem ser percebidas como espaços que reforçam os processos educativos desenvolvidos ao longo da visita ao acervo do museu, assim como, também podem ser vistas como instrumentos que contribuem para atrair público (LARKIN, 2016; LOWRY, 2017; GODOY *et al.*, 2019).

Enquanto espaços que desencadeiam externalidades positivas como por exemplo, a ativação da produção de objetos na comunidade do entorno do acervo museológico, o prolongamento da experiência do visitante, ou mesmo, a geração de recursos financeiros para o museu, as lojas podem ser percebidas como ferramentas de apoio à sustentabilidade em suas múltiplas dimensões, dadas as suas interrelações com a totalidade do espaço (LOWRY, 2017). Nesse sentido, caracteriza-se como um instrumento que pode aproximar o museu da sustentabilidade de fato.

As lojas se apresentam como uma oportunidade qualitativa diferenciada para o visitante do museu uma vez que nelas, é possível tocar nos objetos, falar alto, provar, degustar, adquirir para si ou para outros, enfim, ter uma experiência mais intimista e prolongada com o objeto. Para Larkin (2016), não se trata apenas de consumir, mas de reter para si algo da experiência vivenciada no espaço museológico, uma demanda íntima do visitante que sempre existiu. Em muitos museus, o visitante é privado dessa experiência estendida já que os objetos são elevados à categoria do sagrado, à singularidade e à raridade que compõem a narrativa de sua construção simbólica (CASTRO, 2009). Aqui residem as críticas de Larkin (2016) e Komarac e Dosen (2022), quanto ao descaso da comunidade acadêmica em relação à produção de estudos relacionados à presença das lojas em museus e espaços histórico-culturais pois, como argumentam os autores, perde-se a oportunidade de perceber finalidades que se situam além das fronteiras meramente comerciais.

O espaço comercial do museu, por intermédio de seu ambiente e da experiência de comercialização dos objetos, pode se constituir num instrumento de apoio que contribui para o cumprimento da missão institucional e colaborar para ampliar a experiência da visita ao museu. De acordo com Godoy *et al.* (2019, p. 2) “mais que meros objetos tangíveis e de consumo, os *souvenirs* se integram à oferta da visitação como representação da cultura material e como utilitários da promoção de um destino”. Assim, percebe-se que a existência de um espaço destinado à comercialização de produtos ganha importância na medida que contribui com a

experiência da visitação como um todo. Em outras palavras, trata-se de um espaço necessário. Lembremos aqui, a definição oficial do ICOM (2022) ao atribuir a finalidade de entretenimento ao museu.

Nesse sentido, além dos aspectos relacionados ao próprio ambiente de comercialização, decoração, atendimento, estratégias de comunicação, entre outros, a definição do tipo de produto que será comercializado se torna uma tarefa crucial para que o espaço comercial atinja suas metas. As lembranças e objetos disponibilizados para comercialização podem ser percebidos como uma das atrações do próprio museu em que a loja se constitui em um objeto técnico perfeitamente adequado ao sistema de ações em que ela se insere (SANTOS, 2020).

Por outro lado, uma vez colocada fora do sistema adequado, a loja do museu não encontra condições técnicas para operar de forma apropriada. São essas condições de adequação que permite ao objeto comercializado pelo museu, *souvenirs* ou não, desempenhar de modo eficiente seu papel. Esse fenômeno pode ser percebido quando o objeto é colocado num sistema que não propicia sua fluidez, por exemplo, um *souvenir* de museu sendo vendido num supermercado. Assim, o objeto de lembrança, desenvolvido para prover a loja do museu ou contribuir para o sustento e desenvolvimento de uma comunidade, depende do sistema em que se insere para desempenhar seu papel com fluidez. Portanto, a eficácia do objeto é relativa ao ambiente em que ele está inserido (SANTOS, 2020). Isto pode ser percebido em duas situações distintas apresentadas na imagem 2. Uma apresenta a venda de produtos na via pública e a outra em ambiente museológico. Há uma diferença sensível entre o valor percebido pelo público na experiência proporcionada pelos contextos de comercialização da primeira situação e da segunda, nos quais os produtos adquirem valores diferenciados.

Imagem 2 – Objetos e sistema de ações



Fonte: Autoria própria (2022).



Fonte: Museu de Arte Indígena (2022).

Kent (2010) e Larkin (2016) em duas pesquisas realizadas em tempos diferentes no Reino Unido, revelam que o público frequentador de museus considera visitar e adquirir algum tipo de objeto nos espaços de comercialização de *souvenirs* de museus como parte integrante da experiência de visita. Há uma longa tradição que se ocupou de estudos relativos aos objetos. No entanto, ainda que as lojas de museus possuam prestígio e simpatia do público visitante e que elas se constituam em instrumentos para a sustentabilidade que contribuem para ampliar a experiência do visitante, trata-se de um tema pouco explorado no ambiente acadêmico (LARKIN, 2016; LOWRY, 2017; GODOY *et al.*, 2019).

No Brasil, onde as incertezas políticas provocam mudanças constantes no sistema de financiamento de museus, somente no ano de 2022, duas instruções normativas emitidas pela Secretaria Especial da Cultura²¹, regularam diferentes aspectos relacionados ao financiamento do setor de museus. Não encontramos dados quantitativos concretos sobre a presença de lojas em museus brasileiros. Segundo SMCS (2022), a cidade de Curitiba possui 75 museus. Destes, verificamos a presença de lojas por meio da consulta ao site das instituições, nos seguintes museus: Oscar Niemeyer, Museu de Arte Indígena, Museu Guido Viaro, Museu Egípcio e Museu de Vida.

²¹ Ver detalhes em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/atos-normativos-2/2022/instrucao-normativa-secult-mtur-no-2-de-6-de-junho-de-2022#:~:text=Alterar%20a%20Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20Secult,de%20Incentivo%20Fiscal%20do%20Programa>. Acesso em: 19 mar. 2023.

4.3 A constituição de um espaço-loja no museu

A sociedade, na perspectiva de Berger e Luckmann (2018), é formada a partir de uma realidade concreta e outra subjetiva. A forma objetiva é palpável, concreta; enquanto a realidade subjetiva se constitui no que ela representa em termos de sentidos e valores. Tal formação ocorre a partir de um processo chamado pelos autores de interiorização, que consiste na “apreensão ou interpretação imediata de um acontecimento objetivo como dotado de sentido” (BERGER; LUCKMANN, 2018, p. 168). Trata-se de perceber o mundo tal qual ele se apresenta (objetivo), para depois poder interpretá-lo e recriá-lo à sua maneira, ou seja, dando sentido (subjetivo).

Ao propor uma divisão do processo de interiorização nas etapas primária e secundária, Berger e Luckmann (2018) propiciam a compreensão do papel do museu, juntamente com a totalidade de seus recursos, enquanto instituição que colabora na formação da identidade de um indivíduo ou grupo, atuando como agente capaz de lhe apresentar o mundo.

O museu, além de contar com os objetos materiais e imateriais como elementos que o constituem, estabelece uma relação com eles por meio de pesquisa, colecionismo e guarda. Como observam Desvallées e Mairesse (2013), configura-se como um equipamento cultural que auxilia na construção simbólica e social de identidades e memórias individuais e coletivas. Interpreta e expõe seja pela explanação de significados no processo de construção de narrativas ou, seja pelas construções de sentidos individuais ou coletivos dos visitantes produzidos na e pela exposição. Deste modo, como agentes que contribuem para os processos de interiorização propostos por Berger e Luckmann (2018), o museu é determinante para auxiliar, mediação a relação sujeito-objeto, na construção de imaginários identitários.

Como já discutimos anteriormente, no âmbito de suas interações, os atores presentes num determinado espaço são detentores de recursos originados em seus processos de interiorização, que ao serem percebidos, disponibilizados e apropriados, podem contribuir para a aproximação de suas práticas com as dimensões da sustentabilidade. Como fundamentam Berger e Luckmann (2018), trata-se de um processo constante de afirmação/negação, conhecimento/desconhecimento, certezas/dúvidas, enfim, na dialética que acompanha o indivíduo durante toda sua existência. A mediação do processo de socialização do indivíduo é feita pelo que Santos (2020, p. 29) considera como técnica, ou seja, “um conjunto de meios instrumentais (objetivos) e sociais (subjetivos) com os quais o homem realiza sua vida”. É por meio dessa técnica sugerida pelo autor que os museus podem ser vistos como “instâncias para

a produção de objetos, isto é, de conversão das coisas em objetos” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 69).

Objetos e coisas não podem ser tomados como sinônimos (BAUDRILLARD, 2019; DESVALLÉES; MAIRESSE, 2018; SANTOS, 2020). Objetos perpassam os limites de sua função utilitária, funcional, e se constituem em produtos resultantes de uma interpretação que lhe é dada e a finalidade que lhe é atribuída. Por outro lado, a coisa, é uma realidade, algo que se tornou um elemento concreto do cotidiano, que se estabelece a partir de uma relação de continuidade ou de utilidade com o sujeito. Vistos nessa perspectiva, os acervos de museus são constituídos de coisas que se transformaram em objetos, dadas as finalidades a elas atribuídas por um sistema de significação. No mesmo sentido, Castro (2009) observa que as coisas, ao ultrapassarem a finalidade de utensílio e adentrar no universo de signos culturalizados, se transformam no “sagrado” ou, objetos. Tem-se então o objeto municiado de sentido, atribuição que lhe é dada pelo próprio indivíduo no âmbito de suas interações (BERGER; LUCKMANN, 2018). Como ressalta Santos (2020), tais objetos só adquirem o significado em função do espaço onde se encontram, portanto, são relacionais pois dependem de outros elementos.

Do mesmo modo, Winner (1986) argumenta que artefatos e sistemas técnicos podem ter aspectos e implicações políticas. Para o autor, os artefatos têm política quando seu design e implementação refletem os valores e interesses daqueles que os projetam e usam. Tais políticas podem representar diferentes ideologias, bem como, incorporar diferentes tipos de poder, como econômico, militar e ideológico. O autor também argumentou que os artefatos podem ser vistos como tendo diversos tipos de significado e implicações, como simbólicos, ideológicos e práticos que resultam em diferentes tipos de efeitos, como sociais, políticos e econômicos. É nessa perspectiva que Desvallées e Mairesse (2013) observam o museu como uma instância capaz de transformar coisas em objetos, nas palavras dos autores “uma fábrica de objetos”.

De acordo com Santos (2020), não é possível separar objetos de ações, uma vez que os objetos mediam tanto as ações entre o homem e a sociedade, como aquelas entre as pessoas e sua situação material. A interpretação do objeto não é, nesse aspecto, isenta de influências, ou seja, o objeto por si só não produz significado algum. Quando contextualizado a partir do espaço museológico, o objeto torna-se um mediador, uma vez que vai propiciar uma interpretação por parte do indivíduo, daquela realidade. Ao fazer isso, o objeto vai interferir nas ações humanas, ou seja, haverá uma influência a partir da interpretação do que foi visto, nas práticas produzidas pelo indivíduo ou comunidade. Por isso, a classificação de objetos, como observado por Baudrillard (2019), não é suficiente para explicar seu significado, mas sim, a

partir do sistema de práticas que se situa no seu entorno. Deste modo, o julgamento de um objeto depende do contexto em que ele está inserido.

Ao ser colocado na loja do museu, o objeto ali presente terá sua interpretação dependente do contexto para que, a partir desta interpretação, possa contribuir como agente secundário, de maneira que o indivíduo perceba a realidade que lhe é apresentada ou por si só concebida. Portanto, sugerimos que a loja do museu deve ser percebida como um “espaço-loja”, não meramente com atributos comerciais, mas como parte do contexto indissociável, no qual atua um sistema de objetos e um sistema de ações que permitem ao indivíduo ou coletividade, perceber o mundo a sua volta.

Nossa referência para argumentação de que a loja do museu é na verdade, um “espaço-loja”, está alicerçada na noção proposta por Santos (2020, p. 62) para o espaço como “um conjunto de sistemas de objetos e sistemas de ações que são indissociáveis”. Nessa perspectiva, ao abordarmos o espaço destinado a vendas de objetos no museu, é preciso que se analise, concomitantemente, o sistema de objetos ali presente e o sistema de ações que nele opera. Ou seja, como observa Santos (2020, p. 62) “não se trata de sistemas de objetos e sistemas de ações tomados separadamente”. Segundo Santos (2020, p. 63) “O espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e contraditório de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único do qual a história se dá”. (SANTOS, 2020, p. 63).

É a partir desses sistemas de objetos e ações que o significado ou valor percebido no objeto se estabelece, ou seja, os objetos presentes no espaço e as ações que ali ocorrem, vão proporcionar que a coisa passe a ser percebida em termos de valores e significados e, portanto, transformada em objeto. Da mesma forma, por serem indissociáveis, solidários e contraditórios (SANTOS, 2020), os objetos alteram ou influenciam as finalidades das ações num sistema fluido de interação. Portanto, não se pode admitir que um espaço para comercialização de peças originais ou não, integrado ao museu, seja analisado isoladamente de todo o contexto que o cerca. Isso implica que toda ação promovida pelo museu no sentido de cumprir com sua missão, impacta no espaço destinado à comercialização de produtos e que, da mesma forma, tudo que é feito nesse espaço, impacta também, na instituição. Portanto, a forma como o visitante percebe a instituição afeta a noção do espaço percebido pelo visitante da mesma forma que os objetos e sistemas de ações que opera nesse espaço, afeta a forma como o museu é percebido; ou seja, sua relevância.

Quanto à característica híbrida atribuída por Santos (2020) ao Espaço, o autor se refere ao fato de se tratar de um lugar onde diversos atores atuam com intencionalidades diferentes

que resultam em tensões, ou seja, combinam, opõe-se, ou atuam em conjunto. Essas tensões propiciam a materialização (resultado) do espaço. Portanto, são forças que definem a construção das características daquilo que se constitui um determinado espaço.

Dá intenção de se produzir algo, vem a noção de evento como ação concretizada. Essa ação se dá por cooperação, oposição ou combinação a respeito do que se está fazendo em relação ao sistema de objetos e sistemas de ações produzidos no espaço (SANTOS, 2020). Assim, o que propomos é que o espaço do museu destinado à comercialização de objetos seja referido como “espaço-loja” uma vez que nele ocorrem fenômenos análogos à percepção de totalidade do museu.

Milton Santos fala de intencionalidade (intento + ação) (aquilo que se espera que aconteça, um propósito) como uma proposta para a compreensão da essência do espaço. Daí vem a possibilidade de se utilizar as noções de evento como uma ação realizada num determinado espaço, por conta de uma determinada intenção, ou seja, o entorno no qual se insere um grupo social, não se constrói de maneira aleatória, mas, antes de forma intencional, onde a diversidade de atores que atuam nesse espaço age. Os eventos estão no coração da interpretação dos fenômenos sociais (SANTOS, 2020).

Todos os eventos são intencionais, embora nem todos os atores que dele participam estejam conscientes dessa intencionalidade. Assim, no espaço-loja do museu, os trabalhadores podem ter a intenção de produzir objetos para a mediação enquanto o responsável pelo espaço pode estar objetivando lucro. É por isso que Santos (2020), atribui ao espaço uma característica híbrida, ou seja, trata-se de um lugar onde atuam diversos atores com intencionalidades diversas que produzem tensões (combinam, opõem-se, ou atuam em cooperação). Essas tensões é que propiciam a materialização (resultado) do espaço. Dá intenção de se produzir algo, vem a noção de evento como ação concretizada. Essa ação se dá por cooperação, oposição ou combinação a respeito do que se está fazendo, seja ela intencional ou não (SANTOS 2020).

No espaço-loja, as ações ali executadas, que não se resumem apenas a vendas comerciais, mas de igual forma, a exposições, lançamentos, degustações, oficinas entre outras, são determinantes para que a experiência do visitante do museu se constitua em toda sua amplitude. Nesse sentido, a visita ao museu se expande por meio do espaço-loja.

Por isso, a noção de totalidade proposta por Santos (2020), é fundamental para a abordagem do espaço-loja de um museu. Num sistema, um agente influencia o outro e, da mesma forma é influenciado por ele constituindo a realidade que, segundo o autor, só se concretiza por meio das ações, ou seja, é preciso que o indivíduo haja.

O espaço-loja do museu, considerando a experiência da visita ao próprio museu, possui fragmentos da realidade percebida na visita. A impossibilidade de apreensão desses objetos que constituem a totalidade da realidade percebida, levam a indivíduo a se interessar por fragmentos dessa realidade, ou seja, partes que muitas vezes são uma simulação do real, ou *souvenirs*. Assim, a comercialização de *souvenirs* se torna, não uma opção, mas uma necessidade do museu, uma vez que tais fragmentos acabam por reforçar a realidade percebida pelo visitante. Em outras palavras, ainda que o objeto museológico não possa ser apreendido, os *souvenirs* enquanto fragmentos desse objeto, ao serem adquiridos, permitem que o visitante afirme a realidade percebida na visita.

A acessibilidade a esses fragmentos, constituem a cobiça pela realidade percebida (ou o objeto original). Nesse aspecto, até mesmo objetos (fragmentos) considerados não originais (não oficiais do museu), servem ao reforço daquela realidade percebida. Portanto, quando Santos (2020), se refere à totalidade, ele afirma que há o núcleo principal do sistema de ações (núcleo duro), e a lugares onde o sistema não pode ser adquirido em 100% de sua totalidade, do contrário, pode significar um percentual pequeno. Essa intenção de adquirir algo relacionado ao sistema, ainda que numa parcela menor ou fragmentada, é que reforça a ideia de totalidade. O núcleo duro do evento é o próprio museu com todos os seus recursos, e os fragmentos, que podem ser representados pela loja-museu, reforçam o núcleo principal.

O movimento se dá sempre no mesmo sentido, os que podem adquirir e os que não podem adquirir, têm o mesmo desejo. Quem tem um objeto mais sofisticado, como por exemplo o colecionador, interage com quem adquire o fragmento, uma vez que em termos de desejos, ambos possuem a mesma intenção. Por si só, a totalidade não cria a intenção de aquisição. Ela precisa do conjunto de fragmentos que estão relacionados ao núcleo central para que ela adquira o significado sistêmico (SANTOS, 2020).

A interpretação do objeto está, nesse aspecto, isenta de influências, ou seja, o objeto, que por si só não produz significado algum, quando contextualizado a partir do espaço museológico, torna-se um mediador. Isto porque tal objeto vai propiciar uma interpretação por parte do indivíduo e daquela realidade. Ao fazer isso, o objeto vai interferir nas ações humanas, ou seja, haverá uma influência a partir da interpretação do que foi visto, nas práticas produzidas pelo indivíduo ou pela comunidade. Por essa razão, a categorização clássica de objetos, como observada por Baudrillard (2019), não se adequa para explicar seu significado, mas sim, sua classificação a partir de práticas situadas no seu entorno. Em outras palavras, um objeto é bom ou ruim, em função do sistema e contexto nos quais ele está inserido. A interpretação desses objetos leva à formação de novos grupos, que a partir dessas interpretações produzem novos e

melhores objetos. Ainda que os objetos mudem, o sistema de ação, segundo Santos (2020), não se altera. Ou seja, mantém-se o sistema de interpretação da realidade o qual venha favorecer determinada classe. Essa interpretação a partir do objeto é sempre relativa, uma vez que depende do contexto em que foi decodificada.

É importante voltar à afirmação de Santos (2020, p. 103), que percebe, o espaço como “o conjunto de formas (paisagem) acrescidas de vida que as anima”. Numa área considerada, continua o autor, estão presentes elementos que podem ser naturais e artificiais o que resulta numa percepção sempre singular desse lugar. Por sua vez, o espaço, vai contemplar a intrusão da sociedade no conjunto de formas alterando sua significação pela percepção presente que cada indivíduo faz dele. Portanto, como afirma Santos (2020), a área é um sistema material enquanto o espaço é um sistema de valores. Nesse sentido, o espaço-loja do museu, se percebido apenas como um lugar onde são colocadas coisas à venda, pode ser considerado como um espaço desprovido de significados e valores, ou seja, local para venda de coisas. É isso que acontece quando um artesão se propõe a comercializar seus produtos fora de um sistema de ações (imagem 2) ou, quando um visitante adentra o espaço-loja sem ter passado pelo sistema de ações que lhe dão vida ou ainda, quando um produto do espaço-loja é ofertado para o visitante sem a devida infusão de valores.

É, portanto, por interferência dos indivíduos, que o espaço dado se constitui, uma vez que são eles, que constitui o sistema de significações ali presentes. Assim, a constituição desse espaço é provida de intencionalidades. Não basta que este espaço seja constituído apenas considerando os objetos ali colocados, pois seu conteúdo é social, político e desta forma, ele contribui para alterar a percepção da realidade. Tal conteúdo é apreendido no processo de visitação pela mediação do acervo do museu em suas múltiplas possibilidades.

Enquanto instâncias ou espaços, percebidos a partir de Baudrillard (2019), as lojas se constituem no contexto em que o objeto transcende suas funções, ou seja, é no conjunto dos elementos que compõe certo ambiente que os objetos adquirem interpretações que transformam as coisas em objetos. Assim, a percepção do espaço-loja do museu supera a mera noção de ambiente de troca comercial para se constituir num espaço onde é possível ampliar essa noção para o espaço-loja de um museu, no qual o processo de significação das coisas é continuado.

O espaço-loja do museu se caracteriza então, a partir da leitura “presente” que o indivíduo faz daquilo que foi concebido no passado, mas que é acrescido de uma interpretação que é transversal no tempo, ou seja, ações e formas constituídas no passado e no presente. Por isso, cada espaço-loja em cada museu é único e singularmente percebido pelos visitantes.

4.4 A transformação da loja do MAI no espaço-loja do museu

O MAI possui um espaço privilegiado destinado à comercialização de *souvenirs* e objetos produzidos pelas comunidades indígenas ou nelas inspirados. O espaço possui recursos potenciais para a criação, desenvolvimento e comercialização de produtos relacionados à instituição e seu acervo. Igualmente possui potencialidades para estabelecer parcerias produtivas com comunidades ou produtores que, de alguma forma, gerem benefícios mútuos, refletindo assim, numa operação mais próxima dos princípios de sustentabilidade aqui defendidos.

O espaço-loja se constitui em um bem que possibilita a continuidade da experiência museológica para o visitante, seja em relação aos objetos ali expostos e comercializados, seja por meio da experiência sensorial e significativa. No entanto, o resultado verificado no espaço-loja do Museu de Arte Indígena até então, era basicamente relacionado a um espaço comercial, com resultados aquém do esperado e com baixa interatividade com o museu no que se refere à continuidade da experiência do visitante.

A partir dos dados coletados junto à administração do museu e da observação empírica realizada no âmbito dessa pesquisa, constatamos a ausência de uma gestão especializada na loja do museu evidenciando que o recurso era tratado em um nível secundário de importância ou, em outras palavras, o museu deixava de reconhecer na loja a amplitude de suas capacidades. Assim, voltando ao argumento principal dessa Tese, a instituição não reconhece, não se apropria, não estimula e não faz uso do recurso disponível de forma eficiente, prejudicando a sua aproximação de práticas relacionadas à sustentabilidade. Por meio da loja, o museu poderia comercializar tanto *souvenirs* quanto a produção cultural de povos indígenas ou a eles relacionados, além disso, ampliar-se-ia a experiência total de seus visitantes. Assim como, captar-se-ia recursos que proporcionem a continuidade de suas atividades.

Ainda que o espaço destinado à loja do MAI represente potencial para compor a totalidade do espaço museu (SANTOS, 2020), destinado a desenvolver ou disponibilizar produtos de nível visceral (NORMAN, 2008), ou ainda em seus diversos aspectos relacionados à maximização da experiência do visitante (GODOY *et al.*, 2019), tal espaço era gerido e conduzido pela própria equipe do museu que se encarregava tanto da criação e desenvolvimento dos produtos que ali eram oferecidos, quanto da própria mediação entre esses produtos e o público, além de suas outras funções relacionadas às atividades do museu, ou seja, nenhum dos funcionários podia se dedicar em tempo integral às atividades relacionadas com o espaço de comercialização.

A divulgação e venda dos produtos, limitadas a presença dos visitantes, não dispunha de técnicas adequadas, como por exemplo, a presença de uma pessoa especializada e dedicada ao espaço ou ainda, uso de recursos tecnológicos para exposição e venda. Não havia possibilidade de os prováveis visitantes recorrerem a formas alternativas de conhecer o museu e consumir os objetos ali disponíveis. Nesse aspecto, evidencia-se que as práticas adotadas até então, estavam afastadas daquelas relacionadas com as questões da sustentabilidade. Uma postura mais ativa no sentido de atuar por meio de uma comunicação experiencial, prolongando ou estimulando a visita ao museu, foi era percebida como uma prática necessária.

Por mais que alguns autores, principalmente na área de marketing e serviços, percebam as lojas de museus como instrumentos que contribuem para a autonomia financeira da instituição, na prática, o percentual de participação dessas operações no montante necessário para a manutenção da instituição ainda é baixo (WEIL, 2012; VAN DER PLOEG, 2014). No caso do MAI, segundo informações do departamento financeiro da instituição, a contribuição não passava de 5% do total necessário para a manutenção mensal do museu.

4.4.1 Adoção do método de abordagem de problema complexos

A metodologia utilizada para a abordagem do problema relacionado à loja do Museu de Arte Indígena foi a COMPRAM (DETOMBE, 2001). Assim, foram adotadas as seguintes fases sugeridas pelo método:

Subciclo 1 Definindo o Problema

Fase 1.1: Tomar consciência do problema e formar uma ideia mental (vaga). Esta fase foi caracterizada a partir do levantamento de dados iniciais do espaço-loja do Mai, bem como da observação empírica das atividades relacionadas com a loja do MAI. Nessa fase, segundo o método, a intenção é que o problema possa ser superficialmente relatado.

Fase 1.2 Estender a ideia mental pela reflexão e pesquisa. Esta fase foi composta pelo estudo teórico para aprofundamento do tema, levantamento de dados mais aprofundados e observação empírica das atividades relacionadas com a loja do MAI.

Na próxima etapa da metodologia, fase 1.3, iniciamos a inclusão do problema na agenda do IJRPM. Aspectos relacionadas às fases iniciais foram expostos em reunião de diretoria do instituto e a partir dela, foi sugerido e aprovado que o problema fosse abordado. Assim, formamos um grupo de trabalho (fase 1.4) que a partir de então, se dedicaria a apreciar o problema.

A formulação de hipóteses após o aprofundamento do problema e o reconhecimento de que a loja do museu, na condição em que se encontrava, não atendia às necessidades do IJRPM. A busca por recursos contribuintes para a aproximação do museu com as ações e processos da sustentabilidade resultou em diversas sugestões que foram externalizadas pelos membros do grupo de trabalho durante uma reunião de *brainstorming*. Entre elas, o fechamento definitivo do espaço, a abertura de uma nova empresa que pudesse gerir o espaço e, a que veio a ser adotada, a transferência da gestão para um parceiro terceirizado.

A partir de então, demos início ao subciclo 2 da metodologia COMPRAM, que consiste na alteração do problema para uma realidade mais positiva. Assim, iniciamos a fase 2.1, utilizando um contrato simples de locação de espaço e a partir deste, iniciamos conversações com possíveis candidatos a parceiros do empreendimento. Esse procedimento permitiu aprimorar o contrato e compreender melhor a dinâmica do negócio envolvendo o espaço. Isto permitiu que um cenário favorável fosse imaginado (fase 2.3), resultando na proposição de transferência do espaço-loja conforme a discussão promovida ao longo da Tese e nos termos em que este espaço passaria a ser compreendido.

4.4.2 O espaço loja do Museu de Arte Indígena

Situado na área de entrada do MAI, o espaço destinado à comercialização de produtos compõe o projeto arquitetônico desde a inauguração da instituição e, é passagem obrigatória tanto para o acesso quanto para a saída do espaço museal. A planta baixa representada na figura 2, mostra com destaque em vermelho, a composição do espaço específico destinado à loja em seus 54,09 metros quadrados.

comercialização era bastante significativo e que a hipótese de que ele contribuísse com recursos financeiros para a manutenção do museu não se constituía uma realidade, principalmente por estes dois aspectos fundamentos acima citados: a falta de compreensão do espaço como uma extensão do espaço museológico e os custos diretamente relacionados à loja.

4.4.3 Sobre os produtos comercializados na loja do MAI

Conforme inventário realizado no processo de transferência da loja, os produtos puderam ser categorizados como próprios - criados, desenvolvidos e produzidos pelo IJRPM - e de terceiros - produtos consignados, expostos e vendidos sem nenhuma margem de lucro. Esse foi um momento em que foi possível perceber a falta de controle mais aprimorado sobre os produtos que eram comercializados, pois não havia um cadastro informando os dados específicos de cada um dos itens que formavam o estoque da loja.

Os produtos próprios tinham origem diversa e normalmente eram fornecidos por empresas especializadas na fabricação de produtos personalizados. Trata-se de empresas com caráter industrial. Sobre esses produtos o MAI aplicava um markup de 2,5 ou seja, aqueles produtos cujo custo de aquisição eram R\$10,00, seriam revendidos por R\$ 25,00. Aqui o museu, enquanto instituição que busca se aproximar da dimensão social da sustentabilidade, incorria no que foi descrito por Lepere (2022), em relação a objetos artesanais reproduzidos por empresas industriais cujos resultados não beneficiam as comunidades detentoras de direitos sobre a materialidade e o seu significado.

Os produtos de terceiros comercializados pelo IJRPM não objetivavam lucro, pois, não havia base legal para tanto. Eram objetos advindos de comunidades indígenas diversas que deixavam os objetos em consignação para venda. A ideia de não gerar lucro era também uma política interna da instituição que, segundo apuramos, não desejava obter lucro com as suas vendas. Assim, o IJRPM apenas revendia os objetos consignados e repassava os valores para as comunidades. Assemelhava-se a uma operação meramente comercial em que o museu operava como “intermediador” ainda que, tais objetos tivessem sua percepção de valor reforçada pelos processos de interiorização promovidos pelo museu (BERGER; LUCKAMAN, 2018). Embora não gerasse lucro para o MAI, é preciso considerar que tal operação contribuía para a captação de recursos financeiros para as comunidades envolvidas.

Sobre esta questão, cabe lembrar aqui o caso relatado no capítulo 3.2, envolvendo a Etnia Waujá que por meio de sua liderança, relatou ao MAI a recuperação dos processos de

produção de artesanato, tendo em vista a perspectiva oferecida pelo museu para que a comercialização de seus produtos fosse viabilizada.

Com a transferência de objetos do seu local de origem para o ambiente do museu, estes passam a se constituir em evidências materiais do homem e do seu contexto, adquirindo, assim, uma realidade cultural específica e um novo valor, que pode ser apenas museal ou também, e frequentemente, um maior valor econômico (DE MAGALHÃES PEREIRA, 2021).

Mesmo que a operação de venda consignada de objetos sem lucro, revele uma postura altruísta da parte do IJRPM, trata-se de uma operação que pode se tornar prejudicial tanto para o museu quanto para a própria comunidade. Na eventualidade de que a venda consignada atendesse necessidades de curto prazo, ela beneficiava apenas de uma parte dos atores e não permitia ao museu efetividade na operação da loja. O resultado no longo prazo, pode se constituir na inadequação técnica relativa a funcionários mal pagos e de baixa especialização, enfrentamento de concorrentes entre outros, cujos resultados não favorecem a totalidade dos atores envolvidos no espaço.

Diante do exposto, sobre o contexto no qual o espaço de comercialização estava envolvido, a opção pela sessão do espaço comercial visando sua transformação em espaço-loja do museu se mostrou viável e foi motivada por dois aspectos principais:

Inicialmente por questões legais. Durante nossa pesquisa teórica sobre lojas de museu, identificamos a existência do Decreto Nº. 10.755, de 26 de julho de 2021 (BRASIL, 2021) que em seu artigo 24, determina que os planos anuais submetidos à Secretaria Especial de Cultural no âmbito do Governo Federal, devem ser apresentados por instituições exclusivamente culturais voltadas às atividades de museus públicos, patrimônio material e imaterial e ações formativas. Podem ser incluídas ainda aquelas autorizadas e consideradas relevantes para a cultura nacional pela Secretaria Especial de Cultura do Ministério do Turismo. Assim, instituições que possuíam lojas próprias ou algum tipo de atividade que não esteja restrita às questões culturais, ficam impedidas de captar recursos para financiar suas ações anuais por intermédio da Lei de Incentivo à Cultura.

As atividades de uma organização podem ser reconhecidas e monitoradas pela Secretaria Especial da Cultura por meio da classificação nacional de atividades econômicas (CNAE), presente no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). Assim consequência, o IJRPM, teve que abdicar de alguns CNAE que permitiam atividades geradoras

de recursos como por exemplo, a edição de catálogos, e venda de produtos, a organização de eventos com cobrança de participação dentre outros.

No segundo aspecto, o grupo de trabalho sugeriu ao IJRPM, a transferência dessa atividade-loja para um parceiro terceirizado, com especialidades e interesses mais centrados na concepção, difusão e comercialização de produtos institucionais do museu e daqueles oriundos dos povos indígenas. Com isso, o foco passou para a experiência total do visitante que podem gerar resultados mais expressivos se constituindo assim, numa prática que contribui para aproximar os atores envolvidos de práticas e processos da sustentabilidade.

4.5 Modelagem do negócio envolvendo o espaço-loja

O modelo de negócio para cessão do espaço comercial do museu foi desenvolvido tendo como base um contrato de locação de espaço no qual os seguintes aspectos foram considerados como essenciais:

- Foi proposta a substituição do aluguel fixo por uma comissão sobre vendas. Essa proposta levou em consideração o baixo potencial lucrativo do espaço se considerado apenas o fluxo de visitantes gerados pelo museu. Assim, no intuito de preservar a saúde financeira do parceiro, consideramos mais apropriado que o IJRPM participasse com uma comissão sobre as vendas ao invés de cobrar aluguel fixo.

- Os custos operacionais proporcionais referentes à metragem ocupada pela loja, ou seja, 54,09 m², seriam repassados integralmente ao parceiro do projeto, excluindo-se desse cálculo, o valor relativo à mão-de-obra, que ficaria por conta do parceiro. Nesse caso, o funcionário do museu, anteriormente encarregado da loja, teria 100% do seu tempo realocado para outras funções.

- Caberá ao ocupante do espaço, a criação, desenvolvimento e comercialização de produtos com a marca do Museu de Arte Indígena, bem como, produtos relacionados às culturas dos povos originários brasileiros e a articulação para vendas de objetos produzidos por indígenas e comunidades indígenas. Nesse caso, além de dar continuidade ao trabalho que já estava sendo executado pela gestão do museu em sua loja, o objetivo seria ampliar e qualificar o mesmo.

- O ocupante do espaço-loja do museu representará o MAI tanto no ambiente físico quanto on-line.

- O candidato a ocupar o espaço-loja deverá possuir idoneidade jurídica para a sua ocupação, ou seja, ter ou providenciar uma organização de natureza jurídica.

- Finalmente, seria desejável que o candidato tivesse apreço e/ou experiência com culturas indígenas ou comercialização de objetos relacionados a essas culturas.

Foi consenso entre os membros do grupo de trabalho que, inicialmente o IJRPM, apresentaria aos candidatos as condições mínimas para a ocupação do espaço e que, após o aceite delas, as cláusulas mais específicas com pormenores do contrato, seriam discutidas e acrescentadas na medida que as partes chegassem a um acordo. São momentos complexos de tomada de decisão, e aqui cabe lembrar o exposto por Santos (2020) sobre as tensões produzidas pela diversidade de atores na constituição do espaço.

4.6 A busca pelo parceiro

A busca por um parceiro que pudesse assumir o espaço-loja do museu foi longa e criteriosa. O espaço-loja não se caracteriza apenas por sua potencialidade de geração de lucros, mas antes, por se constituir num local privilegiado para ampliar a experiência de visita/aquisição singular. São exibidos objetos exclusivos e originais, que não são encontrados no mercado com o mesmo apelo quando se encontram conjugado à experiência da visita ao museu. A experiência de compra num espaço junto ao museu também se constitui um processo influenciado pela visita ou temática do museu, elementos que produzem como reflexo a percepção de valor diferenciado e distinção dos produtos. Nesse sentido, seria importante que o parceiro escolhido para o espaço-loja, reconhecesse estas condições mínimas.

A articulação de organizações candidatas foi realizada por meio da rede de contatos do MAI, bem como do grupo de trabalho que participou do processo. Nas reuniões com os interessados, sempre nas instalações do museu, eram apresentadas as condições iniciais do negócio. Após as primeiras reuniões concluímos que a maior dificuldade seria a falta de aderência, conhecimento, experiência do candidato com trabalhos envolvendo objetos de cunho histórico-artístico-cultural, nos quais se concentram pontos discutidos no referencial teórico sobre a ampliação da experiência do visitante. Assim, o foco da articulação passou a se concentrar em candidatos que suprissem estas premissas iniciais.

Decorridas algumas consultas as organizações potenciais, o processo de transferência do espaço se consolidou junto a uma galeria de arte popular pertencente a um ex-estagiário do MAI atuante como sócio proprietário desta galeria e recém graduado em museologia. Claramente, um ator presente no espaço de interação do museu e com recursos próprios e articulados por terceiros, com potencial para contribuir com a transformação do problema inicial, tal qual propusemos na hipótese desta Tese.

4.7 Galeria Macunaíma

Fundada em 2021, a galeria atua tanto de forma física quanto no ambiente digital por meio de vendas em suas redes sociais e seu site²². A organização se qualificou como parceiro apropriado para a ocupação do espaço-loja do museu na medida que satisfaz a maioria das condições mínimas acima mencionadas para ocupação do espaço.

A Macunaíma tem como objetivo principal a valorização do artesanato popular brasileiro. Para tanto, pesquisa, expõe, difunde e comercializa a produção de artesãos e artesãs com reconhecimento do trabalho artístico-cultural de diferentes regiões do Brasil. Ela já participa de algumas iniciativas envolvendo ações coletivas e cooperadas como a Artesol²³ e a Coletivo de Fato²⁴. A primeira se trata de uma organização dedicada ao apoio aos artesãos brasileiros e que atua como centro de pesquisa, reflexão e de formação para políticas públicas e a segunda, é uma associação de lojistas de arte e artesanato brasileiros. Esta experiência da galeria com outras organizações e habilidade no fazer cooperado, foi bastante relevante para a avaliação final do parceiro escolhido pelo grupo de trabalho.

Formalmente, a galeria adota os seguintes princípios:

- a) Missão: promover e valorizar a arte popular brasileira através de pesquisa, promoção, exposição e comercialização de produtos.
- b) Visão: ser referência na promoção da cultura relacionada ao artesanato popular.
- c) Valores: assumir compromisso ético e moral com fornecedores e clientes.

Vale citar o nome dos artistas que trabalham e divulgam a arte popular brasileira em parceria com a Galeria Macunaíma. São eles: Ademilson Eudócio (Pernambuco); Anísia Lima (Vale do Jequitinhonha – MG); Associação de Auxílio Mútuo dos Oleiros de Maragogipinho (Santa Brígida – BA); Boca de vento (Alagoas); J. Borges (Pernambuco); Josielton Souza (Terezina – PI); Lenisa Carvalho – Tiradentes- MG; Mario Teles (Minas Gerais); Valmir Neves (Goiás). A seguir, na imagem 3, pode-se visualizar alguns dos trabalhos artísticos destes artesãos.

²² www.galeriamacunaíma.com.br

²³ Ver mais em: <https://artesosol.org.br/quem-somos>. Acesso em: 19 mar. 2023.

²⁴ Ver mais em: <https://www.coletivodefato.com.br/> Acesso em: 19 mar. 2023.

Imagem 3 – Mário Teles, Anísia Lima e Mestre Leonildo



Fonte: Galeria Macunaíma (2023).

4.8 Resultados preliminares

Embora o tempo decorrido entre a implantação do projeto de cessão do espaço-loja do MAI para a galeria Macunaíma seja relativamente curto, já é possível apontar alguns resultados preliminares.

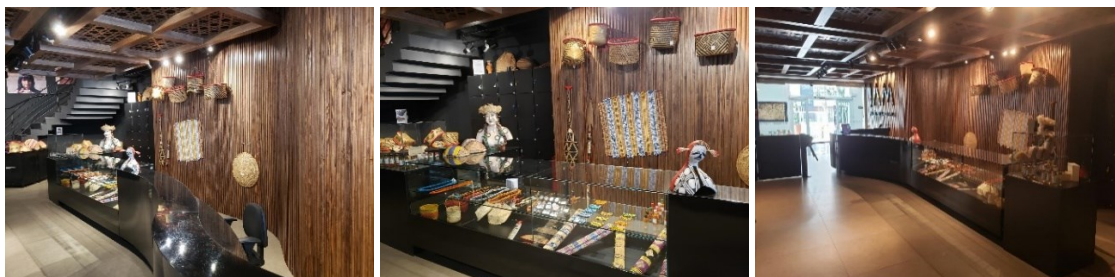
4.8.1 Reforço institucional

A prática adotada para transformar o problema relacionado ao espaço-loja do MAI reforça o caráter institucional do museu. As especialidades técnicas relacionadas ao acervo são mantidas e ampliadas na medida que o espaço-loja se configura como um equipamento integrado ao museu, resultando em melhoria na experiência de visita do público. Essa ampliação de opções no conjunto da visita infunde valor ao objeto seja no espaço do museu, seja no espaço-loja do museu. Portanto, é uma prática que contribui para a legitimidade e relevância do museu.

A concordância da cessão de espaço-loja para um parceiro que possui os requisitos mínimos percebidos como necessários revela, por parte do IJRPM, o reconhecimento dos recursos potenciais que podem ser trazidos por terceiros, da mesma forma, que o detentor do espaço percebe conscientemente estes recursos a partir do museu. Da mesma forma, a percepção do potencial representado pelo parceiro denota o interesse do IJRPM em contribuir para que as demandas coletivas e individuais presentes no espaço de atuação da instituição sejam atendidas. Ou seja, a prática adotada gera externalidades que podem contribuir para a totalidade dos atores do espaço em que o museu coexiste.

Lojas e *souvenirs* são uma forma de ampliação da oferta de serviços e produtos de um museu. No MAI, como é possível perceber por meio das imagens 4, houve uma ampliação considerável do conjunto de produtos oferecidos aos visitantes do museu.

Imagem 4 – Espaço loja antes da transferência para a Galeria Macunaíma



Fonte: Autoria própria (2022).

Imagem 5 – Espaço-loja após a transferência para a Galeria Macunaíma



Fonte: Autoria própria (2022).

Tanto os objetos diretamente relacionados ao acervo do museu quanto aqueles pertencentes ao portfólio de produtos da Galeria Macunaíma, ambos passam a ser percebidos em uma perspectiva de valor diferente. Assim, na medida que os atores envolvidos colaboram para promover a parceria, os benefícios individuais e coletivos se ampliam, tornando-se estratégico para todos os envolvidos repassar percepções, junto ao público, de particularidades das organizações que trabalham em cooperação. Como consequência disto, a Galeria Macunaíma pôde ampliar sensivelmente a coleção de produtos que levam a marca do museu. Na imagem 6 é possível perceber alguns dos produtos como *souvenirs* desenvolvidos.

Imagem 6 – Coleção de *Souvenirs* com a Marca do Museu



Fonte: Autoria própria (2022).

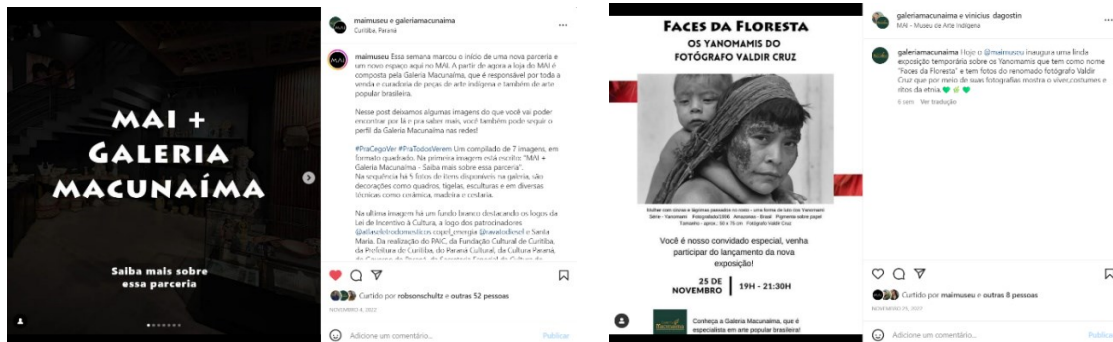
4.8.2 Parceria, diálogo e comunicação

A cessão do espaço-loja, com a devida implantação dos aprendizados decorridos do processo de aprofundamento do problema no uso da metodologia COMPRAM, promoveu a ampliação do diálogo entre a instituição e a comunidade. Museu e galeria Macunaíma passaram a relatar as externalidades geradas pelas atividades desenvolvidas.

O aumento do diálogo, envolvendo as duas organizações e os demais atores do espaço, reforça o caráter institucional do museu e sua relevância. A partir do início das operações da Galeria Macunaíma, a comunicação produzida reflete o que os estudos teóricos perceberam quanto à contribuição do espaço-loja para o museu e vice-versa. A produção de uma comunicação conjunta motiva o visitante a conhecer ambos os espaços, a participar de suas atividades e permite maior infusão de valor aos objetos expostos. A melhoria da comunicação contribui para que a instituição museu seja entendida como relevante para a diversidade de atores. Ela contribui assim para reduzir os percentuais apontados por gestores de museus na citada pesquisa Cultivia (2022, p. 14), na qual as instituições são consideradas “com enorme

potencial, mas amplamente desconhecidas”. Exemplifica-se na imagem 7, uma ação comunicativa que caracteriza a parceria mediada por uma rede social.

Imagem 7 – Comunicação conjunta MAI e Galeria Macunaíma



Fonte: Instagram MAI (2022).

Dessa forma reforçamos aqui o que foi apontado no capítulo 3 da Tese, quando ressaltamos que a instituição ao ser percebida e legitimada, dispõe da ampla diversidade de recursos trazidas pela totalidade de atores presentes no espaço.

4.8.3 Mudança e adaptação

Foi necessário um esforço adaptativo do museu para a implantação do espaço-loja. A inadequação do modelo anterior não trazia benefícios para a instituição e produzia poucas externalidades para a totalidade do espaço. Tal processo de mudança e adaptação também pode ser verificado na perspectiva da galeria Macunaíma. Ao ampliar a abordagem das demandas atuais presentes no espaço, como a maior participação da comunidade, a inclusão, acessibilidade, diversidade e sustentabilidade, museu e galeria reforçam, por meio do espaço-loja, seus potenciais para se adequar aos sistemas de ações e objetos nos quais estão inseridos.

4.8.4 Percurso histórico e tradição

Como sugerimos, museus de fato usufruem de conhecimentos herdados incorporando-os no presente para aquilo que será legado. O projeto de cessão do espaço-loja contou com o estudo promovido para compreensão do problema e da experiência adquirida no cotidiano das atividades desenvolvidas pelo museu enquanto gestor do espaço de comercialização. A construção conjunta entre galeria e museu, de regras e normas, que nortearam o contrato de cessão do espaço-loja, materializa a realidade da prática. A continuidade do processo depende de como as tensões produzidas vão se equilibrar em favor de ambos. Nesse aspecto, as

particularidades locais tornam-se variáveis críticas para o entendimento da estabilidade entre as partes. Assim, ainda que todas as dimensões da sustentabilidade devam ser consideradas, nem sempre elas irão constituir um cenário em que a prática pode ser replicada.

4.8.5 Responsabilidades inerentes ao espaço

A ampliação do espaço de experiência do visitante é fator essencial para as potencialidades do museu enquanto instituição que atua como plataforma para debate dos temas emergentes do seu entorno. A objetivação das narrativas produzidas são ações intencionais que conferem aos atores legitimidade para encaminhar as mudanças. Conduzir as especialidades técnicas do museu e da galeria, tendo como orientação das emergências de seus espaços, são atitudes responsivas da instituição e dos demais atores envolvidos. Ao atuar de forma ativa na ampliação da experiência de contato com o acervo e suas narrativas, os atores assumem intencionalmente a responsabilidade pela transformação que promovem em seus espaços.

4.8.6 Espaço aberto

O espaço museu ganha contornos de um espaço aberto, sujeito a experiências de toda ordem dada a liberdade que o público usufrui ao visitá-lo. Tocar, comentar, degustar, experienciar o espaço com todos os sentidos, são possibilidades concretas verificadas no cotidiano do espaço-loja. Ao permitir que o visitante toque em seus objetos, que deguste o mel indígena posto à venda ou a pimenta Waujá, o espaço-loja propicia uma experiência intimista e diferenciada daquela vivenciada diante do acervo MAI. Não é preciso pagar ingresso para visitar o espaço-loja e não há tempo determinado imposto pela mediação programada como ocorre no interior do museu durante a visita ao acervo. Também não há necessidade de que apenas produtos indígenas ou alinhados ao acervo estejam expostos no espaço-loja, pois a transversalidade das narrativas produzidas a partir do acervo podem ser elaboradas em outros contextos tal qual com os produtos oriundos da arte popular fortemente representada na galeria Macunaíma.

4.8.7 Adequação formal

Um dos resultados preliminares mais concretos verificados a partir do estabelecimento da parceria entre o MAI e a galeria Macunaíma foi a contribuição para reduzir os

constrangimentos apontados anteriormente relacionados ao Decreto nº. 10.755 (BRASIL, 2021), e à falta de capacidade do museu em gerir o espaço e suas finalidades.

5 O ESPAÇO PÚBLICO COMO ESTRATÉGIA DE EXTENSÃO DO ESPAÇO MUSEOLÓGICO

Neste capítulo descrevemos o processo que conduziu ao projeto de adoção do espaço público largo professor Haroldo Trevisani Beltrão. Apresentamos a aplicação da metodologia de abordagem de problemas complexos COMPRAM, na busca de proposições para a demanda relacionada à arquitetura externa da sede do Museu de Arte Indígena. Exibimos a fundamentação teórica sobre arquitetura relacionada aos museus e à adoção e uso de espaços públicos. Relatamos também o projeto e realização de atividades de extensão universitária como estratégia para aprofundamento do problema, proposição de soluções e envolvimento da comunidade no projeto.

5.1 Relação museu e arquitetura

No texto introdutório da revista *Museum* de 1974, Manfred Lehbruck já alertava sobre a dificuldade de abordar a questão da relação entre arquitetura e os museus.

A relação entre o museu e a arquitetura é um assunto extremamente complexo que só pode ser considerado em um ensaio relativamente curto sob condição de a discussão se limitar a fatores comuns e problemas específicos, e sob risco de mal-entendidos decorrentes da incompletude e simplificação (LEHMBRUCK, 1974, p. 130).

As observações do autor decorrem do fato do museu possuir extensa gama de atividades, decorrentes de suas finalidades de coleta, estudo, conservação, interpretação e exposição do patrimônio material e imaterial. Ao intencionar cumprir com essas finalidades, os museus precisam se esforçar para oferecer à sociedade um espaço aberto, acessível e inclusivo, no qual se almeja que a totalidade de atores possa conhecer ou reconhecer, refletir, discutir ou se entreter sobre a diversidade de temas que lhes são relevantes (ICOM, 2022). A arquitetura é, portanto, um instrumento que o museu pode usar para contribuir no sentido de que suas finalidades sejam alcançadas.

A democratização dos museus ao longo de seu percurso histórico ocorreu a partir do século XX, fruto de tensão existente entre museus ditos “tradicionais” e artistas vanguardistas. Este fato deu início à ampliação do diálogo entre instituição e sociedade, resultando na maior

participação do público na valorização e na fruição dos acervos (HUYSSSEN, 1997). O reflexo dessas mudanças numa perspectiva de museu, pode ser compreendido na descrição abaixo.

Novas funções apareceram durante a segunda metade do século XX, conduzindo, especialmente, a modificações arquiteturais maiores: multiplicação das exposições temporárias, permitindo uma distribuição diferente das coleções entre os espaços de exposição de longa duração e os das reservas técnicas; desenvolvimento de estrutura de acolhimento, espaços de criação (ateliês pedagógicos) e áreas de descanso, o que se deu particularmente com a criação de espaços multiuso; e desenvolvimento de livrarias e restaurantes, além da criação de lojas para a venda de produtos derivados (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 30).

Em especial, durante a década de 1960, grupos sociais historicamente excluídos como mulheres, pessoas de cor e classes de renda inferior, passaram a exigir uma representação mais equitativa e maior acesso aos museus (HUSSEY, 1997). Como consequência, os museus procuraram se adaptar a esse contexto, o que causou impacto em todo o setor, incluindo a criação de programas de acessibilidade para pessoas com deficiências, a inclusão de obras de grupos e artistas minoritários nas exposições, a composição de equipes a partir de maior diversidade de gênero e etnias e, principalmente, a maior participação comunitária (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013).

De acordo com Gonçalves (2004), um momento crítico para essa transformação do museu tradicional foi a mesa redonda de Santiago de Chile em 1972. O evento desencadeou o movimento denominado Nova Museologia que seria definitivamente reforçado pela declaração de Quebec em 1985, em que se estabelece uma museologia mais dedicada às questões sociais, educativas e culturais.

Como vimos no capítulo 2, são estas tensões advindas do ambiente de interação do museu que provocam a necessidade de adaptação, cujo propósito é manter a instituição relevante. No exemplo acima, quando os artistas se opõem às estratégias de exposição dos modelos tradicionais de museus, eles vão paulatinamente, conduzindo a instituição a adotar rumos mais alinhados com a produção cultural em andamento, ou seja, dialogando com o cotidiano.

Na atualidade, os caminhos da arte contemporânea têm se mostrado cada vez mais diversificados e plurais, com tendências representando diferentes perspectivas artísticas. O que torna a arte tão singular é a sua abordagem interdisciplinar, pois ela alia diferentes áreas como a tecnologia, a mídia, a filosofia, a antropologia e a ciência, para compor e construir suas narrativas. Assim, concebe-se uma forma de dar vida às questões e assuntos dos quais a arte se

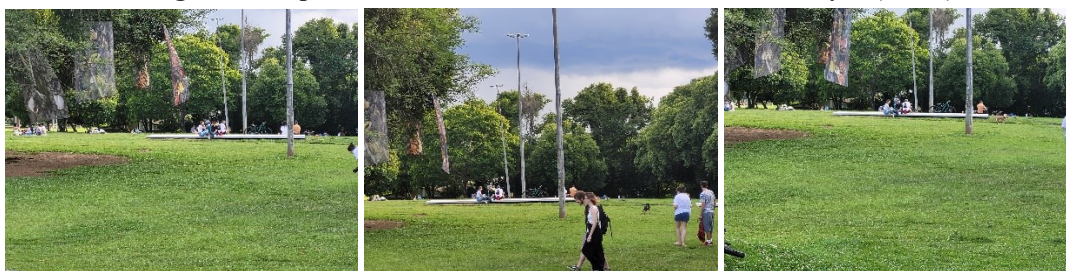
aproxima, promovendo uma reflexão crítica mais aprofundada sobre a realidade e lhe atribuindo um caráter inovador, uma vez que ela tem o poder de fazer com que o espectador enxergue o mundo de uma forma diferente. Por esta razão, a arte tem sido usada como um meio poderoso para promover a reflexão, a discussão e a compreensão de assuntos complexos e controversos (AMARAL, 2014).

A arte, segundo Lindsay (2016), é apenas um dos usuários de um museu. Para a autora, é essencial que o museu considere o conjunto de usuários presentes na totalidade do espaço. Nesse sentido, quando a instituição busca sua relevância no espaço de interação, ela está procurando se adaptar à demanda de atores como: os visitantes propriamente ditos, os funcionários do museu, o acervo, usuários dos espaços auxiliares ou adjacentes do museu, as localidades onde o museu está instalado, e finalmente, os não visitantes, que fazem parte do ecossistema do museu por estabelecer algum tipo de relacionamento com o ele ainda que os contatos não incorram numa visita presencial.

Todos esses tipos de usuários descritos por Lindsay (2016), têm um papel a desempenhar no projeto de um museu que seja bem-sucedido em suas práticas. Visitantes, funcionários, fornecedores entre outros devem usufruir da possibilidade de usar o espaço do museu da maneira que precisam e gostam, enquanto os espaços auxiliares da instituição devem atender às necessidades dos usuários menores ou periféricos. A cidade ou região deve poder obter as vantagens que espera do projeto de construção, enquanto os não visitantes podem apreciar o projeto de longe. Finalmente, o sistema ecológico maior precisa ser levado em consideração para minimizar quaisquer impactos negativos que o museu possa ter (LINDSAY, 2016).

Certos museus implementam ações estendidas como publicações em redes sociais, publicidade externa, anúncios, dentre outras que ajudam o público a se preparar para a experiência de visita. Isso faz com que os diversos públicos de um museu geralmente possuam algum tipo de percepção sobre como a instituição se apresenta para a comunidade (LINDSAY, 2016). Estes guias que antecedem a entrada no visitante ao museu podem ser uma maneira eficaz de ajudar o público a entender melhor o contexto e a cultura do museu e assim, atribuir um determinado grau de relevância à instituição. Assim sendo é preciso que a totalidade de atores com os quais o museu interage seja contemplada em suas estratégias de atuação. Como afirma Santos (2020), ninguém fica fora do sistema de objetos e de ações presentes no espaço de interação. Na imagem 8, apresentamos um exemplo do que pode ser considerado uma sequência de entrada produzida na área externa (parcão) do Museu Oscar Niemeyer (MON).

Imagem 8 – Exposição na área aberta do Museu Oscar Niemeyer (MON)



Fonte: A autoria própria (2023).

O planejamento institucional de um museu pode ser realizado por meio de ferramentas disponíveis aos seus gestores. Algumas delas fazem uso do diagnóstico e da descrição dos programas a serem executados, com o intuito de compreender como suas finalidades podem ser cumpridas. No Brasil, a elaboração de planos museológicos é determinada pela Lei nº 11.904 de 14 de janeiro de 2009, sendo que o IBRAM define o instrumento:

O plano museológico é o principal instrumento de gestão para os museus brasileiros. Trata-se de uma ferramenta de planejamento estratégico, que compreende os níveis estratégico, tático e operacional, iniciado pelo planejamento conceitual por meio da definição da missão, visão, valores, objetivos e diagnóstico da instituição e que alinha os seus programas, projetos e ações, de forma global e integrada (PLANO, 2021, on-line).

Um dos itens comumente descritos no plano museológico está relacionado à arquitetura e urbanismo. Como observam Desvalleés e Mairesse (2013), a arquitetura do museu pode ser um dos elementos que contribui para que a instituição atenda as demandas contemporâneas que estão diretamente relacionadas às especialidades técnicas e às finalidades sociais da instituição.

O projeto dos edifícios do museu muitas vezes reflete a missão e os valores da instituição descritos em seu plano museológico, podendo incorporar elementos que melhorem a experiência do visitante e facilitem a exibição e preservação das coleções. Por exemplo, a arquitetura do museu pode incluir recursos como:

- Espaços de exposição amplos e abertos que permitem a exibição de grandes obras de arte ou artefatos;
- Sistemas de climatização para proteger e preservar as coleções;
- Sistemas de iluminação que destacam as exposições e criam uma atmosfera acolhedora;

- Espaços flexíveis que podem ser reconfigurados para acomodar exposições em constante mudança, como por exemplo, as exposições temporárias que costumam exigir suportes expositivos especiais;
- Exposições educativas e interativas para envolver os visitantes e que promovam uma comunicação inclusiva;
- Recursos de acessibilidade para garantir que o museu seja acolhedor e acessível a todos os visitantes, inclusive as pessoas com deficiências;
- Espaços de entretenimento como lojas, cafés, áreas externas de lazer entre outros.

A arquitetura do museu também pode ser influenciada pelo ambiente e cultura circundantes. Um museu localizado em um edifício histórico por exemplo, pode incorporar elementos da arquitetura e design originais do edifício, enquanto um museu em um ambiente mais moderno pode apresentar elementos de design contemporâneo. Dessa forma, o museu incorpora os recursos de sua arquitetura ao acervo. Seja um pátio de esculturas, uma vista dramática da cidade ou uma grande praça, essa sequência de ações e equipamentos pode ajudar os visitantes a deixar de lado seus preconceitos e abrir seus olhos e mentes para a experiência que o museu proporciona. Em linhas gerais, a arquitetura do museu contribui para criar um ambiente acolhedor, envolvente e educacional que inspire os visitantes a aprender, a apreciar as coleções do museu e a usufruir das experiências provocadas pelo espaço interno e externo (LINDSAY, 2016).

Diante de tais considerações, podemos nos interrogar sobre a capacidade dos museus responderem e se adaptarem às demandas contemporâneas, principalmente no que se refere as suas finalidades funcionais e sociais, ou seja, suas especialidades técnicas relacionadas à pesquisa, coleta, conservação, interpretação e exposição do patrimônio material e imaterial, e suas finalidades sociais de se constituir em um espaço aberto, acessível e inclusivo, no qual se pode conhecer, refletir e discutir sobre as emergências relevantes para a comunidade, sem deixar de utilizar o espaço para a fruição.

De acordo com Santos (2020), a arquitetura do museu, principalmente em seus aspectos externos, constitui o elemento fixo do espaço. Tal elemento, segundo o autor, não é neutro e atua no sentido de propiciar maior ou menor fluidez no espaço, ou seja, aumentar ou limitar a produtividade. Assim, dada a ausência de recursos atrativos de sua arquitetura externa, as condições atuais do projeto arquitetônico do MAI não contribuem no sentido de tornar o espaço mais atrativo aos turistas e moradores da cidade. No mesmo sentido não há valorização das áreas do entorno do museu, assim como não favorece a diversidade de atores que ali atuam

no sentido de oferecer serviços e produtos. Portanto, trata-se de um recurso arquitetônico que não é utilizado em sua amplitude, um recurso desperdiçado, que não contribui para a sustentabilidade de fato.

Segundo Giroto (2019), na contemporaneidade, os museus além de se tornarem uma ferramenta para criar relações sociais, fortalecer a identidade cultural local e oferecer oportunidades de educação, lazer e recreação, eles representam espaços de reflexão, diálogo e intercâmbio entre diferentes culturas. Dessa forma, os museus podem ser usados para ajudar a promover o desenvolvimento econômico e social, gerando empregos na indústria criativa e fornecendo uma plataforma para a troca de ideias e experiências. Vale destacar que os museus podem ser vistos como ferramentas de transformação social e regeneração urbana, ajudando a criar uma sociedade mais inclusiva e coesa. Isso, segundo o autor serviu de justificativa para que algumas cidades incluíssem abertura de grandes museus em suas estratégias de requalificação urbana e, como vantagem na competição global travada entre cidades que buscam visibilidade e turismo.

Um exemplo clássico de museu que produziu influência expressiva em seu entorno é o Museu Guiggenheim Bilbao (imagem 9). Inaugurado em outubro de 1977, como resultado de uma ação conjunta entre instituições Bascas e a Fundação Solomon R. Guggenheim, o Museu superou as expectativas artísticas e culturais e contribuiu de maneira extraordinária para a regeneração urbana, econômica e social da cidade de Bilbao, e seu entorno²⁵.

²⁵ Ver mais em: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/en/about-the-museum>. Acesso em: 19 jan. 2023.

Imagem 9 – Museu Guiggenheim Bilbao, Espanha



Fonte: Hisgett (2009).

Segundo Portzamparc (1997), espaços construídos ou, os elementos fixos a que se refere Santos (2020), podem ser percebidos a partir da sua influência na paisagem. Esta influência vai, segundo Santos (2020), determinar a produtividade em função da adaptação sociotécnica do elemento fixo no espaço.

Assim o elemento construído que abriga o museu ou seu entorno, pode se constituir em elemento identificador no espaço que, por exemplo, permite orientar um percurso quando se deseja direcionar alguém para algum lugar, ou seja, torna-se espaço de referência. O elemento construído também pode se constituir em elemento de distinção que pode ser, tanto dele próprio quanto da totalidade dos demais elementos presentes no espaço considerado. Finalmente, há o espaço vazio, área em que ocorrem as eventualidades, ou seja, espaço com potencial relacional, onde os resultados dos sistemas de ações ali empreendidos podem ser imprevisíveis (PORTZAMPARC, 1997). Esta percepção de espaço como uma totalidade, cujos elementos não podem ser tomados individualmente, tal qual sugerida por Santos (2020), também foi apreendida por Santos (2020, p. 165):

A região e o lugar não têm existência própria. Nada mais são que uma abstração, se os considerarmos à parte da totalidade. Os recursos totais do mundo ou de um país, quer seja o capital, a população, a força de trabalho, o excedente etc., dividem-se pelo movimento da totalidade, através da divisão do trabalho e na forma de eventos. A cada momento histórico, tais recursos são distribuídos de diferentes maneiras e localmente combinados, o que acarreta uma diferenciação no interior do espaço total e confere a cada região ou lugar sua especificidade e definição particular. Sua significação é dada pela totalidade de recursos e muda conforme o movimento histórico.

A presença do espaço construído e do vazio na paisagem urbana possibilitam identificar potencialidades e recursos que contribuem para que o projeto arquitetônico do museu atinja suas finalidades técnicas e sociais. Com isso, a arquitetura vai se expandir para além de suas fronteiras. O chamado “parcão” do Museu Oscar Niemeyer de Curitiba - PR, um vazio que se integra ao espaço construído, pode servir de exemplo para as eventualidades que são originadas a partir dos atores que ocupam o espaço. Concomitantemente, tais espaços também podem se constituir em instrumentos para que o museu deles se utilize em suas diversas ações de educação e entretenimento (ver imagem 10).

Imagem 10 – “Parcão” do MON, vazio relacional apropriado pelo público



Fonte: Autoria própria (2022).

A partir do exemplo do “parcão” do Museu Oscar Niemeyer, e recuperando as contribuições de Santos (2020), podemos considerar a arquitetura com seus espaços construídos e vazios relacionais, um recurso integrado e indissociável do museu. Seu espaço arquitetônico é extensão de cada uma das partes que formam o museu e que permitem a ampliação da experiência do visitante. Tal constatação nos apresenta em seu bojo, a possibilidade de interpretar estes espaços relacionais como áreas distantes das regras rígidas que habitam as práticas museológicas em que os visitantes são privados de uma relação mais íntima com o patrimônio. Portanto, são espaços com potencial para gerar experiências sociais, sensoriais e afetivas.

Mesmo em situações como no exemplo do parcão do Museu Oscar Niemeyer, é possível identificar tentativas de controle e imposição de regras sobre o uso desses espaços.

Recentemente, por exemplo, a administração do museu proibiu a realização de eventos no espaço aberto tendo em vista as reclamações de perturbação de ordem advindas de outros grupos que habitam nas proximidades ou que dividem o mesmo espaço²⁶. Com isso, as noções relacionadas aos eventos devem ser contempladas pela arquitetura de museus. O projeto precisa considerar a possibilidade de apropriação dos vazios como reais e prever espaços que possam acomodá-los de forma adequada, procurando compreender e antecipar a forma como os eventos irão se desenvolver, bem como projetar ambientes que possam acomodar de forma adequada estes eventos.

Durante nossa visita de observação ao parcão do MON, constatamos a existência de obras de inserção de elementos fixos em diversas áreas do espaço. Tais elementos servirão de suporte para exposições ao ar livre e para a adição de elementos de integração a partir dos quais os usuários do espaço ganham conforto e passam a dispor de um instrumento que facilita o convívio social. A imagem 11 permite constatar a presença de exposições e espaços de convívios inseridos nos espaços vazios da área externa do Museu Oscar Niemeyer.

²⁶ Ver mais em: <https://curitibacult.com.br/apos-reclamacoes-de-vizinhos-mon-deixa-de-promover-eventos-no-parcao/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

Imagem 11 – Exposição e espaços de convívio no MON

Fonte: A autoria própria (2023).

Um espaço gerador de eventos é então, a área onde as pessoas vivem e existem. Este espaço está em constante transformação devido aos movimentos e usos dentro dele. Assim, segundo Tschumi (1996), a arquitetura não é simplesmente a forma física de um espaço ou como ele está disposto, mas sim como o espaço é usado e as histórias que podem ser contadas dentro dele. A arquitetura também está presente sobre a criação de um ambiente que pode suportar os eventos que nele ocorrem, e de que modo ele pode moldar a maneira como interagimos uns com os outros. Trata-se de projetar espaços que possam acomodar as atividades que ali acontecem, seja uma praça pública, uma casa ou uma escola, constituindo o contexto social, cultural e psicológico em que é usado. Nesse sentido, trata-se igualmente, de criar um ambiente que promova interações significativas entre as pessoas e crie um sentimento de pertencimento e identidade.

Ao se moverem de diferentes formas pelo espaço, seja caminhando, correndo ou andando de bicicleta, as pessoas se apropriam dos recursos ali existentes. Essa apropriação pode se dar no sentido de consumir produtos e serviços, usufruir de formas de lazer e socializar com os demais atores. Os movimentos e usos dos recursos podem provocar impacto profundo no espaço de convivência, pois possibilitam a criação de padrões de movimento que alteram o

layout do espaço e causam mudanças físicas no ambiente. Por exemplo, a introdução de cicloviarias pode transformar a paisagem urbana, tornando-a mais acessível e convidativa para os ciclistas. Da mesma forma, a adição de restaurantes e cafés pode trazer mais vida a uma área, aumentando o tráfego de pedestres e criando uma atmosfera mais vibrante. A imagem 12 mostra uma inadequação do espaço em relação ao seu uso.

Imagem 12 – Inadequação do espaço em relação ao seu uso



Fonte: Autoria própria (2022).

O espaço está em constante fluxo, é dinâmico e os movimentos e usos dentro dele podem ter influência positiva ou negativa na sua transformação e na transformação da totalidade dos atores que ali operam. Assim, as potencialidades de usos dos recursos presentes no espaço considerado, confirmam a hipótese aqui defendida de que eles podem contribuir para que a continuidade das ações empreendidas seja possível.

Na atualidade, a utilização do espaço no seu aspecto público, foi abordada por Sennett (1988), como apropriação de um lugar de estranhamento, pois é onde estão presentes as diferenças que precisam ser reconhecidas e respeitadas. Para Arendt (2022), o espaço público

é o local no qual se descortina a história, pois trata-se de um lugar de encontro, onde as pessoas se expressam de forma livre e não necessariamente igualitária. É também, segundo a autora, onde a política tem seu lugar, pois é nele que se discutem e deliberam as questões que dizem respeito à vida em comum.

O espaço público é, portanto, o lugar onde as pessoas se reúnem para discutir e deliberar sobre questões pertinentes à sociedade, e ao mesmo tempo, é o lugar onde as diferenças entre as pessoas devem ser reconhecidas e respeitadas. É nele que diálogo acontece e no qual todos devem ter o direito de expressar suas opiniões. Nesse sentido, é também um local em que o imprevisível pode acontecer.

Assim, a arquitetura de museus, ao prever conscientemente a possibilidade de apropriação dos espaços, lida também com demandas contemporâneas. Os espaços públicos, mais comumente percebidos por sua relação com a cidade como praças, parques e ruas, também podem ser identificados em lugares fechados ou delimitados como escolas e hospitais.

A estrutura física de um espaço público pode influenciar a forma como as pessoas interagem e se comportam. Fatores como tamanho, forma e layout do espaço podem desempenhar um papel importante na determinação de como ele é usado e como as pessoas interagem. Por exemplo, um espaço maior e aberto pode encorajar as pessoas a se espalharem e interagirem umas com as outras, enquanto um espaço menor e mais fechado pode levar a menos interação social. Além disso, a quantidade de assentos e a localização dessas áreas também podem afetar a forma como as pessoas usam o espaço, incentivando ou desencorajando certos tipos de atividades.

Além da estrutura física de um espaço público, seu desenho também pode desempenhar papel importante na promoção da convivência democrática. O uso de elementos naturais, como árvores e plantas, pode ajudar a criar uma atmosfera calma e um senso de comunidade, enquanto o uso de arte pública pode promover conversas e aproximar as pessoas. Da mesma forma, a oferta de atividades culturais e esportivas, como mesas de pingue-pongue, Wi-Fi gratuito e jogos ao ar livre, pode contribuir para criar um ambiente convidativo e incentivar as pessoas a permanecerem e interagirem umas com as outras.

Segundo Sperling (2012), as bases da reflexão sobre arquitetura contemporânea, e sobre espaços expositivos, se encontram no deslocamento da ênfase sobre uma arquitetura-marco para uma arquitetura-vazio relacional, ou seja, não apenas o elemento construído é fundamental, mas, também, seus espaços vazios.

A reflexão sobre a forma, eminentemente pertencente ao território da estética, e a sobre função, da qual o campo da organização de sistemas é especializado, estruturam há muito tempo o pensamento sobre o fazer arquitetônico. O foco direcionado para a especificidade arquitetônica, a construção de estruturas espaciais como suportes para dinâmicas sociais, posiciona os eventos – e não as funções - como protagonistas da construção de relações espaciais (SPERLING, 2012, p. 2).

Esta abordagem em relação à arquitetura permite-nos, com referência a Santos (2020), considerar a forma, planta e estrutura de um projeto, bem como a sua materialidade e as relações entre estes, o seu contexto e os seus utilizadores, como um sistema mutuamente interdependente, em constante fluxo, ou seja, o que o autor define por espaço. Esta compreensão da arquitetura como um sistema de relações permite-nos explorar os seus efeitos nas dinâmicas sociais e culturais do espaço, bem como os efeitos dessas dinâmicas na forma da arquitetura. Por meio dessa abordagem, o mantra “a forma segue a função” do modernismo é substituído por uma compreensão da relação entre forma e função, na qual a função é vista como uma constante mudança e a forma como uma constante adaptação às condições mutáveis (SPERLING, 2012).

Um exemplo deste fenômeno foi relatado por Giroto (2019, p. 6), ao analisar o projeto arquitetônico desenvolvido para o Museu Oscar Niemeyer em que se destaca “a forma escultural como complemento a um corpo funcional discreto”.

A opção pela expressividade arquitetônica obrigou, muitas vezes, a museografia a adaptar-se ao espaço resultante. A abertura visual do “Olho” ao exterior gerou problemas de controle da incidência de luz natural, além da exuberância espacial e a vista da paisagem disputarem com as obras expostas a atenção do visitante (GIROTO, 2019, p. 7).

Nesse sentido, a arquitetura pode contribuir não apenas para organizar o ambiente e seus usuários, mas também para criar um espaço de possibilidades. A forma da arquitetura reflete a cultura e os valores das pessoas que a consomem. Levando em consideração o contexto do ambiente e as necessidades dos habitantes, os arquitetos podem criar espaços que não sejam apenas funcionais, mas também significativos e que reflitam a cultura. A arquitetura também pode ser usada para inspirar, entusiasmar e unir as pessoas. Pode ser uma ferramenta para a mudança social e uma forma de criar um senso de comunidade. Ao compreender a cultura, os valores e as necessidades de uma determinada comunidade, os arquitetos são capazes de criar espaços que sejam significativos e que reflitam essa comunidade. Através do uso de um design

cuidadoso, eles podem criar um senso de lugar e fornece um espaço para as pessoas se reunirem e interagirem.

Esse contexto de arquiteturas esculturais e de imbricação entre os elementos que constituem o espaço urbano, resultou em grande dificuldade do estado em criar, desenvolver e cuidar desses espaços. Como resultado, segundo Sperling (2008), principalmente no Brasil, cresce a dificuldade do Estado em protagonizar ações no âmbito do espaço público ou daqueles constituídos a partir de algum tipo de programa para execução de certas finalidades, como é o caso de bibliotecas ou museus.

5.2 Adoção de espaço públicos

Como vimos no capítulo 3, a realidade é uma construção social (BERGER; LUCKMANN, 2018). Na perspectiva de espaço, Soja (2000) sugere que sua materialidade pode ser publicamente apropriada, por meio da formalização, concepção e experimentação. Assim, a constituição do espaço de uso público passa por sua formalização quando idealizado por força da Lei. Além disso, é necessário que tais espaços sejam percebidos ou entendidos a partir de valores simbólicos, e o autor ainda observa que o espaço público precisa ser experienciado, ou seja, tornar-se palco para ações políticas, sociais, culturais, ambientais e econômicas da sociedade.

Autores como Soja (2000), Santos (2020) e Sperling (2005) se valem de teorias de espaço, lugar e territorialidade para explicar como diferentes áreas são usadas, controladas e experimentadas por diferentes grupos de pessoas. Assim, é possível compreender de que forma as diferentes dinâmicas socioculturais, políticas e econômicas presentes no espaço moldam o projeto e conseqüente uso de uma determinada área. Podemos tomar como exemplo os parques públicos, usados por diferentes grupos de pessoas ou ainda, como os projetos de diferentes formas de transporte influenciam a maneira como as pessoas vivenciam um determinado espaço. Ao entender a dinâmica de uso, classificação e experimentação dos espaços, pode-se influenciar o projeto e o desenvolvimento dele tornando-o mais inclusivo, equitativo, acessível e sustentado.

Segundo Sperling (2005), as dificuldades do Estado brasileiro em manter e criar espaços públicos têm impacto profundo na forma como as cidades são planejadas e construídas isto provocou uma mudança de foco do planejamento e execução públicos proativos para uma abordagem mais regulatória e legislativa, que inclui o uso da terra, bem como a produção

cultural, resultando desse processo, a ascensão do capital privado em substituição à ação do Estado.

Os constrangimentos enfrentados pelo Estado para manter os espaços públicos, principalmente as praças e logradouros, podem ser atribuídos a alguns fatores empiricamente identificáveis como: a falta de recursos públicos para criação e manutenção dos espaços. Além do mais a falta de clareza sobre a real propriedade dos espaços públicos, situação em que nenhuma entidade se considera responsável pela conservação e manutenção, que por se tratar de espaços em constantes mudanças, geram dificuldades de planejamento e gerenciamento. Isso significa que, com a incapacidade do Estado em gerenciar adequadamente os espaços de uso público, fatores relacionados à manutenção básica como remover pichações, coleta de lixo e lidar com o vandalismo, estes frequentemente negligenciados, transformam-se em ambientes inseguros e hostis.

Na imagem 13 é possível observar como a falta de atenção do município de Curitiba em promover a manutenção do espaço público é determinante no surgimento de espaços nocivos ou inadequados para o usufruto social.

Imagem 13 – Espaço público largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão



Fonte: Autoria própria (2022).

Como é possível perceber, os espaços públicos acabam espelhando as dificuldades e tensões de toda ordem, experimentadas pela diversidade de atores presentes no espaço. Ou seja, nos termos de Santos (2020), há uma inadequação entre o sistema de objetos e ações produzidos no espaço que impedem sua funcionalidade e são determinantes para a sua materialização.

Diante deste conjunto de dificuldades, uma das estratégias adotadas pelo Estado foi, como observa Sperling (2005), permitir que investidores privados passassem a receber incentivos fiscais e dividendos de imagem em troca de seus investimentos para colaborar na criação desenvolvimento e manutenção de espaços públicos. Segundo o autor, isso resultou em um mecanismo que veio a ser conhecido como “solo criado”, por meio do qual empresas privadas podem colher os benefícios dos espaços públicos que financiaram e construíram. Esta tendência levanta questões sobre a capacidade do Estado de continuar a fornecer espaços e serviços públicos, e pode levar a uma distribuição desigual dos recursos públicos. No entanto, se bem gerida pode produzir resultados satisfatórios (SPERLING, 2008; SOJA, 2000).

Desta forma, o espaço público contemporâneo se caracteriza por uma variedade de formas, usos e domínios diferentes cujos resultados constituem um espaço mais dinâmico, mutável e diversificado, o que torna complexa sua definição e o caracteriza como um espaço de disputa no qual, sua apropriação tornou-se mais importante do que sua propriedade (SOJA, 1998; SOJA 2000; SANTOS 2020).

A apropriação do espaço público, na atualidade, está propensa a uma variedade de atividades, como eventos sociais e culturais, manifestações políticas, apresentações artísticas e atividades de lazer. Disto resulta a natureza mutável do espaço onde mais que ser seu detentor, o importante é o seu desfrute (SOJA, 1998; SOJA 2000; SANTOS 2020). Tais usos constituem o reflexo de uma mudança na forma como os cidadãos percebem esses lugares, com maior ênfase nos seus direitos de acesso e uso dos espaços, em oposição à visão tradicional do espaço público como uma área pertencente e administrada pelo estado. Esta abordagem do espaço público levou a uma visão mais dinâmica e participativa, com os cidadãos cada vez mais engajados em atividades como criação e manutenção de lugares. Carmona (2015, p. 387) classifica cinco tipos de espaços públicos quanto à sua apropriação e responsabilidades.

Espaço público, administrado e gerido publicamente; espaço público-privado, que inclui espaço de propriedade do setor público ou de uma organização; espaço privado-público, pertencente ao setor privado, mas de uso público e, espaço privado externos que são privados e restritos ao público.

O Programa de Adoção de Logradouro da cidade de Curitiba-PR., foi criado em 2005 através de uma parceria entre a Associação Comercial do Paraná (ACP) e a Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC). Seu objetivo é envolver a sociedade civil local na manutenção, conservação e melhoria dos logradouros públicos da cidade. Por meio do programa, as pessoas podem adotar e ajudar na manutenção de praças públicas, jardins, centros ambientais, centros de animação de

eixos, jardins ambientais e centros esportivos. O programa, criado por meio do Decreto nº 1.666, instituiu a Lei Municipal nº 11.642 de 22 de dezembro de 2005 em que foi designada a Secretaria Municipal do Meio Ambiente (SMMA) como gestora do programa.

Como logradouros públicos, o Decreto nº 1.666 (CURITIBA, 2002) entende as praças, jardinetes, largos, jardins ambientais, eixos de animação, núcleos ambientais, centros esportivos, relógios e canteiros centrais de ruas e avenidas. Ficam excluídos desta lista os parques, bosques e jardim botânico, que requerem procedimento licitatório próprio para a adoção.

Em 2 de março de 2018, a Lei nº 15.172 (CURITIBA, 2018), alterou a legislação anterior de forma a possibilitar uma participação mais ampla da população nos processos de adoção. Esperava-se que a mudança contribuísse para que a meta de 100 adoções de espaço fosse cumprida. No entanto, segundo dados do Departamento de Parques e Praças do município, atualmente apenas 14 processos de adoção se encontram ativos.

A lei determina que as adoções tenham por finalidade:

I - Sua urbanização, de acordo com projeto elaborado pelo departamento competente da Administração Pública Municipal ou por ele aprovado;

II - Construção dos diversos equipamentos esportivos ou de lazer, de acordo com projeto elaborado pelo departamento competente da Administração Pública Municipal ou por ele aprovado;

III - Conservação e manutenção do logradouro adotado;

IV - Conservação e manutenção dos monumentos situados no logradouro adotado;

V - Realização de atividades culturais, educacionais, esportivas ou de lazer, de acordo com projeto apresentado para aprovação e assinatura do termo de acordo;

VI - Dar publicidade de nomes de rios em Curitiba.

5.3 Sobre a arquitetura do museu de arte indígena

Alinhado ao esforço adaptativo dos museus da contemporaneidade, e utilizando a demanda do Museu de Arte Indígena relacionada à sua arquitetura, apresentamos a seguir o processo de criação e desenvolvimento de ações para a elaboração de um projeto de adoção de espaço público proposto para o MAI.

Na etapa relacionada ao diagnóstico institucional do plano museológico do MAI, cuja primeira elaboração se deu em 2017, a gestão do IJRPM tem apontado a arquitetura, principalmente relacionada aos aspectos externos dos espaços disponíveis e sua fachada, como

pontos fracos da instituição. Instalado num prédio comercial, localizado na avenida Água Verde, 1413, no bairro Água Verde, um bairro central da cidade de Curitiba-PR, a fachada do estabelecimento pode ser vista na imagem 15.

Imagem 14 – Fachada do Museu de Arte Indígena



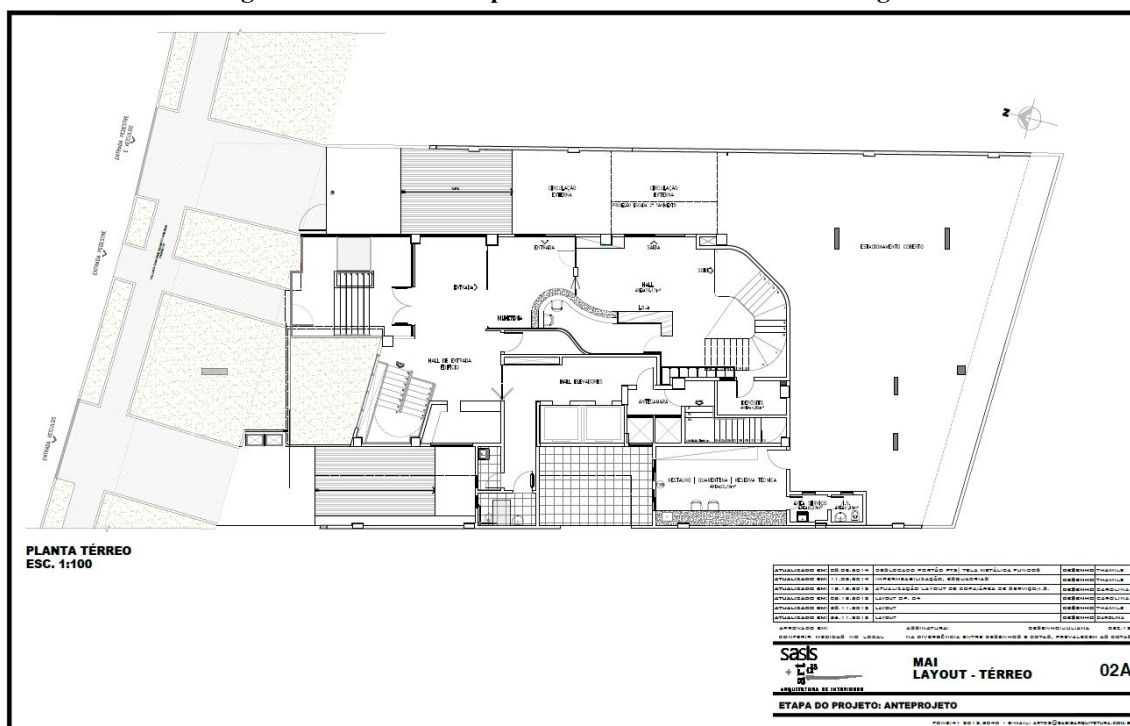
Fonte: Autoria própria (2022).

Como é possível perceber, trata-se de um projeto arquitetônico que, no que se refere a parte externa, não contribui para que o prédio do museu sirva como elemento chave em estratégias de requalificação urbana ou como ponto referencial de acordo com o que foi observado anteriormente a partir de Lindasay (2005), Giroto (2019) e Santos (2020).

O projeto arquitetônico relacionado à parte interna do MAI se mostra perfeitamente concebido visando atender às demandas atuais de suas especialidades técnicas. O espaço conta com área para loja, reserva técnica, 800 m² de área expositiva com duas salas especiais para

exposições temporárias, sala para oficinas, videoteca e setor administrativo. O projeto conta com sistema de ar-condicionado, controle de temperatura, prevenção de incêndios e toda a infraestrutura de atendimento a pessoas com deficiências. As figuras 3, 4 e 5 apresentam as plantas baixas dos 3 andares ocupados pelo museu.

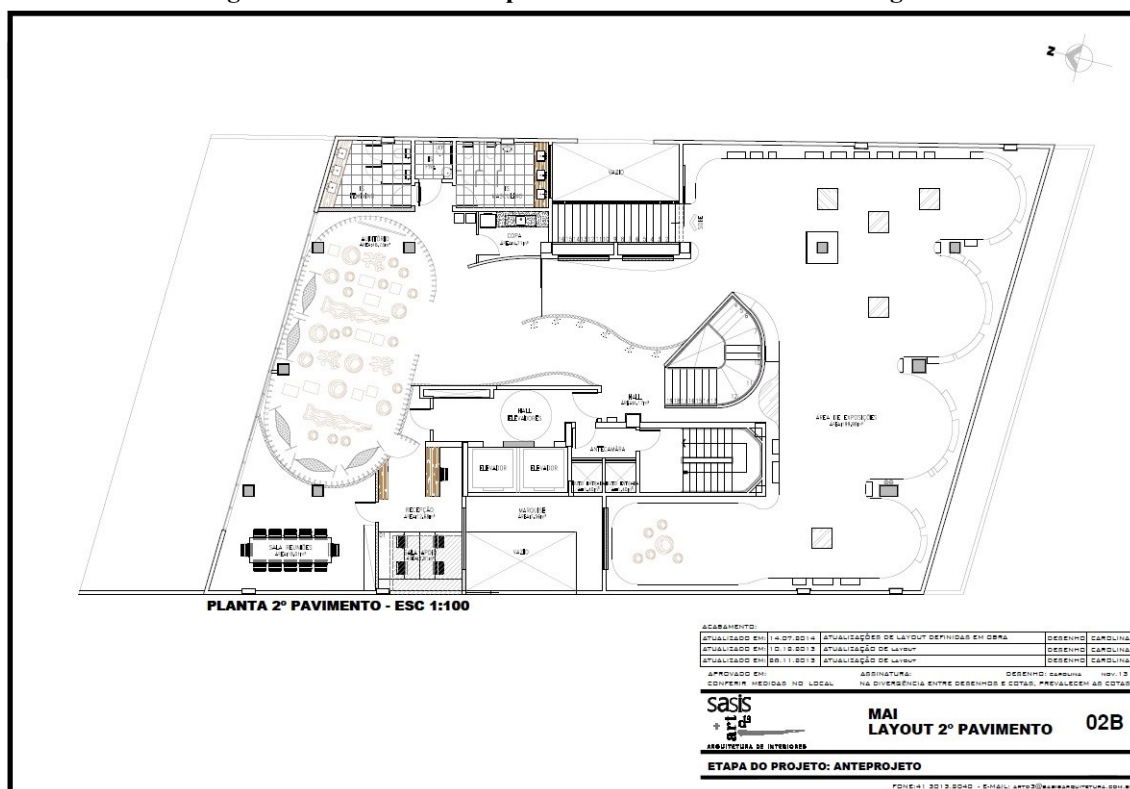
Figura 3 – Planta baixa piso térreo do Museu de Arte Indígena



Fonte: Museu de Arte Indígena (2013).

No piso térreo está localizado o acesso ao MAI. Anexo à recepção se encontra o espaço-loja e o guarda volumes, além da sala para realização de oficinas educativas e o espaço representado como “garagem” que também serve como espaço para eventos. A área sobre a escada que dá acesso ao primeiro piso, possui uma instalação com redes de algumas etnias indígenas. Na área lateral ao espaço-loja, o museu possui uma área para registro de fotos tendo como fundo uma aldeia indígena do Parque Indígena do Xingú.

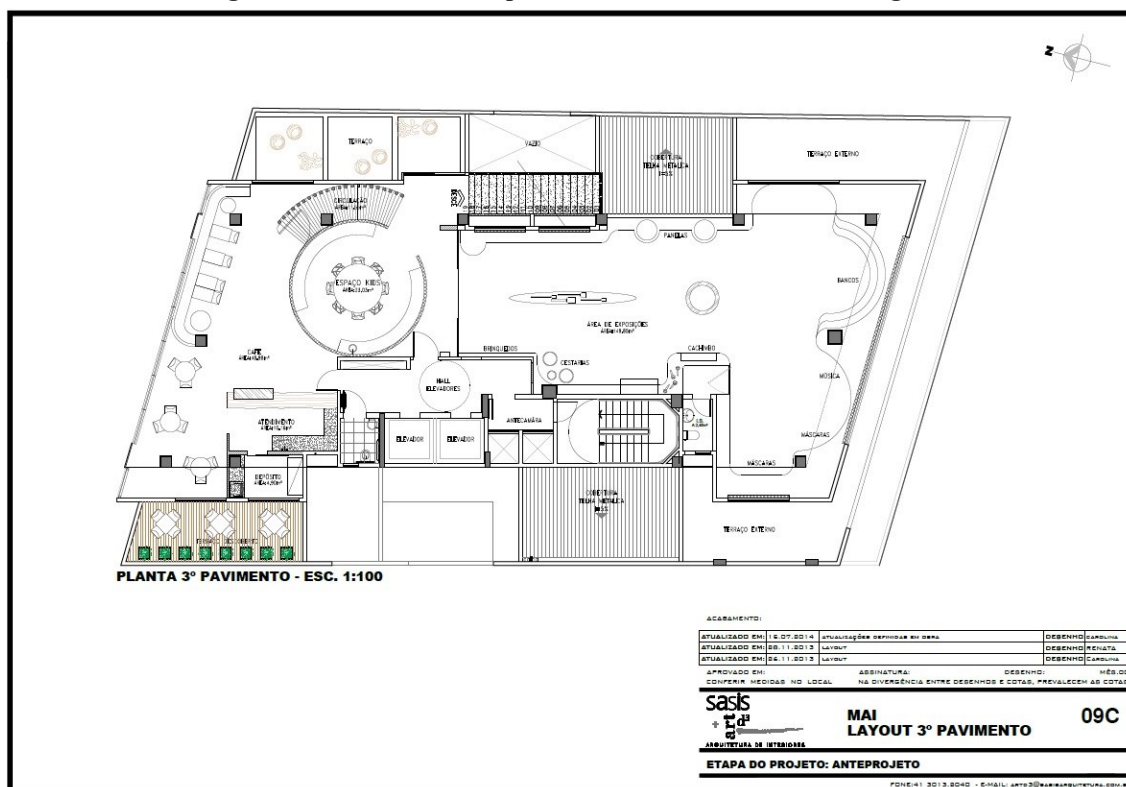
Figura 4 – Planta baixa 2º pavimento do Museu de Arte Indígena



Fonte: Museu de Arte Indígena (2013).

O segundo pavimento conta de início, com uma projeção de *video mapping* com áudio reproduzindo sons de pássaros e movimento de água. Este espaço serve para ambientar o visitante com o ecossistema que possui expressiva influência nas culturas indígenas. Na sequência o visitante encontra a simulação de uma oca xinguana e no restante do andar, o museu expõe objetos vinculados, em sua grande maioria, ao universo indígena masculino. Trata-se da coleção de plumárias, armamentos e adornos. O pavimento possui ainda um espaço destinado a exposições temporárias.

Figura 5 – Planta baixa 3º pavimento do Museu de Arte Indígena



Fonte: Museu de Arte Indígena (2013).

O terceiro pavimento, representado na figura 5, é dedicado ao universo indígena feminino. Este espaço possui uma sala para atividades educativas e apresentação de vídeos, além das coleções permanentes de cerâmica, adornos, bancos, instrumentos musicais e objetos ritualísticos. Assim como o segundo pavimento, existe também, um espaço para exposições temporárias.

Vale ressaltar que o projeto original previu a instalação de equipamentos que permitissem a acessibilidade de pessoas com deficiências como elevadores para cadeirantes internos e externos que servem todos os pavimentos, banheiros adaptados, além de *tablets* para a realização de mediações por *áudio-book*.

O projeto expográfico, segundo a diretora do IJRPM, Julianna Rocha Podolan Martins, foi inspirado na serpente sucuri, animal presente nas lendas de muitas culturas de povos indígenas, principalmente das regiões central e norte do Brasil. Dessa inspiração, resultaram formas orgânicas que simulam caminhos de rios, que segundo as lendas, outrora foram caminhos criados por sucuris.

No que se refere ao potencial que a arquitetura do MAI possui para atrair mais visitantes, constituir notoriedade institucional, contribuir para o turismo da localidade e incentivar transformações urbanas (MUSEUSB, 2022), compondo em certa medida, o acervo

do museu, empiricamente é possível perceber que o apontamento do diagnóstico presente no plano museológico, principalmente no que se refere à arquitetura externa, caracteriza-se como um ponto fraco do museu.

5.4 Compreendendo e transformando um ponto fraco

Considerando que os elementos relacionados à arquitetura dos museus afetam a totalidade do espaço onde a instituição coexiste, o método de abordagem de problemas complexos, COMPRAM (DETOMBE, 2001) se mostra apropriado e foi utilizado para o enfrentamento das questões relacionadas à arquitetura do Museu de Arte Indígena. A opção pela utilização deste método, se deu por conta de sua abordagem sobre problemas complexos de forma interdisciplinar e sistêmica. A seguir inserimos como foram executadas as fases propostas pelo método para o caso de um ponto fraco do museu. O COMPRAM propõe uma divisão em dois subciclos, nos quais cada subciclo apresenta fases distintas para execução apresentam-se a definição e alteração do problema ou ponto fraco.

5.4.1 Subciclo 1 - definindo o problema

Fase 1.1: Tomar consciência e formar uma ideia mental do problema.

Esta fase se inicia a partir da análise do Plano Museológico do MAI referente aos anos de 2017 a 2022. Durante a análise, foi possível perceber que o problema relacionado à arquitetura do MAI vem sendo relatado ano após ano, desde sua inauguração, ou seja, os membros do instituto IJRPM, reconhecem sua existência, no entanto, não consta nos planos anuais, nenhuma proposta para abordagem do problema e a proposição de soluções.

Durante reunião realizada com os membros da diretoria do IJRPM, o tema foi debatido e este pesquisador, no âmbito desta Tese, se propôs a enfrentar o problema no sentido de buscar alternativas para minimizar os impactos causados pelo que o plano museológico relata como um ponto fraco do MAI, referindo-se à fachada do prédio.

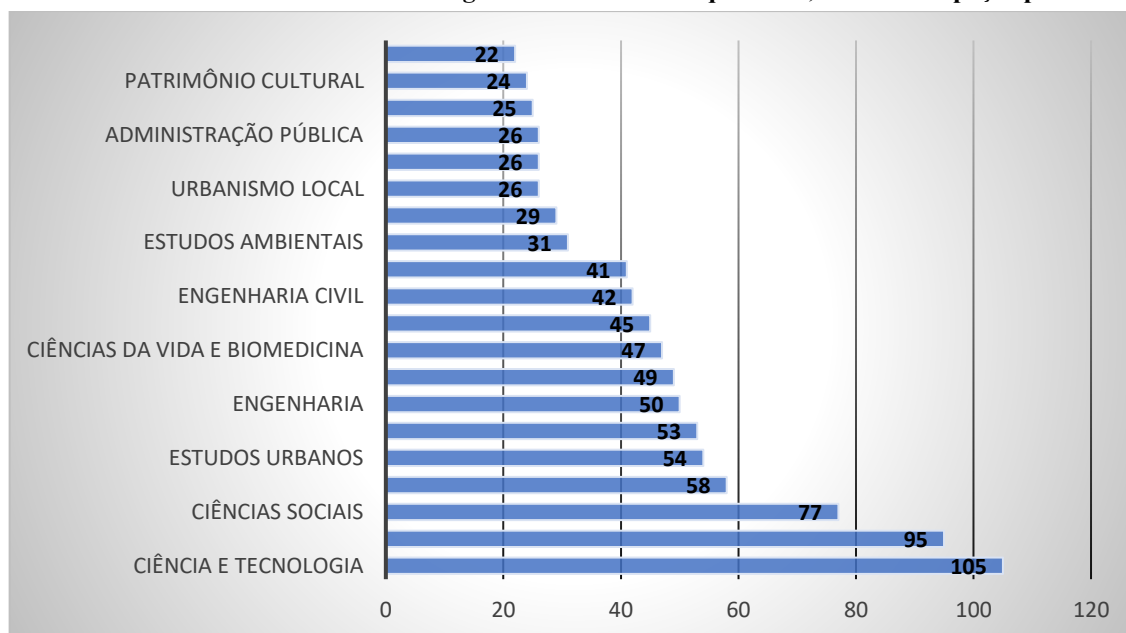
Fase 1.2 Estender a ideia mental pela reflexão e pesquisa.

Nesta fase, foi realizada uma pesquisa teórica com a finalidade de buscar estudos anteriores que permitissem o aprofundamento e a compreensão do problema. Por meio do portal periódicos/capes²⁷, realizamos no período de 7/02/2022 a 11/02/2022, uma busca com os

²⁷ <https://www.periodicos.capes.gov.br/>

termos “Museums AND Architecture AND Urban Planning”. A intenção do uso de operadores booleanos foi garantir que a resultado apresentasse apenas estudos cujos termos museus, arquitetura e urbanismo estivessem presentes. A pesquisa retornou um total de 353 artigos revisados por pares produzidos entre o período de 1979 a 2022. Destes, 273 artigos, ou seja, 77,33% foram produzidos nos últimos 10 anos, e 178 artigos se referem à produção acadêmica dos últimos cinco anos, ou seja, de 2017 a 2022. O gráfico 6 ilustra os assuntos mais abordados dentre os 178 artigos selecionados.

Gráfico 6 – Temas abordados nos artigos relacionados à arquitetura, museus e espaços públicos



Fonte: Autoria própria (2022).

Como é possível perceber no gráfico 6, a variedade de temas abordados na produção acadêmica identificada é razoavelmente diversificada, com destaque para estudos envolvendo ciência e tecnologia, ciências sociais e estudos urbanos.

O aprofundamento teórico relacionado ao problema se concentrou em autores que investigam a influência da arquitetura dos museus sobre os espaços urbanos circundantes, ou seja, na parte externa dos museus e como isso reflete no cotidiano da cidade, seus habitantes e identidades. Buscou-se compreender os fenômenos presentes na integração do público com o museu, sua arquitetura, espaço público, os quais aproximam a totalidade do espaço das dimensões da sustentabilidade.

Além da pesquisa teórica, a equipe constituída para tratar do problema fez consultas aos órgãos públicos de Curitiba sobre o processo de adoção de espaços públicos, em especial a

Secretaria Municipal do Meio Ambiente, o Departamento de Parques e Praças e o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba.

Fase 1.3 Colocar o problema na agenda e decidir lidar com o problema.

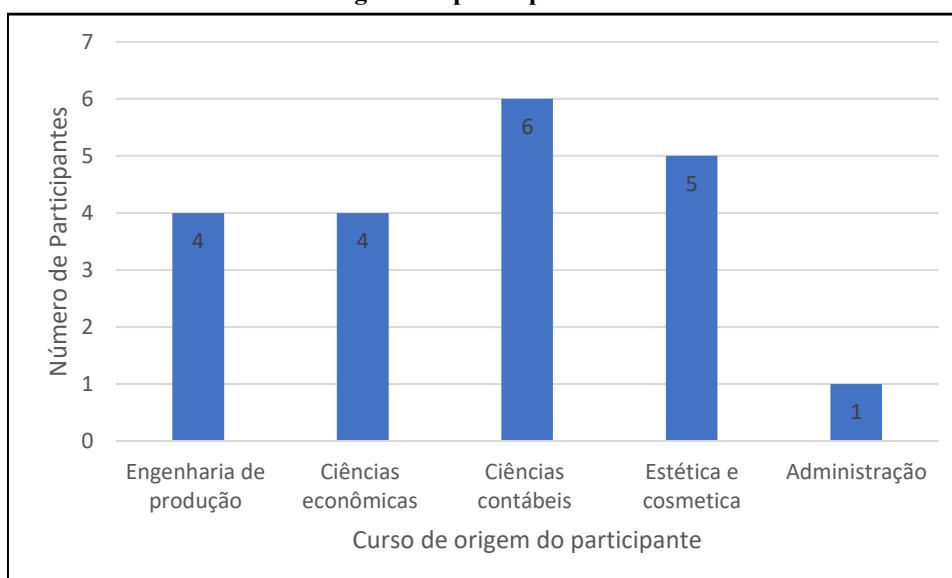
Nesta fase, realizamos reuniões com os integrantes do IJRPM, nas quais apresentamos alguns resultados da pesquisa teórica e confirmamos a viabilidade de aprofundar a compreensão do problema que estava sendo enfrentado.

Fase 1.4 Formar uma equipe para tratamento e análise do problema.

A equipe foi constituída a partir da reunião preliminar realizada na fase 1.3. A coordenadora do MAI, Samantha Donner, passou a compor a equipe de estudos juntamente com este pesquisador. Como forma de incluir outras vozes no estudo do problema e proposição de soluções, apresentamos um projeto de extensão junto à Universidade Positivo, e sugerimos a adoção do tema em disciplina projetual do curso de arquitetura denominada “ateliê de urbanismo e paisagismo II”. A Universidade Positivo foi fundada em 1988, na cidade de Curitiba-PR e em 2020, passou a integrar o Grupo Cruzeiro do Sul Educacional. A política de extensão adotada pela universidade possui o seguinte propósito:

Formar indivíduos para o desenvolvimento sustentável e impactar positivamente a sociedade por meio da pesquisa e de interações transformadoras que, além de colaborarem para o desenvolvimento das competências dos alunos, ajudem na produção e na aplicação do conhecimento na melhoria das condições econômicas, ambientais ou sociais de setores da sociedade que se relacionam com a universidade (UP, 2021, online).

A proposta para realização do projeto de extensão foi aprovada para execução no primeiro semestre de 2022, com data de início em 22/02/2022. A extensão contou com a participação efetiva de 20 alunos da graduação enquanto participantes das atividades extensionistas, advindos dos seguintes cursos distribuídos conforme o gráfico 7.

Gráfico 7 – Cursos de origem dos participantes das atividades de extensão

Fonte: Autoria própria (2022).

A estratégia de propor atividades extensionistas e o tema para uma disciplina projetual do curso de arquitetura, teve a finalidade de atrair outras vozes para auxiliar na criação e desenvolvimento de proposições para o enfrentamento do problema, de acordo com o que sugere a metodologia COMPRAM. É possível verificar pelos dados do gráfico 7, que a quantidade de participantes foi significativa, bem como a diversidade de cursos nas quais eles estão vinculados enriquecendo a possibilidade de trabalhar de modo interdisciplinar.

A presença de atores ou participantes advindos de contextos diferentes aproxima o MAI de recursos cognitivos, humanos, econômicos de toda ordem os quais num contexto cotidiano do museu, dificilmente seria possível ocorrer. Deste modo a instituição precisa atuar de forma intencional no espaço (SANTOS, 2020), com o propósito de compor grupos de atores participantes que venham a contribuir para constituir a realidade relacionada ao enfrentamento do problema (BERGER; LUCKMAN, 2018).

A proposta do projeto de extensão na Universidade Positivo teve por objetivo investigar e promover a apropriação inovadora do logradouro público, numa perspectiva social, cultural, econômica e ambiental dada a diversidade de atores presentes no seu entorno e da contribuição interdisciplinar dos participantes. Recebeu o nome de “Inovação na Adoção de Espaços Públicos” e foi concebido a partir de 60 horas com encontro semanais, durante o 1º semestre de 2022.

Por sua vez, a proposta temática para a disciplina “ateliê de urbanismo e paisagismo II” do curso de arquitetura da Universidade Positivo teve por objetivo estimular os estudantes a desenvolver proposições para a concepção urbanística e arquitetônica para o projeto de adoção

do espaço público pretendido. A disciplina seguiu as considerações teóricas apresentadas na sessão 5.1 e foram desenvolvidas a partir de encontros conduzidos pelos professores do Curso de arquitetura da Universidade Positivo Andrei Crestani e Rivail Vanin.

A expectativa era que, ao final das atividades extensionistas e da disciplina projetual do curso de arquitetura, os participantes fossem capazes de propor, de forma autônoma e por meio de equipes multidisciplinares, proposições inovadoras para a ocupação do espaço público pretendido, tais como:

- Mecanismos de engajamento da diversidade de atores presentes no entorno da ação, no processo de adoção e uso do espaço público.
- Projetos de instalação de recursos educativos, culturais e sociais no espaço público.
- Proposição de mecanismos de sustentabilidade econômica e financeira para o projeto, bem como para os atores sociais que fariam uso do espaço público.
- Proposição de ações educativas no uso do espaço adotado, para a diversidade de atores envolvidos.

Fase 1.5 Coleta de dados, obtenção de conhecimento e formulação de hipóteses

Esta fase foi realizada a partir dos estudos teóricos realizados por este pesquisador e das proposições desenvolvidas no contexto do projeto de extensão, bem como, dos resultados advindos da disciplina projetual do curso de arquitetura, ambos da Universidade Positivo.

A realização do projeto de extensão e da disciplina projetual do curso de arquitetura envolveu visitas ao MAI, ao largo professor Haroldo Trevisani Beltrão, encontros dialógicos online com representantes do poder público municipal (IPPUC), encontros com representantes de comunidades indígenas, pesquisadores e detentores de conhecimentos relativos às culturas dos povos originários do Brasil. Alguns deles foram:

- Florêncio ReKayg Fernandes, indígena da terra indígena Rio das Cobras, doutorando do curso de antropologia da UFPR.
- Galeno de Castro Junior. Pesquisador músico, culinário e pesquisador independente de práticas e saberes indígenas.
- Leandro Kótãnh dos Santos, liderança indígena da etnia Kaingang. Fundador da aldeia urbana Kakané Porã em Curitiba-PR.
- Julianna Rocha Podolan Martins, diretora do IJRPM e do Museu de Arte Indígena.
- Encontro com povos indígenas da etnia Waujá, oriundos do parque indígena do Xingú no dia 19 de abril de 2022.

No dia 15/03/2022, realizamos a primeira visita com os participantes do projeto de extensão no largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão. O objetivo foi estabelecer um primeiro contato com o espaço para que, posteriormente, as equipes pudessem planejar novas visitas de forma que atendessem aos objetivos das equipes formadas. Nesse encontro, os participantes puderam debater algumas percepções sobre o local, e temas como a falta de conservação, iluminação deficitária e inexistência de espaço de circulação e convivência (ver imagem 15).

Imagem 15 – Visita dos participantes ao largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão



Fonte: Autoria própria (2022).

Na sequência foi realizada a visita ao Museu de Arte Indígena com a mediação da responsável pelo setor educativo do MAI, Jaqueline Marcondes. A mediadora apresentou a história da formação do acervo e os objetivos do instituto Julianna Rocha Podolan Martins, a estrutura de funcionamento do museu e seus objetivos, bem como, discorreu sobre os artefatos de origem indígena que compõem a coleção. O encontro durou cerca de duas horas e propiciou um primeiro contato dos participantes extensionistas com as culturas dos povos originários do Brasil e com aspectos gerais da estrutura e funcionamento do MAI (ver imagem 16).

Imagem 16 – Visita dos participantes ao Museu de Arte Indígena



Fonte: A autoria própria (2022).

A reunião dos participantes do projeto de extensão com o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) ocorreu em 22/03/2022. Diante a proposta do projeto de inovação com finalidade de desenvolver proposições para a adoção inovadora de espaços públicos, os arquitetos Carla Choma Frankl e Mauro Magnabosco representando o IPPUC, expuseram o projeto “Rosto da Cidade” para entendimento e esclarecimento das dificuldades que serão enfrentadas no processo de adoção do largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão pelo Museu de Arte Indígena.

O encontro iniciou com a exposição do plano municipal de urbanização da cidade de Curitiba, implantado um ano após a criação do IPPUC, em 1965. Trata-se de um plano cujo objetivo era promover a valorização do centro histórico e o estudo do descongestionamento da área central uma vez que, mesmo em um período no qual a circulação de veículos automotores

era menor, o problema de congestionamento já se fazia presente no centro da cidade. O plano incentivou a urbanização de Curitiba numa perspectiva de verticalização a partir da qual se intencionava o planejamento da expansão urbana de forma linear.

Em seguida os representantes do IPPUC apresentaram o programa “Rosto da Cidade”, que foi criado em 2018 e opera com ações conjuntas desenvolvidas em parceria com a Fundação Cultural de Curitiba, a Secretaria Municipal do Meio Ambiente, a Secretaria Municipal de Obras Públicas e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (IPPUC, 2022). Alguns exemplos de benefícios gerados pelo programa foram: o calçadão da rua XV de novembro, modernização da rua São Francisco, incluindo a faixa de acessibilidade e sinalização; a revitalização com pintura dos monumentos da praça Tiradentes e praça Generoso Marques, a recuperação e modernização da Rua Riachuelo, a revitalização da Rua Trajano Reis; a readequação da rua Voluntários da Pátria com elevação da pista, sinalização e acessibilidade; a revitalização da rua Saldanha Marinho e, por fim, a etapa relacionada a rua Alameda Prudente de Moraes²⁸, que prevê intervenções urbanas com melhorias em ambientes públicos, sendo eles sinalização, acessibilidade, disponibilidade de internet gratuita dentre outros.

Conforme foi exposto pelos representantes do IPPUC, a valorização do centro tradicional potencializa a atração turística, promove segurança e viabiliza a atuação comercial no espaço, uma vez que, com a abertura de shoppings, a área comercial foi fortemente afetada, pois os consumidores se sentiram mais atraídos pela experiência de compra propiciada por centros comerciais mais modernos, diversificados e seguros.

Na apresentação da etapa que engloba a revitalização da Rua Prudente de Moraes, os representantes do IPPUC expuseram que toda grande mudança envolve um processo de comunicação com a população do entorno que acaba sendo a mais afetada pelo novo projeto. Pensando nesse contexto, o IPPUC realizou encontros com moradores e comerciantes da região com a colaboração do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para expor as estratégias elaboradas para o local, bem como, ouvir as demandas dos usuários com o intuito de aperfeiçoar o projeto. O SEBRAE, além da atuação junto aos empresários da região também realizou a pesquisa de campo com a população local com a coleta de opiniões. Portanto, o projeto de adoção do largo pelo MAI, não se constitui apenas no desenvolvimento de projeto arquitetônico ou de paisagismo, mas de elaboração de estratégias que visem o

²⁸ Ver mais em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/comerciantes-conhecem-projeto-da-prudente-de-moraes/58476>. Acesso em: 03 jan. 2023.

esclarecimento da população do entorno do largo sobre o que será feito e de que forma as demandas do público que utiliza o espaço será atendida.

Um dos aspectos ressaltados pelos representantes do IPPUC durante a reunião com o grupo de alunos extensionistas foi a ampla aceitação da população do entorno das obras de revitalização de espaços realizadas pela Prefeitura Municipal de Curitiba. Segundo os representantes do IPPUC, a população tende a reconhecer os benefícios gerados, inclusive quanto à valorização dos imóveis e quanto aos aspectos envolvendo segurança e melhor qualidade de vida na região.

Após esta reunião deu-se prosseguimento às atividades programadas. Os planos de aulas estabelecidos no projeto de extensão e na disciplina projetual de arquitetura, previa encontros com a liderança indígena kaingang Leandro Kótãnh dos Santos, da primeira aldeia urbana do sul do Brasil, localizada no bairro Campo do Santana, denominada Kakané Porã²⁹. O líder indígena expôs as formas de apropriação de elementos das culturas dos povos originários por populações não indígenas. Nesse encontro, os participantes extensionistas conheceram a história da origem da aldeia Kakané Porã e os riscos inerentes à apropriação indevida de elementos das culturas dos povos originários. O líder indígena conheceu o propósito da extensão universitária e se mostrou favorável à adoção do espaço por parte do Museu de Arte Indígena (ver imagem 17).

²⁹ <https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/adaptados-a-vida-urbana-moradores-de-aldeia-no-campo-de-santana-ainda-preservam-sua-cultura/39476>. Acesso em: 03 jan. 2023.

Imagem 17 – Encontro dos extensionistas com representante indígena



Fonte: Autoria própria (2022).

Fase 1.5 Coleta de dados, obtenção de conhecimento e formação de hipóteses

Esta fase contou com a proposição de projetos de extensão na Universidade Positivo, bem como a sugestão da temática para uma disciplina projetual do curso de arquitetura da mesma universidade. De forma a complementar as possibilidades de estudos de viabilidade da proposta de adoção do logradouro público, foram realizadas reuniões com profissionais autônomos de escritórios privados de arquitetura. Consideramos que esta abordagem se mostrou infrutífera no sentido de coleta de dados e contribuições pois, afloraram os interesses comerciais e objetivos individuais dos profissionais que ofuscaram as intencionalidades do projeto de adoção do espaço público.

Assim, os estudos teóricos realizados pela equipe formada para abordar o problema, as proposições elaboradas por meio da disciplina projetual do curso de arquitetura e do projeto de extensão permitiram a prática interdisciplinar e trouxeram novos olhares sobre a intencionalidade de adoção do logradouro público.

Fase 1.6 Formulação do modelo conceitual do problema

Na medida em que o pesquisador avançou nas pesquisas teóricas relacionadas aos fenômenos verificados em processos de adoção de espaços públicos, as particularidades

envolvendo o problema arquitetônico/urbanístico do MAI puderam ser mais bem compreendidas. Percebeu-se a necessidade de compor espaços no projeto arquitetônico a partir das seguintes especificidades:

- prever o acolhimento que atenda a um público amplo e diversificado, caracterizado anteriormente como o público do museu;
- tais espaços, ainda que alinhados à temática do acervo do MAI, não devem caracterizar espaços exclusivos dos grupos que se inserem na temática do acervo.
- deve caracterizar a integração com o museu

5.4.2 Subciclo 2 - alterando o problema

Fase 2.1 Construir um modelo empírico e estabelecer o objetivo desejado.

Essa fase se constituiu a partir das proposições elaborados pelos diversos grupos que compõem o projeto de extensão e a disciplina do curso de arquitetura “ateliê de urbanismo e paisagismo II”.

Fase 2.2 Definir o espaço de manuseio.

A instituição, por meio da equipe de abordagem do problema, vai identificar e se apropriar dos recursos disponíveis no seu entorno, em especial daqueles relacionados às interações com os demais atores, para conceber estratégias de abordagem do problema.

Fase 2.3 Construção e avaliação de cenários.

Trata-se do resultado das ações desencadeadas pelos recursos apropriados na fase anterior.

Fase 2.4 Sugestão de intervenções.

A partir da Lei municipal Nº 15.172 foram elaborados um conjunto de sugestões que, como vimos anteriormente, regula a adoção de espaços públicos na cidade de Curitiba e das orientações sobre o processo de manifestação da intenção de adoção de um espaço público, detalhado por meio de contato feito através do site da PMC, Secretaria Municipal do Meio Ambiente, Departamento de Parques e Praças.

Fase 2.5 Implementação de intervenções.

Fase atual na qual a equipe de enfrentamento do problema encontra resistência junto aos sócios do IJRPM para encaminhamento final do processo de adoção, uma vez que possíveis eventos, não controláveis que venham a ocorrer no espaço público, sejam atribuídos ao MAI, e isso, pode afetar a integridade da instituição.

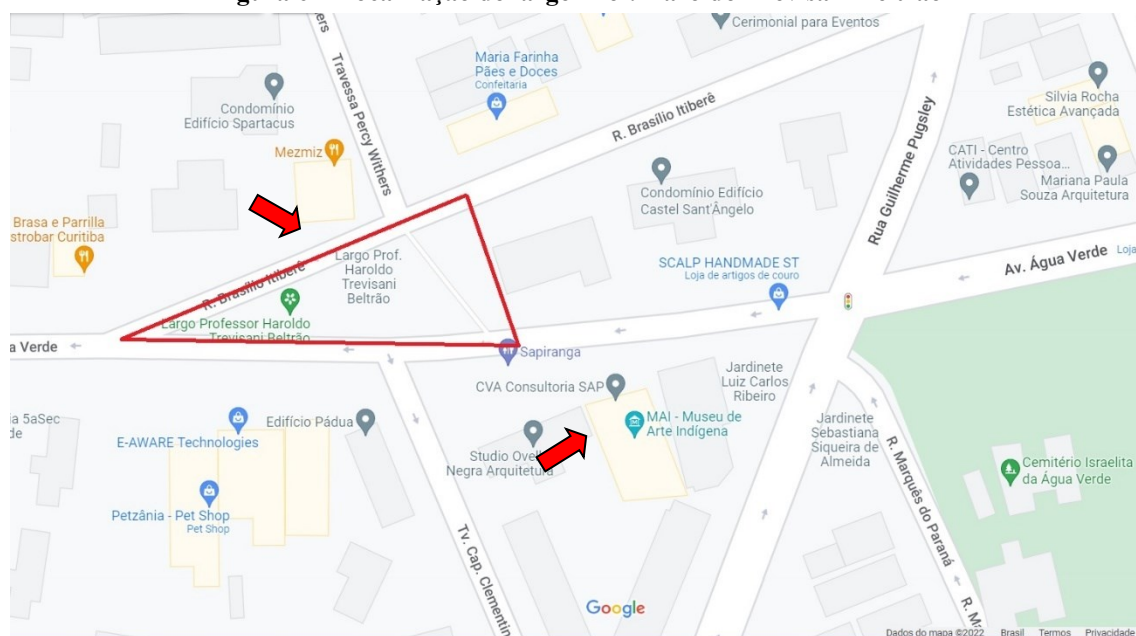
Fase 2.6 Avaliação das intervenções.

Esta fase será executada futuramente caso o projeto tenha continuidade

Como relatado anteriormente, a fase de aprofundamento do problema iniciou a partir de uma pesquisa teórica sobre as noções que envolveram a relação entre arquitetura/urbanismo e museus. Os achados desta etapa nos permitiram apresentar algumas proposições relacionadas à possibilidade de o MAI ampliar seus espaços públicos. Por se tratar de um museu instalado em um edifício comercial, as alternativas como ampliação dos espaços e mudanças na fachada do edifício, se mostraram infrutíferas. No entanto, quando as proposições levam em consideração o entorno do museu (SPERLING, 2012), além do espaço privado do prédio comercial, as possibilidades se mostram mais concretas.

A região onde se situa o museu possui alguns espaços públicos nos quais estão localizados alguns logradouros, um deles em especial, o largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão. Este figurou como um espaço potencial para que o museu amplie sua atuação junto à comunidade e, desta forma, converta a fraqueza apontada em seu planejamento estratégico, em forças institucionais. Trata-se de uma situação típica de alteração do problema (DETOMBE, 2001). A figura 6, permite perceber com mais detalhes, a proximidade de localização entre o largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão e o MAI.

Figura 6 – Localização do largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão



Fonte: Google Maps (2023).

Como é possível perceber por meio da figura 6, o logradouro público se situa em frente ao MAI, na calçada oposta da Av. Água Verde, fazendo, simultaneamente, frente para a Rua Brasília Itiberê. Dada essa proximidade entre o imóvel e o logradouro, um projeto que vise

integrar o largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão ao MAI se mostra perfeitamente realizável e justificável. Atualmente ele possui uma área na qual é possível constatar os problemas descritos por Sperling (2012) quanto às dificuldades da PMC em manter a manutenção de logradouros públicos.

Imagem 18 – Largo Prof. Haroldo Trevisani Beltrão



Fonte: A autoria própria (2022).

Quanto aos procedimentos legais para abrir um processo de manifestação da intenção de adoção de um espaço público na cidade de Curitiba é necessário, inicialmente, fazer contato através do endereço de email disponível no site da Prefeitura Municipal de Curitiba, Secretaria Municipal do Meio Ambiente, Departamento de Parques e Praças³⁰. O Diretor do Departamento de Parques e Praças analisa o pedido e encaminha para a Gerência de Conservação e Manutenção de Praças (MAPP-3G) a qual anexa ao documento de adoção uma Planilha de Custo de Manutenção Anual. Em seguida estes documentos são repassados para o setor competente afim que se dê publicidade sobre a intenção da adoção do Logradouro Público no Diário Oficial do Município (D.O.M.). Decorrido o prazo legal de cinco dias úteis após a

³⁰ Disponível em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/locais/departamento-de-parques-e-pracas/1556>. Acesso em: 12 mar. 2023.

publicação, para que outrem se manifeste, ou não, com relação ao interesse de adotar a área em questão, o interessado é convocado para assinar o Termo de Compromisso que é regulamentado pelo Decreto 1.666/2013 que rege a adoção de Logradouros Públicos no Município de Curitiba. Coletam-se as assinaturas dos Gestores (Diretor, Superintendente, Secretário) e encaminha-se para nova publicação no D.O.M. para que se dê legalidade ao ato. Portanto, trata-se de um procedimento desburocratizado e ágil que facilita o processo de adoção.

Confrontando os objetivos da Lei nº. 15.172 (CURITIBA, 2018) e considerando as finalidades do MAI, bem como suas declaradas deficiências em relação ao projeto arquitetônico, propusemos enquanto pesquisadores a adoção do espaço localizado em frente ao museu como forma de readequação de suas limitações arquitetônicas. Assim, o próximo passo, foi a proposição de ações que justificassem a adoção do espaço público pelo museu e o vínculo dessas ações com o acervo museológico. Para tanto, foi apresentado e aprovado por este pesquisador, no ano de 2021, um projeto de extensão junto à UP para investigar e promover a apropriação inovadora do logradouro público, numa perspectiva social, cultural, econômica e ambiental.

Fase 2.6.1 Apresentação das proposições do Projeto de Extensão

Os resultados das atividades extensionistas do projeto Inovação na Adoção de Espaços Públicos, foram apresentados em encontro ocorrido no MAI no dia 07 de junho de 2022. As equipes de participantes da extensão, realizaram trabalhos distintos e elaboraram um conjunto de proposições que descrevemos a seguir.

Uma das equipes de trabalho se propôs a realizar um levantamento sobre a percepção da população do entorno do largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão. Por meio de encontros dialógicos informais, o grupo de trabalho identificou que os moradores consideram o lugar perigoso para se transitar a partir do entardecer e que a falta de manutenção das calçadas, poda das árvores, iluminação e ausência de agentes de segurança são considerados pelos moradores do entorno como os problemas mais urgentes do local.

Além disso, as atividades dialógicas com a comunidade permitiram perceber que os moradores desconhecem os potenciais que a ocupação do espaço, a partir de um museu com temática indígena pode trazer, pois, alguns comentários externalizaram receio de que, uma possível presença indígena no local, transformasse o largo num palco de manifestações e apropriação por parte dessas minorias. Esta questão, aliás, é citada pelo grupo de alunos como uma das oportunidades para que o museu promova ações educativas no sentido de difundir e promover as culturas dos povos originários do Brasil, e com isso, contribua para a redução da intolerância e das desigualdades existentes.

Os participantes do projeto de extensão concluíram junto aos residentes que o MAI deve considerar a necessidade de comunicar à comunidade, de que forma a ocupação do espaço público pelo museu irá se traduzir em benefícios para todos.

O receio quanto à ocupação do espaço é real, e como vimos na pesquisa teórica, esta ideia de ocupação se constitui em imprevisibilidades pois, os espaços que propiciam eventos, muitas vezes não podem ser previstos ou controlados.

Os demais grupos de trabalhos extensionistas se dedicaram a elaborar proposições para a ocupação do espaço público uma vez ocorrida a sua adoção. Algumas dessas proposições são relatadas a seguir.

- a) Feira de ingredientes e produtos da gastronomia indígena. A feira contaria com convidados da comunidade indígena presentes em Curitiba e região, bem como, de pequenos produtores e projetos como o Poliniza Paraná, Melíponas, e Jardins do Mel, este último, uma iniciativa da PMC, que instalou caixas de abelhas sem ferrão em parques e praças de Curitiba. Esse tipo de temática propicia abordagens transversais sobre empreendedorismo, alimentação saudável, sustentabilidade ambiental, alimentação sustentável, culinária, saúde, bem-estar entre outras.
- b) Colocação de códigos em QRCODE pelos caminhos dos usuários do espaço público. Cada código aplicado teria uma referência à determinada cultura indígena de tal forma que, de tempos em tempos, os códigos podem ser reprogramados e abordar outros temas, ou repetir a mesma temática na perspectiva da diversidade cultural indígena. O projeto teria por finalidade a difusão das culturas indígenas brasileiras e poderia ser utilizado tanto pelos usuários do logradouro quanto pelos visitantes do museu, principalmente as escolas. Dessa forma, o acervo museológico adentraria no espaço público e promoveria a integração entre o museu e o largo, ampliando a experiência do visitante e concebendo uma nova forma de utilização do largo (ver imagem 19).

Imagem 19 – Material com QR CODE a ser fixado no espaço do largo



Fonte: A autoria própria (2023).

As apresentações das proposições elaboradas pelos participantes da extensão foram realizadas em 15/06/2022 no auditório do Museu de Arte Indígena. Na ocasião estiveram presentes os alguns membros da comunidade indígena Kakané Porã, membros da comunidade do entorno do largo, membros da comunidade acadêmica e representantes de órgãos públicos e do MAI.

Imagem 20 – apresentações dos projetos para a comunidade



Fonte: A autoria própria (2022).

Fase 2.6.1 Apresentação das proposições da disciplina projetual do curso de arquitetura.

No dia 14 de dezembro de 2022, os participantes da disciplina “ateliê de urbanismo e paisagismo II” do curso de arquitetura da UP apresentaram suas proposições para representantes da comunidade, órgão públicos e para a coordenadora do MAI. A seguir exibimos alguns dos projetos idealizados a partir de representações urbanísticas e arquitetônica para o projeto de adoção do largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão. Ver figuras (7 a 17). Os estudantes

desenvolveram as ideias de colocação dos elementos simbólicos, referentes a culturas indígenas, espaços organizados para atividades, lugares para vegetação paisagística e sobre como esses elementos se relacionam com o museu e seu entorno. Houve preocupação por parte dos estudantes em não criar espaços que posteriormente pudessem ser preenchidos de forma inadequada. A integração entre largo e museu foi um requisito bastante abordado nos anteprojetos.

Figura 7 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavese e Karine Mafra



Fonte: MAI (2022).

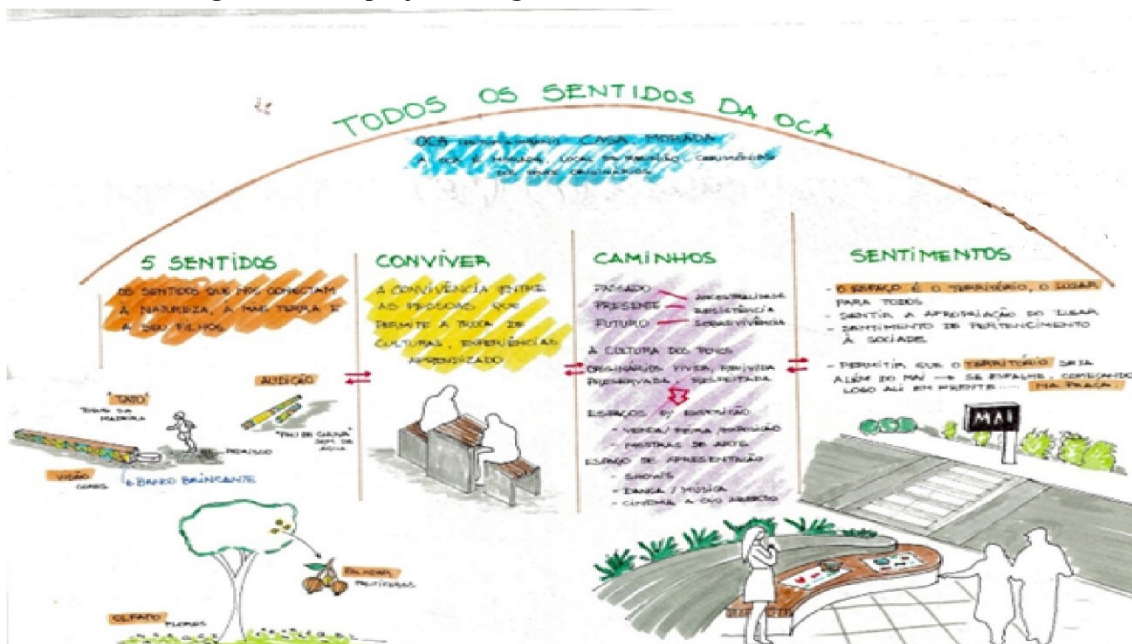
Figura 8 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavese e Karine Mafra



Planta de Implantação

Fonte: MAI (2022).

Figura 9 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavese e Karine Mafra



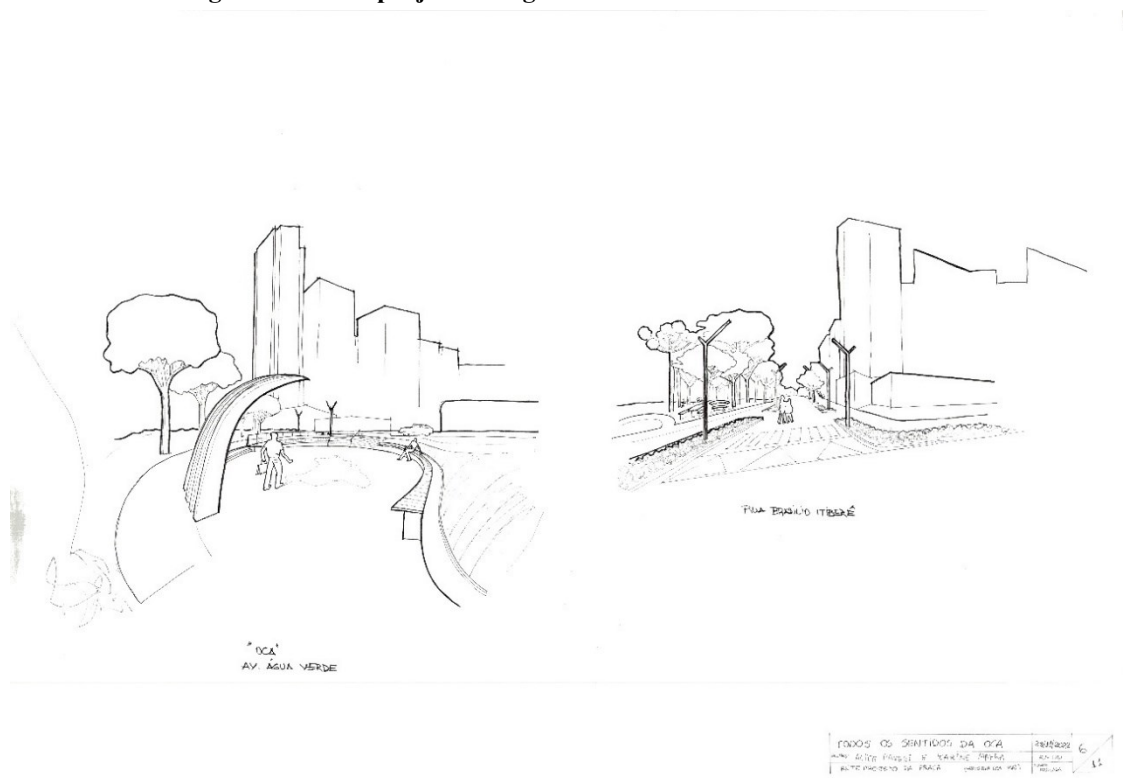
Fonte: MAI (2022).

Figura 12 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavese e Karine Mafra



Fonte: MAI (2023).

Figura 13 – Anteprojeto do logradouro Alice Pavese e Karine Mafra



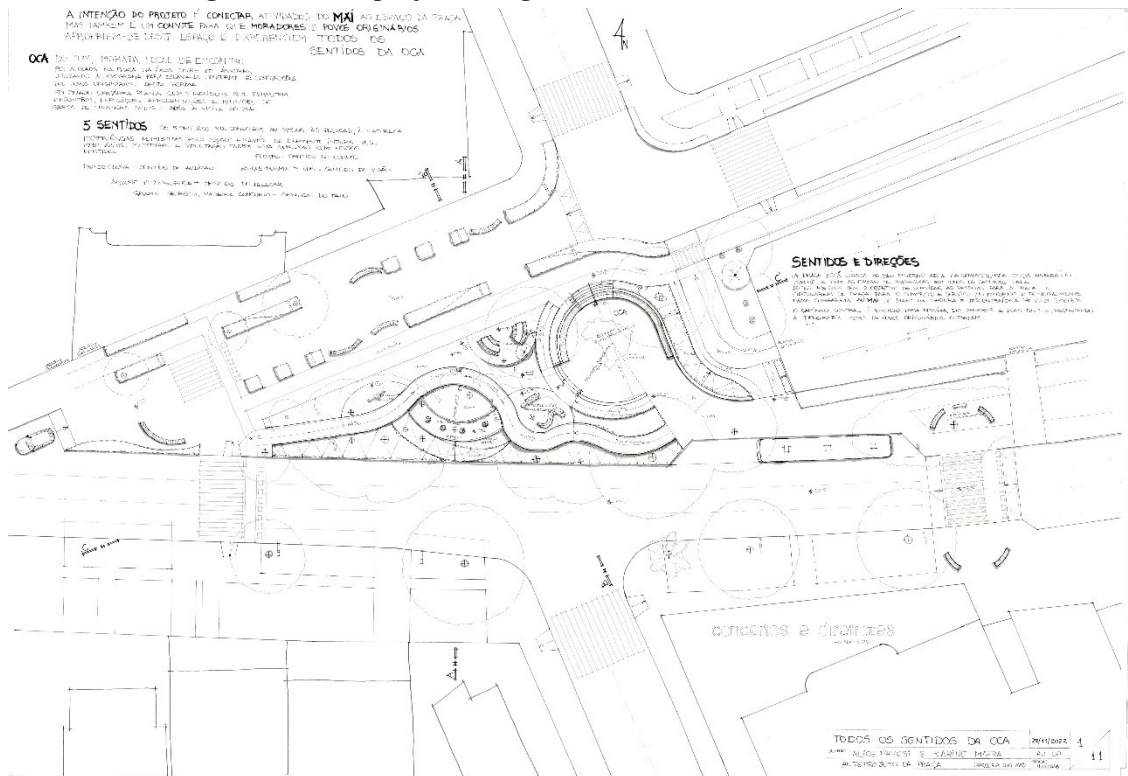
Fonte: MAI (2023).

Figura 14 – Anteprojeto do logradouro Alice Pavese e Karine Mafra



Fonte: MAI (2023).

Figura 15 – Anteprojeto do logradouro - Alice Pavese e Karine Mafra



Fonte: MAI (2023).

Figura 16 – Anteprojeto do logradouro - Fabrício Palioto dos Santos e Juliane Zella



Fonte: MAI (2023).

Figura 17 – Anteprojeto do logradouro - Fabrício Palioto dos Santos e Juliane Zella



Fonte: MAI (2023).

5.5 Conclusões preliminares sobre a adoção do espaço público

A adoção do método COMPRAM para a abordagem do problema relacionado à arquitetura externa do MAI com proposição de adoção de um espaço público, propiciou o aprofundamento nas questões teóricas que permitiram maior compreensão do fenômeno, e consequentemente ampliaram a possibilidade de proposições para transformar o problema.

Considerando que a produtividade do espaço não se constitui somente da existência objetos (dispositivos) e sistemas de ações (disposições) separados, mas antes, a partir da interação entre ambos. A influência de objetos sobre sistemas de ações, e vice-versa, acaba por alterar a percepção das pessoas sobre a realidade, levando-as a tomar decisões que podem conduzir a um desenvolvimento social diferente. Assim, a estratégia intencional de utilização de elementos fixos para atuar no espaço público com maior fluidez contribui para que cada indivíduo ou grupo, perceba ou dê sentido ao lugar, cabendo ao museu a intencionalidade de sua ação que é revestida de caráter político (SCHUMPETER, 2017; SANTOS, 2020).

Conforme é possível verificar, a partir dos aprofundamentos e proposições apresentadas, a adoção de um espaço público por parte do IJRPM, implica na possibilidade de o museu contar com espaços que permitam a realização de um conjunto de atividades de caráter econômico, cultural, ambiental e social, próprias ou de terceiros. Tais oportunidades estão diretamente relacionadas com a capacidade da instituição em articular os recursos de toda ordem que são necessários para sua realização, bem como, de perceber que estes espaços estarão sujeitos a eventos propiciados pelos mesmos recursos que podem estar disponíveis aos museus. Neste caso, os recursos foram ativados junto à comunidade de interação do MAI. A participação da Universidade Positivo foi possível tendo em vista que ela possui interesses particulares e comuns com o museu.

As proposições arquitetônicas se mostraram eficientes na compensação das fraquezas do museu em relação ao seu projeto original. A possibilidade de materializar a presença do espaço construído e do vazio na paisagem urbana, permitem que o museu identifique potencialidades e recursos que podem contribuir para que o projeto arquitetônico do museu atinja suas finalidades técnicas e sociais.

No âmbito da dimensão econômica, a adoção do largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão pode significar a possibilidade de desenvolvimento comercial para produtos oriundos de artesãos indígenas e não indígenas, além daqueles desenvolvidos por empreendedores locais. Tais atividades, além de estimularem novos entrantes, possibilitam que o comércio presente no

entorno do espaço, constituído de lojas de segmentos variados, restaurantes, e prestadores de serviços em geral, se desenvolva.

No que se refere às atividades relacionadas com a dimensão cultural, o espaço público se constitui num local acessível e democrático com potencial para a realização de shows, exposições, espetáculos de artes cênicas, entre outros. Tais atividades artísticas e culturais também podem servir de ferramentas para a produção de eventos educativos ligados à arte e à educação.

Quanto aos aspectos relacionados à dimensão social, o estudo aponta para o potencial que o projeto de adoção apresenta para servir de plataforma para a realização de reuniões comunitárias, acolhimento de movimentos de apoio ou protestos a temas emergentes, e principalmente, se constituir num local onde grupos e indivíduos possam socializar, conhecer novas pessoas e colocar na pauta de discussões suas demandas.

O projeto apresenta potencial para colaborar com o museu no sentido de se constituir numa ferramenta para criar relações sociais, fortalecer a identidade cultural local, constituir um espaço de reflexão, diálogo e intercâmbio entre diferentes culturas e oferecer oportunidades de educação, lazer e recreação.

Toda criação de objetos responde às condições contextuais, de um dado momento histórico, considerando as questões técnicas, ideológicas e políticas. Acreditamos haver condições favoráveis nesse tempo presente, para a adoção de espaço público prof. Haroldo Trevisani Beltrão por parte do IJRPM. O próprio local onde o MAI está situado propicia as condições favoráveis para a adoção, tendo em vista a localização física do espaço pretendido. Assim, além da disponibilidade, as condições que o espaço oferece são determinantes para que haja proposição de criação de um modelo adequado ou inovador. Ou seja, o sistema de ações presente no local é determinante para que a adoção do espaço possa ser bem-sucedida. Como afirma Santos (2020), trata-se de um contexto em que os elementos só são viáveis “em conjunto”, ou, a ocupação do espaço por parte do museu só será potencializada se o contexto se mostrar favorável à implementação das ações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral, bem como os objetivos específicos desta Tese foram atingidos. A temática da sustentabilidade é um assunto recente e emergente no setor museológico. O ambiente antagônico com o qual os museus convivem, reúne dados positivos como o crescente aumento de público, a constante abertura de novos museus e as demandas de suas comunidades, contra contextos de dificuldade como a redução de financiamentos, a falta de mão de obra especializada, e principalmente, os desafios institucionais de operar em um mundo de rápidas e constantes mudanças que resultam em incertezas generalizadas.

A importância dos museus frente às transformações que eles podem produzir em suas comunidades lhes atribui responsabilidades que precisam ser assumidas sob risco de outros agentes questionarem seu papel, e a justificativa de sua existência. Museus, nesse sentido, precisam ser visíveis, necessários, relevantes para a totalidade dos atores com os quais possuem algum tipo de interação ou influência. Museus não podem mais ser prédios com poder político para mostrar e esconder coisas antigas, mas lugares de presença, de significados onde ocorrem a produção de narrativas emergentes e lugares nos quais os indivíduos compreendem suas realidades.

Museus sempre mudam e se adaptam. A instituição tradicional, cujo papel se restringia a guardar, conservar, pesquisar e difundir artefatos, vem experimentando transformações que são conduzidas pela necessidade de envolvimento com suas comunidades e de fazer uso de seus acervos para promover a justiça social e a inclusão (ICOM, 2022a). Essas transformações são intencionais e buscam garantir que, a instituição secular e universal, se mantenha relevante e consequentemente legitimada.

No momento em que o ICOM e seus membros propõem um novo conceito para museus, alterando a forma como a instituição deve se perceber e ser percebida, vimos a inclusão de termos que refletem, em grande parte, as percepções do setor em relação aos contextos com os quais coexistem. Inclusão, diversidade e sustentabilidade são abordagens abraçadas e com os quais a instituição precisa alinhar suas práticas. De outro lado encontra-se a ciência, a qual pode contribuir oferecendo compreensão dos fenômenos atuais, sugerindo e testando hipóteses para o presente e o futuro.

Ao nos propormos analisar os museus na perspectiva da sustentabilidade, considerando seus aspectos institucionais, intentamos colaborar para a compreensão do museu enquanto instituição sustentável. Sugerimos, a partir de uma perspectiva teórica, as interações que ocorrem entre museus e a totalidade de atores presentes em seus entornos, que os museus

podem perceber, apreender, transformar ou potencializar recursos de toda ordem trazidos e compartilhados pela diversidade de atores, e com isso se aproximar de práticas e processos da sustentabilidade. Para exemplificar e testar essa possibilidade, utilizamos experiências vividas no Museu de Arte Indígena e, de forma mais aprofundada descrevemos dois projetos diretamente impactados por essa Tese.

Inicialmente, trouxemos para a análise a ação referente ao projeto envolvendo a loja do museu, com a proposta de adoção do termo “espaço-loja”, por julgarmos que os fenômenos ali envolvidos superam as fronteiras do que pode ser caracterizado como um mero espaço comercial para ganhar status de instrumento de ampliação da experiência de visitação do público. O projeto mostrou que se trata de uma totalidade de espaços e que, no caso do MAI, em que as restrições orçamentárias e legais se fazem presentes, a estratégia de cessão do espaço para um parceiro trouxe novas perspectivas e ampliou de forma inequívoca a percepção do público do museu sobre a instituição. O processo se desenvolve a partir das interações do museu no seu espaço e mostra que o compartilhamento dos recursos trazidos por ambos, galeria Macunaíma e MAI, se percebidos e compartilhados, resultam em prática que aproxima ambos das dimensões e dos processos da sustentabilidade.

A segunda situação descreve a proposição de adoção do espaço público como estratégia para a solução do problema envolvendo a arquitetura do museu. A percepção de que o espaço expande a área de atuação do museu, e propicia o incremento das estratégias de ampliação da convivência com a comunidade, e dela com o museu, oferecem elementos estruturantes aumentadores do espaço de operação da instituição, ao mesmo tempo que abrem portas para a comunidade ocupar espaços “cheios e vazios”.

A implementação da metodologia de abordagem de problemas complexos, COMPRAM, a partir de um contexto ampliado em que diversos atores são convidados a participar do processo de desenvolvimento do projeto, alargando a capacidade de compreensão do problema e de hipóteses para sua transformação, demonstra que há um conjunto de recursos disponíveis que precisam ser percebidos e apropriados pelo museu e da mesma forma, pela comunidade que dispõe desses recursos a partir da instituição.

A sustentabilidade, enquanto problema complexo e sistêmico, se tornou um tema presente no cotidiano da sociedade atual, porém, continua pouco discutido. A apropriação desmedida do termo pode conduzir a uma percepção incompleta do real significado do que se constitui um museu sustentável. Pensar a sustentabilidade dos museus é se dedicar a mover o olhar para a própria existência da instituição, desde sua essência até sua desinstitucionalização

e quando deixa de existir vira história e passa a compor ou não outros acervos como objeto musealizado.

Reconhecemos que há limitações e particularidades nessa Tese que se referem especialmente ao contexto no qual ela foi realizada. Partindo da posição do pesquisador como colaborador do próprio museu, e do fato da pesquisa ter sido realizada no contexto das limitações da própria instituição como museu privado, consideramos apropriado que a hipótese do trabalho possa ser verificada em outros contextos.

É preciso avançar e para isso, considerando sempre nosso intento de produzir pesquisas que contribuam para a construção de futuros desejáveis, sugerimos estudos direcionados a campos específicos como arquitetura e urbanismo, design, gestão, educação, saúde entre outros. Seus corpos teóricos precisam considerar a abordagem da sustentabilidade na perspectiva de envolvimento com a comunidade e de cooperação na utilização de recursos. aqui sugerida podem contribuir para aprofundar a compreensão sobre como os museus podem incorporar materiais e práticas sustentáveis, sobre estratégias de educação para sustentabilidade a partir de museus e seus acervos ou ainda, sobre como os museus podem contribuir para o bem-estar da comunidade por meio de suas habilidades específicas.

Consideramos de igual valor a contribuição de estudos que se proponham a observar práticas realizadas em outros contextos, bem-sucedidas ou não, como forma de sedimentar o campo de estudos sobre museus sustentáveis, ou seja, museus de fato sustentabilidade de fato.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, A. **Innovative and nontraditional revenue generation in New Zealand museums**. 2016. 120 f. Thesis (Master in Museum and Heritage Studies) – Victoria University of Wellington, 2016. Disponível em: <http://researcharchive.vuw.ac.nz/handle/10063/6385>. Acesso em: 29 jan. 2023.
- ABREU, R. M. A. A metrópole contemporânea e a proliferação dos museus espetáculo. **Anais do Museu Histórico Nacional**, v. 44, p. 53-73, 2012.
- ADORNO, T. W. **Prismas: crítica cultural e sociedade**. São Paulo: Ática, 1998.
- ALBUQUERQUE, M. H. F.; DELGADO, M. J. B. L. Sustainable museographies – The museum shops. **Procedia Manufacturing**, v. 3, p. 6414-6420, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.912>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283960246_Sustainable_Museographies_-_The_Museum_Shops. Acesso: 30 dez. 2022.
- AMARAL, D. I. **Novos museus de arte: entre o espetáculo e a reflexão**. 2014. 186 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de Brasília – Programa de Pós-Graduação, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16345>. Acesso em: 18 dez. 2022.
- ARAÚJO, M. M.; BRUNO, M. C. O. **A memória do pensamento museológico Contemporâneo: documentos e depoimentos**. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, 1995.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2022.
- BARTHES, R.; FULKA, J. **Mytologie**. Praha: Dokořán, 2004.
- BATTLES, M. **A conturbada história das bibliotecas**. São Paulo: Planeta, 2004.
- BAUDRILLARD, J. **Os sistemas dos objetos**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2019.
- BAUMAN, Z. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2018.
- BERGERON, Y. Los museos y la crisis. Tendencias en los museos norteamericanos. **Museos.es**, Ministerio de Cultura, v. 5-6, p. 58-67, 2009-2010.
- BOIN, A.; FAHY, L. A.; HART, P. **Guardians of public value: how public organizations become and remain institutions**. Dordrecht: Springer, 2021.

BOURDIEU, P. *et al.* **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. São Paulo: UNESP, 1989.

BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004.

BRADLEY, K. Obras-primas que os grandes museus não exibem (e por quê). **BBC Brasil**, 5 fev. 2015. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/02/150204_vert_cul_arte_escondida_ml. Acesso em: 27 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto n. 10.755, de 26 de julho de 2021**. Regulamenta a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, estabelece a sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC, altera o Decreto nº 6.299, de 12 de dezembro de 2007, e o Decreto nº 9.891, de 27 de junho de 2019, e dá outras providências. Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10755.htm. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009**. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Brasília, DF, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Brasília, DF, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm. Acesso em 12 fev. 2023.

BRASIL. **Medida provisória n. 1.143, de 12 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre o valor do salário mínimo a vigorar a partir de 1º de janeiro de 2023. Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Mpv/mpv1143.htm. Acesso em: 4 mar. 2023.

CAMPOLMI, I. Sustainability in the cultural policies of 21st century modern art museums. **Journal Title**, 2012. Disponível em: http://www.irenecampolmi.com/uploads/7/0/5/4/70545307/irene_campolmi-_sustainability_in_art_museums_cultural_policies.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.

CANDAU, J. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2018.

CANFORA, L. **A Biblioteca desaparecida**: histórias da biblioteca de Alexandria. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

CASTELLS, M. *et al.* **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTELLS, M. **O poder da comunicação**. 2. ed. Tradução de Vera Lúcia Mello Joscelyne. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

CASTELLS, M. **Tempo de vírus**. Revista IHU. São Leopoldo, 2020. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/597516-tempo-de-virus-artigo-de-manuel-castells>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CASTRO, A. L. S. de. **O museu do sagrado ao segredo**. Rio de Janeiro: Revan, 2009.

CHAGAS, M. de S. Um novo (velho) conceito de museu. **Cadernos de Estudos Sociais**, v. 1, n. 2, p. 183-192, jul./dez. 1985.

CLARKE, A. **We've been collecting souvenirs for thousands of years. They are valuable cultural artefacts – but what does their future hold?** The Conversation. Australia, 2023. Disponível em: <https://theconversation.com/weve-been-collecting-souvenirs-for-thousands-of-years-they-are-valuable-cultural-artefacts-but-what-does-their-future-hold-189449#:~:text=A%20long%20history&text=The%20word%20%E2%80%9Csouvenir%E2%80%9D%20is%20French,a%20certain%20place%20or%20time>. Acesso em: 4 nov. 2022.

CLEVELÂNDIA. Prefeitura Municipal. Estatuto do Instituto Julianna Rocha Podolan Martins, de 23 de novembro de 2009. Clevelândia, PR: Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, 2009.

CLUB OF ROME. The Limits to Growth. Disponível em: <https://clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>. Acesso em: 21 de set de 2020.

CONN, S. **Do museums still need objects?** Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2010.

COSTA, I. T. M. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 169 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/686>. Acesso em: 21 abr. 2023.

COSTA, L. F. da. Tendências temáticas na produção científica em Museologia no Brasil. **RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo**, Penedo, v. 7, Dossiê Número 3, dez. 2017, p. 229-267. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/4181>. Acesso em: 12 dez. 2020.

CULL, R.; CULL, D. **Museums and Well-being**. Oxfordshire: Taylor & Francis, 2022.

CULTIVIA. Are we there yet? Cultivia, 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1UNGA05L53ei6ey73eAiAiAmN5kQNIkXm/view>. Acesso em: 13 dez. 2022.

CURITIBA. **Decreto n. 1.666 de 26 de dezembro de 2002**. Fixa os valores das taxas para o exercício de 2020. Curitiba, 2002. Disponível em: <https://mid.curitiba.pr.gov.br/2020/00304776.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

CURITIBA. **Lei n. 15.172, de 02 de março de 2018**. Altera a Lei nº 11.642, de 22 de dezembro de 2005, que “Institui o programa de adoção de logradouros públicos, revoga a Lei nº 7.628, de 16 de abril de 1991 que “Dispõe sobre a permissão de uso para publicidade, com encargos de conservação de logradouros públicos” e dá outras providências”. Curitiba: Câmara Municipal, 2018. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2018/1518/15172/lei-ordinaria-n-15172-2018-altera-a-lei-n-11642-de-22-de-dezembro-de-2005-que-institui-o-programa-de-adoacao-de-logradouros-publicos-revoga-a-lei-n-7628-de-16-de-abril-de-1991-que-dispoe-sobre-a-permissao-de-uso-para-publicidade-com-encargos-de-conservacao-de-logradouros-publicos-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 12 mar. 2023.

DA CUNHA, A. Développement durable: éthique du changement, concept intégrateur, principe d’action. *In: JAKUBEC, J. Le Développement durable: un bilan multisectoriel provisoire*. [S.l.]: Georg Editeur, 2012. p. 5-28. Disponível em: https://ise.unige.ch/isdd/IMG/pdf/textbook_da_Cuhna.pdf. Acesso em: 13 fev. 2023.

DE MAGALHÃES PEREIRA, M. N. P. **Loja-museu: origem, consequência e resposta à patrimonialização comercial. O caso do Porto**. 2021. 268 f. Tese (Doutoramento) – Universidade do Porto, Faculdade de Belas Artes, Porto, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/139303>. Acesso em: 16 fev. 2023.

DECARLI, G. **Un museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de sua patrimonio**. Costa Rica: EUNA, 2004.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. *In: GREENWOOD, R. et al. (ed.). The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Sage Publications, 2008. p. 77-92.

DESVALLÉES, A.; MAIRESSE, F. (ed.). **Conceitos-chave de museologia**. São Paulo: Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus, 2013.

DETOMBE, D. J. Complex societal problems in operational research. **European Journal of Operational Research**, v. 140, n. 2, p. 232-240, jan. 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo-Collazo/publication/283463284_ESTRATEGIA_NACIONAL_DE_DEFESA_E_PESQUISA_OPERACIONAL/links/5639237f08ae2da875c7a1b3/ESTRATEGIA-NACIONAL-DE-DEFESA-E-PESQUISA-OPERACIONAL.pdf. Acesso em: 14 dez. 2022.

DETOMBE, D. J. Compram, a method for handling complex societal problems. **European Journal of Operational Research**, v. 128, n. 2, p. 266-281, 2001.

DETOMBE, D. J. Towards sustainable development: a complex process. **International journal of environment and sustainable development**, v. 7, n. 1, p. 49-62, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 2012.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. **Pacific sociological review**, v. 18, n. 1, p. 122-136, jan. 1975.

DURKHEIM, E.; MAUSS, M. **Primitive classification (routledge revivals)**. Routledge, 2009.

ELÍA, R. H. El incendio de la Biblioteca de Alejandría por los árabes: una historia falsificada. **Byzantion nea hellás**, Santiago, n. 32, p. 37-69, nov. 2013.

FALK, J. H. **The value of museums: enhancing societal well-being**. Lanham: Rowman & Littlefield, 2021.

FERNANDES, V.; PHILIPPI JR, A. Sustainability Sciences. *In: The Oxford handbook of interdisciplinarity*. Oxford University Press, 2017. p. 370-382.

FIANI, R. **Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FLICK, U. (ed.). **The SAGE handbook of qualitative data collection**. SAGE Publications, 2017.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.

FLIGSTEIN, N. **Fields, power and social skill: a critical analysis of the new institutionalisms**. Cambridge: Belknap Press, 1999.

FLIGSTEIN, N. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Belknap Press, 1991.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. **Sociological theory**, v. 19, n. 2, p. 105-125, 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/0735-2751.00132>. Acesso em: 12 mar. 2023.

FLOWER, D. A. **A Biblioteca de Alexandria: as histórias da maior biblioteca da antiguidade**. São Paulo: Nova Alexandria, 2010.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 02 de dezembro de 1970**. Tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

FURTADO, J. A. O mito da biblioteca universal. **Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação**, n. 2, 2007. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/98555>. Acesso em 10 mar. 2023.

GABARDO JUNIOR, A. **Sustentabilidade dos museus: a transversalidade do campo como estratégia**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Patrimônio Cultural e Sociedade) – Universidade da Região de Joinville, Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural e Sociedade, Joinville, 2018. Disponível em: https://www.univille.edu.br/account/mpcs/VirtualDisk.html/downloadDirect/1468667/Alcion_e_Gabardo_Junior.pdf. Acesso em: 16 jan. 2023.

GABARDO JUNIOR, A.; SILVA, M. C. Diversidade cultural dos povos indígenas lacunas e oportunidades no âmbito da extensão universitária. *In: SEMINÁRIO DE EXTENSÃO E INOVAÇÃO*, 12.; SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DA UTFPR, 27., 2022, Santa Helena. **Anais eletrônicos [...]** Santa Helena: Even3. 2022. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/seisicite2022/548709-diversidade-cultural-dos-povos-indigenas-lacunas-e-oportunidades-no-ambito-da-extensao-universitaria/>. Acesso em: 11 fev. 2023.

GANDHI, J.; RUIZ-RUFINO, R. (ed.). **Routledge handbook of comparative political institutions**. London; New York: Routledge, 2015.

GARTHE, C. J. **The sustainable museum: how museums contribute to the great transformation**. New York: Routledge, 2023.

GARTHE, C. Sustainability management in museums: a new approach to implementing the sustainable development goals. **ICOM**, 4 nov. 2020. Disponível em: <https://icom.museum/en/news/icom-voices-sustainability-management-museums/>. Acesso em: 25 fev. 2023.

GERGEN, K. J. Conhecimento social: de segurar espelhos a criar futuros. *In: GRANDESSO, M. A. (org.). Construcionismo social e práticas colaborativo-dialógicas: contextos de ações transformadoras*. Curitiba: CRV, 2019. p. 71-92.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. **Construcionismo social: um convite ao diálogo**. São Paulo: Editora do Instituto NOOS, 2010.

GIANNINI, T.; BOWEN, J. P. Museums and digital culture: from reality to digitality in the age of COVID-19. **Heritage**, v. 5, n. 1, p. 192-214, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIROTO, I. R. Arquitetura de museus no Brasil contemporâneo: diálogos entre tempos e lugares. **MIDAS**, 2019. Disponível em: <https://journals.openedition.org/midas/1729>. Acesso em: 23 dez. 2022.

GODOY, K. E.; DA SILVA VIDAL, L.; MEES, L. A. L. Souvenirs de museus: consumos, experiências, repetições e diferenças nas lembranças dos turistas. **RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 9, número especial, p. 21-34, mar. 2019.

GOFFI, G.; MASIERO, L.; PENCARELLI, T. Rethinking sustainability in the tour-operating industry: worldwide survey of current attitudes and behaviors. **Journal of cleaner production**, v. 183, p. 172-182, mai. 2018.

GOMES, I. S.; DE OLIVEIRA CAMINHA, I. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. **Movimento**, v, 20, n. 1, p. 395-411, jan./mar. 2014.

GONÇALVES, L. R. de. **Entre cenografias: o museu e a exposição de arte no Século XX**. São Paulo: EDUSP, 2004.

GOOGLE MAPS. Largo prof. Haroldo Trevisani Beltrão. **Google Maps**, 2023. Disponível em: <https://goo.gl/maps/KXR9n9Ea4UfyVeSK7>. Acesso em: 12 mar. 2023.

GREENWOOD, R. *et al.* **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. Ireland: Sage Press, 2017.

HARVEY, D. **The limits to capital**. Reimpressão. East River: Verso, 2018.

HECLO, H. **On thinking institutionally**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

HEINRICHS, H.; MARTENS, P.; WIEK, A. **Sustainability science**. Dordrecht: Springer, 2016.

HISGETT, T. Birmingham, Reino Unido. *In*: **Wikipedia: a enciclopédia livre**. Flórida: Wikipedia Foundation, 2009. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=21107927>. Acesso em: 5 mar. 2023.

HOBBSAWM, E. **Globalização, democracia e terrorismo**. Companhia das Letras, 2019.

HOBBSAWM, E. O sentido do passado. *In*: HOBBSAWM, E. **Sobre História**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Companhia das Letras, 2013. p. 25-43. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/80221.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2023.

HORTON, R. COVID-19 is not a pandemic. **The Lancet**, v. 396, n. 10255, p. 874, set. 2020. Disponível em: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)32000-6/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)32000-6/fulltext). Acesso em: 2 fev. 2021.

HUME, D. L. **Tourism art and souvenirs: the material culture of tourism**. Routledge, 2013.

HUYSSSEN, A. Escapando da amnésia: o museu como cultura de massa. **Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**, p. 35-57, 1997. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6591947/mod_resource/content/1/REVISTA%20DO%20IPHAN%20N%C2%BA%2023%20ANO%201994%20%281%29-31-54.pdf. Acesso em 10 fev. 2023.

IBERMUSEUS. **Marco conceitual comum da sustentabilidade**. [S.l.]: 2019. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/publicacoes/marco-conceitual-comum-em-sustentabilidade/>. Acesso em: 01 de set de 2020.

IBRAM. Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros: compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade das instituições museológicas. Brasília: IBRAM, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/fomento-e-financiamento/gestao-e-financiamento-de-museus/gestao-e-financiamento-dos-museus-brasileiros>. Acesso em: 08 fev. 2023.

ICOM. International Council of Museums. **Resolutions adopted by ICOM's 28th General Assembly of Museums**. Rio de Janeiro: ICOM, 2013a. Disponível em: https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions_2013_Eng.pdf. Acesso em: 25 fev 2023.

ICOM. International Council of Museums. **23rd General Conference**. Rio de Janeiro: ICOM, 2013b. Disponível em: https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/06/Press_kit_ICOM_RIO_2013_ENG.pdf. Acesso em: 25 fev. 2023.

ICOM. International Council of Museums. Comunicado. 2019a. Disponível em: <https://www.icom.org.br/?p=1828>. Acesso em: 11 mar. 2023.

ICOM. International Council of Museums. ICOM standing committee for museum definition, prospects and potentials. **ICOM**, 2019b. Disponível em: <https://www.nhb.gov.sg/icom-sg-symposium/info/icom-standing-committee>. Acesso em: 2 dez. 2022.

ICOM. International Council of Museums. **Resolutions adopted by ICOM's 34th General Assembly**. Kyoto, Japan: ICOM, 2019c. Disponível em: https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions_2019_EN.pdf. Acesso em: 25 fev. 2023.

ICOM. International Council of Museums. Museums, museum professionals and COVID-19. **ICOM**, 2020a. Disponível em: <https://icom.museum/en/covid-19/surveys-and-data/survey-museums-and-museum-professionals/>. Acesso em: 5 jan. 2023.

ICOM. International Council of Museums. 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: 5 jan. 2021.

ICOM. International Council of Museums. **Culture and local development: maximising the impact**: a guide for local governments, communities and museums. [S.l.]: ICOM, 2020c. Disponível em: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2023.

ICOM. International Council of Museums. 37th Ordinary ICOM General Assembly. 2020d. Disponível em: <https://prague2022.icom.museum/general-assembly>. Acesso em: 25 fev. 2023.

ICOM. International Council of Museums. ICOM aprova nova definição de museu. **ICOM**, 25 ago. 2022a. Disponível em: <http://www.icom.org.br/?p=2756>. Acesso em: 27 fev. 2023.

ICOM. International Council of Museums. **University Museums and Collections Journal**, v. 14, n. 2, 2022b. Disponível em: <http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2022/08/UMACj-14-2-Prague.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2023.

ICOM. International Council of Museums. Emergency preparedness and response. **ICOM**, 2023. Disponível em: <https://icom.museum/en/heritage-protection/emergency-preparedness-and-response/>. Acesso em: 26 fev. 2023.

INGOLD, T. **Evolução e vida social**. Petrópolis: Vozes, 2019.

ISOLAN, F. B. **A formação em Museologia nas universidades brasileiras**: reflexões sobre o ensino da gestão e do planejamento sob a ótica da Museologia. 2017. 212 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação Interunidades em Museologia, São Paulo, 2017.

ITAÚ CULTURAL. **Museu**. Enciclopédia Itaú Cultural, 2023. Disponível em: <https://enciclopedia.itaucultural.org.br/termo3807/museu>. Acesso em: 27 fev. 2023.

KENT, T. The role of the museum shop in extending the visitor experience. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 15, n. 1, p. 67-77, fev. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nvsm.368>. Acesso em 24 jan. 2023.

KOMARAC, T.; DOSEN, D. O. Discovering the determinants of museum visitors' immersion into experience: the impact of interactivity, expectations, and skepticism. **Current Issues in Tourism**, v. 25, n. 22, p. 3675-3693, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F13683500.2021.1952941>. Acesso em: 221 fev. 2023. DOI: 10.1080/13683500.2021.1952941.

LARKIN, J. 'All museums will become department stores': the development and implications of retailing at museums and heritage sites. **Archaeology International**, v. 19, p. 109-121, 2016. Disponível em: <https://uclpress.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.5334/ai.1917>. Acesso em: 22 fev. 2023.

LASSU. Laboratório de sustentabilidade. Conceituação. 2023. Disponível em: <https://www.lassu.usp.br/sustentabilidade/conceituacao/>. Acesso em: 28 jan. 2023.

LATOUR, B. Imaginar los gestos-barrera contra la vuelta a la producción anterior a la crisis. **CTXT**, 5 abr. 2020. Disponível em: <https://ctxt.es/es/20200401/Politica/31797/economia-coronavirus-crisis-produccion-gestos-barrera-empresas-medioambiente-bruno-latour.htm>. Acesso em: 27 de fev. 2023.

LEHMBRUCK, M. Museum and architecture. **Museum**, v. 26, n. 3-4, p. 126-280, 1974. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127357>. Acesso em: 30 dez. 2022.

LEPERE, I. Can souvenir-collecting ever be sustainable? **Independent**, 25 mar. 2022. Sustainable Travel. Disponível em: <https://www.independent.co.uk/climate-change/sustainable-living/souvenir-collecting-sustainable-travel-tourism-b2037136.html>. Acesso em: 16 fev. 2023.

LINDSAY, G. **The user perspective on twenty-first-century art museums**. Boulder: Routledge, 2016.

LOACH, K. *et al.* Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries. **International Journal of Cultural Policy**, v. 23, n. 2, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1184657>. Acesso em: 15 jun. 2018.

LOPES, H. C. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 619-637, dez. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572013000400004. Acesso em: 18 fev. 2023.

LOWRY, L. L. **The SAGE international encyclopedia of travel and tourism**. SAGE Publications, 2017.

LUKOSEVICIUS, A. P.; MARCHISOTTI, G. G.; SOARES, C. A. P. Panorama da complexidade: principais correntes, definições e constructos. **Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 4, p. 455-465, dez. 2016. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1157>. Acesso em 22 fev. 2023.

MACGREGOR, N. *et al.* **Cultural heritage and mass atrocities**. Los Angeles: Getty Publications, 2022.

MACGREGOR, N. **Identity formation. The role of museums in the creation and inflection of national narratives**. London, 05 mar. 2020. Disponível em: https://www.en.cas.uni-muenchen.de/media/casvideo/channel_what_about_art/index.html. Acesso em: 15 jan. 2023.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 109-147, set. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/rnGffVmnWt5JB7kkGmw8Wzd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 19 jan. 2023.

MAI. Museu de Arte indígena. **Faces da floresta**. 25 nov. 2022. Instagram: @galeriamacunaima. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CIZmiINODIG/>. Acesso em: 2 jan. 2023.

- MARSHALL, F. Epistemologias históricas do colecionismo. **Episteme**, Porto Alegre, n. 20, p. 13-23, jan./jun. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Marshall-2/publication/264849099_EPISTEMOLOGIAS_HISTORICAS_DO_COLECIONISMO/links/542ad07f0cf29bbc126a7565/EPISTEMOLOGIAS-HISTORICAS-DO-COLECIONISMO.pdf. Acesso em: 16 jan. 2023.
- MCPHERSON, G. Public memories and private tastes: the shifting definitions of museums and their visitors in the UK. **Museum Management and Curatorship**, vol. 21, n. 1, p. 44-57, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647770600602101>. Acesso em: 16 fev. 2023.
- MENDES, L. M. (org.). **Reprograme**: comunicação, branding e cultura numa nova era de museus. Rio de Janeiro: Ímã, 2012.
- MENDES, L. M. Why don't you visit me? **Medium**, 7 out. 2022. Cultivia. Disponível em: <https://medium.com/cultivia/why-dont-you-visit-me-93790deeb3cb>. Acesso em: 13 dez. 2022.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments**: ritual and rationality. SAGE Publications, 1992.
- MINOM. International movement for a new Museology. Disponível em: <http://www.minom-icom.net/search/node/ecomuseu>. Acesso em: 19 out. 2020.
- MONTGOMERY, J. D. When local participation helps. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 3, n. 1, p. 90-105, 1983.
- MORIN, E. Um festival de incertezas. **Instituto Humanits Unisinos**, São Leopoldo, RS, 9 jun. 2020. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/599773-um-festival-de-incerteza-artigo-de-edgar-morin>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- MORIN, E.; LISBOA, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. *In*: FARR, R. M.; MOSCOVICI, S. (ed.). **Social representations**. Cambridge: Cambridge University, 1984. p. 3-69.
- MÜLLER, M.; GRIESHABER, J. The sustainability star: a model for museums. **ICOM**, 16 mar. 2023. Disponível em: <https://icom.museum/en/news/the-sustainability-star-a-model-for-museums/>. Acesso em: 25 fev. 2023.
- MUSEUMS ASSOCIATION. **Sustainability and museums**: your chance to make a difference. London, 2008. *E-book*. Disponível em: https://archive-media.museumsassociation.org/sustainability_web_final.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

MUSEUSBR. **Qualificação de gestores e equipes na elaboração, implementação e atualização de planos museológicos**. Brasília: Ibram, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/planos-museologicos-orientacoes-para-os-museus/qualificacao-de-gestores-e-equipes-na-elaboracao-implementacao-e-atualizacao-de-planos-museologicos-logos-periodo-defeso-eleitoral>. Acesso em: 22 dez. 2022.

NARLOCH, C.; MACHADO, D. M. da C.; SCHEINER, T. Musealização da natureza e branding parks: espetacularização, mitificação ou sustentabilidade? **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**. Ciências Humanas, v. 14, n. 3, p. 981-1002, set./dez. 2019.

NASCIMENTO, F. P. do; SOUSA, F. L. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: **Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2023.

NESS, O.; HEIMBURG, D. V. Collaborative action research: co-constructing social change for the common good. In: MCNAMEE, S. *et al.* (ed.). **The Sage Handbook of Social Constructionist Practice**. London: Sage Publications, 2020. p. 34-45.

NIC.BR. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. TIC Cultura 2020. Disponível em: <https://cetic.br/pt/tics/cultura/2020/geral/E7/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

NOEHRER, L. *et al.* The impact of COVID-19 on digital data practices in museums and art galleries in the UK and the US. **Humanities and social sciences communications**, 236, 2021. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-021-00921-8>. Acesso em: 1 fev. 2023.

NORA, P. Memória: da liberdade à tirania. **Musas**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 6-10, 2009.

NORMAN, D. A. **Design emocional: porque adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

NORTH, D. C. **Instituições, mudança institucional e desempenho econômico**. São Paulo: Três Estrelas, 2018.

NVIVO. Need to know more about NVivo? Disponível em: <https://lumivero.com/products/nvivo/>. Acesso em: 25 fev. 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.

ONU. Organização das Nações Unidas. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 2 fev. 2023.

OSTROM, E. **Governing the commons**: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PAGE, S. E. Diversity bonuses and the business case. *In*: PAGE, S. E. **The Diversity Bonus**: How great teams pay off in the knowledge economy. Princeton University Press, 2019. p. 184-208.

PEREIRA, P. M. F. C. **O património perante o desenvolvimento**. 2010. 238 f. Tese (Doutorado em Museologia) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Departamento de Arquitectura, Urbanismo, Geografia e Artes, Lisboa, 2010. Disponível em: http://www.museologia-portugal.net/files/upload/doutoramentos/pedro_cardoso.pdf. Acesso em: 21 nov. 2020.

PHILIPS, H. The great library of Alexandria? **Library Philosophy and Practice**, set. 2010. *E-journal*. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/417>. Acesso em: 12 dez. 2019.

PLANO Museológico - orientações para os museus. **Instituto Brasileiro de Museus - IBRAM**, 3 nov. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/planos-museologicos-orientacoes-para-os-museus>. Acesso em: 21 dez. 2022.

POP, I. L.; BORZA, A. Increasing the sustainability of museums. **Economia. Seria Management**, v. 17, n. 2, p. 248-264, 2014. Disponível em: <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2014-2/5.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2023.

POP, I. L.; SABOU, S. Sustainable development of museums in the new context of market economy. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. **ProQuest**, v. 6, p. 35-41, 2013. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/3dffa67b680cdcc37ecb97e047825a0d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1606337>. Acesso em: 23 fev. 2023.

PORTZAMPARC, C. de. A terceira era da cidade. **Óculum**, v. 9, p. 34-49, 1997.

POULOT, D. **Museu e museologia**. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente e Sociedade**, n. 5, dez. 1999. <https://www.scielo.br/j/asoc/a/sgMq3nRxXZSzzM5MsX7qWCR>. Acesso em: 18 fev. 2023.

RENN, O. *et al.* A normative-functional concept of sustainability and its indicators. **International journal of global environmental issues**, v. 9, n. 4, p. 291-317, jul. 2009. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJGENVI.2009.02726>. Acesso em: 13 fev. 2023.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 65-92, 2012.

ROQUE, Maria I. A (nova) definição de museu. **Hypotheses**, 25 ago. 2022. a.muse.arte. Disponível em: <https://amusearte.hypotheses.org/8846>. Acesso em: 26 fev. 2023.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**: princípios do direito político. [S.l.]: Edipro, 2017.

SACHS, I. **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do codesenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2011.

SANTOS, M. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. 4. ed. São Paulo: Edusp, 2020.

SCHEINER, T. C. Repensando o Museu Integral: do conceito às práticas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**. Ciências Humanas, v. 7, n. 1, p. 15-30, jan./abr. 2012.

SCHEINER, T. O museu, a palavra, o retrato e o mito. **Museologia e Patrimônio**, v. 1, nº1, 2008. Disponível em: <http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/view/6>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 1. ed. São Paulo: Unesp, 2017.

SCOTT, W. R. Institutional theory: onward and upward. *In*: GREENWOOD, R. *et al.* **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London: SAGE, 2017. p. 853-870.

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

SIMON, N. **The participatory museum**. [S.l.]: Museum 2.0, 2010. Disponível em: <https://participatorymuseum.org/read/>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SIMON, N. **The art of relevance**. [S.l.]: Museum 2.0, 2016. Disponível em: <https://artofrelevance.org/read-online/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SMCS. Você sabia que Curitiba tem 75 museus? Veja algumas curiosidades. **Tribuna do Paraná**, 16 out. 2022. Viva. Disponível em: <https://www.tribunapr.com.br/viva/voce-sabia-que-curitiba-tem-75-museus-veja-algumas-curiosidades/>. Acesso em: 16 fev. 2023.

SOJA, E. W. **Postmetropolis: critical studies of cities and regions**. Hoboken (EUA): Wiley-Blackwell, 2000.

SOJA, E. W. Thirdspace: journeys to Los Angeles and other real-and-imagined places. **Capital & Class**, v. 22, n. 1, p. 137-139, 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/030981689806400112?journalCode=cncs>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SPERLING, D. As arquiteturas de museus contemporâneos como agentes no sistema da arte. **Periódico permanente**, v. 1, n. 1, 2012.

SPERLING, D. M. **Espaço e evento: considerações críticas sobre a arquitetura contemporânea**. 2008. 190 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Espaço e Evento: considerações críticas sobre a arquitetura contemporânea, São Paulo, 2008. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16136/tde-04032010-161052/publico/TESE_Sperling.pdf. Acesso em: 23 fev. 2023.

SPERLING, D. Museu contemporâneo: o espaço do evento como não-lugar. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE MUSEOGRAFIA E ARQUITETURA DE MUSEUS, 2005, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229000234_MUSEU_CONTEMPORANEO_O_ESPACO_DO_EVENTO_COMO_NAO-LUGAR. Acesso em: 20 jan. 2023.

SUANO, M. **O que é museu**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

SWEDBERG, R. Before theory comes theorizing or how to make social science more interesting. **The British Journal of Sociology**, v. 67, n. 1, p. 5-22, mar. 2016. Disponível em: <http://people.soc.cornell.edu/swedberg/Before%20theory%20comes%20theorizing%20or%20how%20to%20make%20social%20science%20more%20interesting%20plus%20response%20to%20commentators.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo Social**, v. 16, p. 7-34, nov. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/dvSxLM8hKX5dKCCQzK6xtQbq/?lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2023.

TAYLOR, F. H. **Babel's Tower: the dilemma of the modern museum**. New York (EUA): Columbia University Press, 1945.

THOMPSON, P. B.; NORRIS, P. E. **Sustainability: what everyone needs to know**. Oxford: Oxford University Press, 2021.

TOOZE, A. Welcome to the world of the polycrisis. **Financial Times**, 2022. Disponível em: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>. Acesso em: 15 jan. 2023.

TRABSKAIA, I. *et al.* City branding and museum souvenirs: towards improving the St. Petersburg city brand: do museums sell souvenirs or do souvenirs sell museums? **Journal of Place Management and Development**, v. 12, n. 4, p. 529–544.

TRAMPE, A. **7º Fórum Nacional de Museus Conferência Alan Trampe 1º de junho de 2017**. YouTube, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6szoFtTgNOo>. Acesso em: 15 jan. 2023.

TRAMPE, A. Perspectivas das políticas públicas dos museus ibero-americanos: desafios num mundo em pandemia. **Ibermuseus**, 2020. Disponível em: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/noticias/publicamos-la-nueva-edicion-del-panorama-de-los-museos-de-iberoamerica/>. Acesso em: 22 jan. 2021.

TSCHUMI, B. **Architecture and Disjunction**. Cambridge: MIT Press, 1996.

UNESCO. **Conference for the Establishment of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization**. London, 1945. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117626>. Acesso em: 23 nov. 2020.

UNESCO: pandemia pode levar a fechamento de 13% dos museus do mundo. **ONU News**, 19 maio 2020. Cultura e educação. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/05/1713972>. Acesso em: 31 mar. 2023.

UP. Universidade Positivo. **Resolução n. 561, de 20 de dezembro de 2019**. Consolida a organização acadêmica da Universidade Positivo para implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024. Curitiba, 2021. Disponível em: <https://www.up.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/Organiza%C3%A7%C3%A3o-acad%C3%A4mica-da-UP.pdf>. Acesso em 12 fev. 2023.

VAN AALST, I.; BOOGAARTS, I. From museum to mass entertainment: the evolution of the role of museums in cities. **European Urban and Regional Studies**, v. 9, n. 3, p. 195-209, jul. 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/096977640200900301?journalCode=eura>. Acesso em: 17 mar. 2023.

VAN DER PLOEG, J. The old town museum: Aarhus, Denmark Special Commendation 2017. *In*: O'NEILL, M.; SANDAHL, J.; MOULIOU, M. (org.). **Revisiting museums of influence: four decades of innovation and public quality in European museums**. Routledge, 2020. p. 205-208.

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

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**: um estudo econômico das instituições. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

VIEIRA, A. S. Meio ambiente e desenvolvimento sustentável: fontes para compreensão do discurso político-ambiental do governo brasileiro. **Ciência da informação**, v. 21, n. 1, p. 7-13, 1992.

VILALLONGA, C. A. de. **El Museu Sostenible**: l'entrada de la idea de sostenibilitat en el món dels museus en el segle XXI. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona, 2014.

Disponível em:

https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/62788/1/Museu%20Sostenible_Ariadna%20de%20Vilallonga.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.

WEIL, S. E. **Rethinking the museum and other meditations**. Washington D.C.: Smithsonian Institution Scholarly Press, 2004.

WIEK, A.; LANG, D. J. Transformational sustainability research methodology. *In: Sustainability science: an introduction*. Springer Dordrecht, 2016. p. 31-41.

WINNER, L. Artefatos têm política? **Analytica**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 195-218, 2017.

WINNER, L. Do artifacts have politics? *In: WINNER, L. The whale and the reactor: a search for limits in an age of high technology*. Chicago: The University of Chicago Press, 1986. p. 19-39. Disponível em:

<https://revistas.ufrj.br/index.php/analytica/article/viewFile/22470/12527>. Acesso em: 9 jan. 2023.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. *In: GREENWOOD, R. et al. (ed.). The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Publications, 2008. p. 131-147.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. *In: GREENWOOD, R. et al. (ed.). The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Publications, 2017. p. 55-74.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-64, 1987.

APÊNDICE A - TERMO DE CONCORDÂNCIA MAI

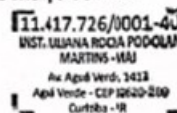


**TERMO DE CONCORDÂNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA
PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA**

Título da pesquisa: **MUSEUS DE FATO SUSTENTABILIDADE DE FATO**
 Instituição/ empresa onde será realizada a pesquisa: **INSTITUTO JULIANNA
 ROCHA PODOLAN MARTINS – MUSEU DE ARTE INDÍGENA**
 Pesquisador responsável: **Alcione Gabardo Junior**
 Email: **juniorgabardo@hotmail.com**

Declaramos que nós, Instituto Julianna Rocha Podolan Martins, estamos de acordo com a condução do projeto de pesquisa relacionado à tese de doutorado "MUSEUS DE FATO SUSTENTABILIDADE DE FATO" a ser realizada no período 2019-2023 sob a responsabilidade do doutorando Alcione Gabardo Junior – RG 3712.240-8 PR.-Curitiba-PR (UTFPR - 2019-2023), com orientação da Prof.ª Dr.ª Macilovia Corrêa da Silva para usar nossas dependências e utilizar dados por nós fornecidos até a conclusão da pesquisa ou no momento que nos manifestarmos contrários à sua continuidade.

Curitiba, 06 de março de 2023



 Julianna Rocha Podolan Martins
 Representante legal Instituto Julianna Rocha Podolan Martins

 Alcione Gabardo Junior
 Pesquisador responsável

INSTITUTO JULIANNA ROCHA PODOLAN MARTINS | MAI – MUSEU DE ARTE INDÍGENA
 Av. Água Verde, 1413 | 80620-200 | (41) 3121-2391
 www.mamuseu.com.br

**APÊNDICE B - RESPOSTA AO EMAIL PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA-
PR**

De: "Alcione Gabardo Junior" <juniorgabardo@up.edu.br>

Para: parquesepracas@curitiba.pr.gov.br

Enviadas: Sexta-feira, 16 de dezembro de 2022 19:37:51

Assunto: Adoção de Praças e logradouros

Olá

Sou estudante de doutorado da UTFPR e preciso de uma informação sobre o número de praças e logradouros que estão adotados em Curitiba desde a promulgação da Lei nº 11.642, de 22 de dezembro de 2005, inclusive com sua alteração em 2013.

Houve alguma desistência após a adoção?

Houve algum período onde ocorreram maior número de adoções ou desistências?

Que outras informações adicionais eu poderia obter?

Agradeço imensamente o retorno. O acesso a tais informações me será muito útil.

Alcione Gabardo Junior

41999791030

Enviado do [Email](#) para Windows

De: Luiz Felipe Marcondes do Nascimento

Enviado:terça-feira, 20 de dezembro de 2022 09:02

Para: MAPP Departamento de Parques e Praças; Alcione Gabardo Junior

Cc:Luiz Felipe Moscaleski Cavazzani

Assunto: Re: Adoção de Praças e logradouros

Bom dia Alcione,

Com respeito às suas indagações, temos a informar que atualmente temos 14 unidades de conservação adotadas (Praças, Jardinetes, Largos e uma parte de um canteiro central), sendo que destas 14 unidades , 5 delas com veiculação publicitária.

Acompanhamos as adoções de Praças, especialmente depois do advento de Decreto Municipal de nº 1.666/2013. De lá para cá tivemos adoções que duraram um ano, dois anos, somente duas dessas 14 adoções atuais, persistem até o momento.

Vamos informar em anexo a legislação vigente, o passo a passo de como se fazer a doção aqui junto à SMMA, além da placa de veiculação publicitária permitida.

Acreditamos que enquanto a Prefeitura não conceder alguma vantagem maior para o contribuinte, seja PF ou PJ não teremos muito mais do que as adoções que existem atualmente. Falamos propriamente de descontos no IPTU, ou no ISS , porque somente a veiculação publicitária não tem atraído muitos interessados não.

Ficamos à disposição para maiores ou possíveis esclarecimentos,

Att,

ENG. FELIPE

Prefeitura Municipal de Curitiba

Secretaria Municipal do Meio Ambiente

Departamento de Parques e Praças

Gerência de Conservação e Manutenção de Praças



Fone: 3350-8879

cel: 99801-1565

luinascimento@curitiba.pr.gov.br
