

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**INSTITUTO DE ARTES E DESIGN**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARTES, CULTURA E LINGUAGENS**

Giulia Drumond Imazio Silveira

**EXPOSIÇÕES ARTÍSTICAS:**  
**ESTRATÉGIAS DE INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS EM ESPAÇOS EXPOSITIVOS**  
**CONTEMPORÂNEOS**

Juiz de Fora

2021

**Giulia Drumond Imazio Silveira**

**EXPOSIÇÕES ARTÍSTICAS:**

**ESTRATÉGIAS DE INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS EM ESPAÇOS EXPOSITIVOS  
CONTEMPORÂNEOS**

Dissertação apresentada para banca de defesa do Programa de Pós-Graduação em Artes, Cultura e Linguagens, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Área de concentração: Teorias e Processos Poéticos Interdisciplinares.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Renata Cristina de Oliveira Maia Zago

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca  
Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silveira, Giulia Drumond Imazio .

Exposições artísticas : estratégias de instituições museológicas  
em espaços expositivos contemporâneos / Giulia Drumond Imazio  
Silveira. -- 2021.

145 p. : il.

Orientadora: Renata Cristina de Oliveira Maia Zago

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz  
de Fora, Instituto de Artes e Design. Programa de Pós-Graduação  
em Artes, Cultura e Linguagens, 2021.

1. Museus. 2. Exposições de arte. 3. Cultura digital. 4. Redes  
sociais. 5. Covid-19. I. Zago , Renata Cristina de Oliveira Maia,  
orient. II. Título.

**GIULIA DRUMOND IMAZIO SILVEIRA**

**Exposições artísticas: estratégias de instituições museológicas em espaços expositivos contemporâneos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Artes, Cultura e Linguagens do Instituto de Artes e Design da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Artes, Cultura e Linguagens.

Aprovada em 15 de março de 2021

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dra. Renata Cristina de Oliveira Maia Zago - Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dra. Maria Lucia Bueno Ramos - Membro interno  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dr. Emerson Dionísio Gomes de Oliveira - Membro externo  
Universidade de Brasília

## RESUMO

Diante das mudanças que o setor cultural vem vivenciando nos últimos anos e da intensificação do uso das redes sociais e dos meios digitais devido a pandemia de COVID-19, instituições museológicas precisaram repensar suas estratégias de gestão, comunicação e marketing digital para atender às novas demandas de uma sociedade cada vez mais conectada, criando novas formas de relacionamento entre público e espaços de arte. Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar quais iniciativas, boas práticas e estratégias estão sendo utilizadas por essas instituições para lidar com os desafios que surgiram neste novo cenário e investigar quais são os impactos dessas mudanças na experiência como um todo na percepção do público: na fruição, aprendizado, construção de narrativas expositivas e formação crítica do sujeito. Para isso, são realizadas análises sociais, ambientais, culturais e tecnológicas para compreender como se dá a relação subjetiva e complexa entre instituições museológicas de arte e público.

**PALAVRAS-CHAVE:** Museus, Práticas Museológicas, Exposições de Arte, Redes Sociais, Tecnologias Digitais, Cultura Digital, COVID-19.

## ABSTRACT

Given the changes that the cultural sector has been experiencing in last years and the intensification of the use of social and digital media due to the COVID-19 pandemic, museums had to rethink their management, communication and digital marketing strategies to answer the new demands of an increasingly connected society, creating new forms of relationship between the public and art spaces. Therefore, the objective of this research is to analyze initiatives, good practices and strategies that are being used by these institutions to deal with the challenges that have arisen in this new scenario and to investigate the impacts of these changes in the public's perception and experience: in aesthetic fruition, learning, narrative construction in art exhibitions and critical formation of the subject. For this, social, environmental, cultural and technological analyses are performed to understand how a subjective and complex relationship between art museums and the public are established.

**KEYWORDS:** Museums, Museological Practices, Art Exhibitions, Social Media, Digital Technologies, Digital Culture, COVID-19.

## AGRADECIMENTOS

Nada em minha vida foi feito a duas mãos, essa dissertação não seria diferente, portanto, preciso deixar registrada a minha gratidão a todas as pessoas que inspiraram essa pesquisa e os caminhos pelos quais percorri.

Primeiramente gostaria de agradecer a minha orientadora, Renata Zago, por ter me acolhido no mestrado quando eu ainda era uma estudante recém-formada da faculdade de arquitetura, cheia de dúvidas em relação a qual caminho seguir. Ela me deu oportunidades, abriu seu mundo para mim, me ensinou tantas coisas e, principalmente, que é possível fazer qualquer coisa a seu modo, mantendo sua essência. Não é à toa que Renata é uma das pessoas mais admiradas, respeitadas e queridas nesse Instituto. Sou muito afortunada por tê-la como minha orientadora.

Gostaria de agradecer também aos membros da banca de qualificação Emerson Dionísio Gomes de Oliveira e Maria Lúcia Bueno, pelas críticas perspicazes, por serem fonte de inspiração e contribuírem tanto para a pesquisa. O suporte que recebi nesse momento foi fundamental para acreditar no direcionamento que deveria seguir nesse trabalho.

Aos professores e funcionários do Instituto de Artes e Design da UFJF, esta segunda casa que sempre me recebeu de braços abertos, pela oportunidade de realizar este curso em uma instituição pública e de excelência.

À toda a minha turma do mestrado por tantas trocas incríveis, me orgulho muito desse grupo tão diverso e inspirador onde me senti acolhida e estimulada por tantas conversas, pelas indicações de materiais e apoio de todas as formas. Em especial, Talita Botelho, Beatriz Lima, Caluã Elói, Tatiana Scali Abritta, Diogo de Melo e Cinthia Lopes que sempre estiveram por perto. Agradeço também aos amigos do PPG de outras turmas do mestrado por me ajudarem desde quando decidi trilhar esse caminho, especialmente: Amanda Mazzoni, Claudio de Melo Filho, Valtencir Almeida, César Ramos e Carlos Eduardo Mendes.

Agradeço também ao professor da FAU-UFJF, Carlos Eduardo Ribeiro Silveira, pelas indicações bibliográficas relacionadas a fenomenologia do espaço e as minhas amigas da FAU: Thais Pedrosa, Bruna Fonseca e Paula Esteves.

Aos amigos de longa data Andrea Romão, Bento Mota, Dayse Isabella Gasparinho, Deborah Scheffer, Tassiana Frank pela amizade, companheirismo e incentivo ao longo de tantos anos.

Por fim, aqueles que sempre foram a minha prioridade nessa vida: À minha família, meus pais, Maria Cristina e Maurizio, minha irmã Laura, meu avô Clotário e Maura, sem os quais eu nada seria, sempre estiveram presentes dando apoio e amor.

Ao Rafael Lucas, por dividir a vida comigo com muito carinho, amor e companheirismo, por ser exemplo de determinação, resiliência e por sempre buscar me elevar.

E àqueles que se foram, mas que estão em meus pensamentos e preces, me dando forças e segurança: Marlen Imazio, Gianzia Imazio, Eunice Drummond, Maria das Graças Drummond e Fernando Drummond.

## LISTA DE FIGURAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Figura 1  | Representação do Palácio de Cristal de 1851 em Londres  | 19 |
| Figura 2  | Fachada em estilo Neoclássico do Museu The National Gallery em Londres, fundado em 1824, um dos museus de arte mais visitados no mundo  | 21 |
| Figura 3  | Representação da disposição de obras em exposição retratada na pintura “Charles X. distribuindo prêmios no Salão de 1824 no Louvre” de François-Joseph Heim, 1827                           | 22 |
| Figura 4  | Edifício do Museu Nacional de Belas Artes em estilo Neoclássico - antiga Escola de Belas Artes  | 24 |
| Figura 5  | Interior do Museu Nacional de Belas Artes   | 24 |
| Figura 6  | Disposição de obras em exposição de Tarsila do Amaral no MOMA em 2018. Paredes brancas, distanciamento entre as obras, uma característica de composição modernista para espaços expositivos | 26 |
| Figura 7  | Arquitetura do MASP projetado por Lina Bo Bardi   | 28 |
| Figura 8  | Cavaletes de Vidro no MASP projetados por Lina Bo Bardi   | 29 |
| Figura 9  | Centro Cultural Georges Pompidou (1971-1977) em Paris, do arquiteto Renzo Piano   | 30 |
| Figura 10 | Cenografia do Módulo Barroco da Mostra do Redescobrimento – Brasil+500 no Parque do Ibirapuera em São Paulo   | 38 |
| Figura 11 | Monalisa no Museu do Louvre - Expectativa x realidade: Como fruir em uma experiência como essa?   | 43 |
| Figura 12 | Filas de até 6 horas para ver a exposição de Tarsila do Amaral no MASP  | 45 |
| Figura 13 | Relatório das 20 exposições mais populares de 2019  | 47 |
| Figura 14 | O Abapuru foi considerado a “Monalisa” da Exposição “Tarsila Popular” no Masp   | 48 |
| Figura 15 | Crianças brincam no programa educativo do CCBB Rio, durante mostra Mondrian e o movimento De Stijl: média diária de 6,6 mil visitantes em 2017  | 53 |
| Figura 16 | Visitante na exposição de Yayoi Kusama no CCBB Rio – Exposição Obsessão Infinita  | 58 |
| Figura 17 | Visitante em exposição de Ron Mueck na Pinacoteca de São Paulo  | 60 |
| Figura 18 | Obra Surrounded Islands do artista Christo em Miami   | 65 |
| Figura 19 | Obra do artista Banksy “kissing coopers”  | 66 |
| Figura 20 | Museu do Judeu de Berlim, projeto do arquiteto Daniel Libeskind, de 1989  | 71 |
| Figura 21 | Sala com o diário original de Anne Frank no anexo novo do museu em Amsterdã   | 72 |
| Figura 22 | Complexo do museu Van Gogh  | 73 |
| Figura 23 | Exposição de autorretratos no Museu Van Gogh  | 73 |
| Figura 24 | Instalação na exposição temporária Van Gogh Dreams  | 74 |
| Figura 25 | Instalação na exposição temporária Van Gogh Dreams  | 74 |
| Figura 26 | Piscina na obra Cosmococa de Helio Oiticica e Neville D’Almeida   | 76 |



## LISTA DE FIGURAS

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Figura 27 | Instalação em exposição no Museu do Amanhã mapeia desejos para o Rio   | 78  |
| Figura 28 | Programa de formação experimental – Hipermuseus.   | 86  |
| Figura 29 | Avenida Paulista vazia durante quarentena em meio a pandemia de COVID-19.  | 89  |
| Figura 30 | Uso de máscara e protocolos de saúde para a reabertura do museu MUHBA em Barcelona após a pandemia de COVID-19   | 97  |
| Figura 31 | Mapa de calor mostrando a densidade de visitantes usando sinais de Wi-Fi. Dados recolhidos pelo Instituto de Artes de Chicago que permitem observar o tempo de permanência e os padrões de tráfego em todo o edifício. | 103 |
| Figura 32 | Museu Nacional de Belas Artes – uso de hastags   | 105 |
| Figura 33 | Interação à postagem no Facebook do Museu Nacional de Belas Artes.   | 106 |
| Figura 34 | Interação entre público e instituição na rede Instragram   | 107 |
| Figura 35 | Atividades de desenho proposta pelo MoMA na rede Instragram  | 108 |
| Figura 36 | Top 10 Social media, 2019.   | 111 |
| Figura 37 | Página do museu do Louvre  | 113 |
| Figura 38 | Presença das empresas nas redes sociais  | 114 |
| Figura 39 | Imagens compartilhadas no Instagram com as <i>hashtags</i> #artumuseum e #masp mostram o alcance em número de publicações na rede social.  | 117 |
| Figura 40 | Fotografias compartilhadas no Instagram da exposição Ex-Africca que rodou as unidades do CCBB em 201x.   | 118 |
| Figura 41 | Fotografias compartilhadas no Instagram da exposição no MASP   | 120 |
| Figura 42 | Página da Galeria Ufizzi   | 121 |
| Figura 43 | Video sobre montagem de exposições no MOMA, no Youtube   | 122 |
| Figura 44 | Página no Youtube do Tate Modern   | 123 |
| Figura 45 | Página de visitas do centro Pompidou   | 124 |
| Figura 46 | Página do Google Arts  | 126 |

# SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| <b>INTRODUÇÃO</b>   | 12  |
| <b>1. CAPÍTULO 1 – ESPAÇOS CULTURAIS E EXPOSIÇÕES ARTÍSTICAS</b>  | 17  |
| 1.1 PANORAMA DAS EXPOSIÇÕES: UMA BREVE ANÁLISE DO SÉCULO XVIII A CONTEMPORANEIDADE  | 17  |
| 1.2 AS NARRATIVAS NOS ESPAÇOS EXPOSITIVOS: MUSEOGRAFIA, EXPOGRAFIA E CENOGRAFIA   | 31  |
| 1.3 MEGAEXPOSIÇÕES: ESPETÁCULO NO ESPAÇO MUSEOLÓGICO E MERCADO CULTURAL DO SÉCULO XXI   | 35  |
| 1.3.1 O que são e como funcionam as megaexposições  | 36  |
| 1.3.2 Aspecto financeiro das megaexposições   | 40  |
| 1.3.3 Aspecto social das megaexposições: democratização ou banalização e o uso das mídias sociais   | 41  |
| <b>2. CAPÍTULO 2 – ARTES, CULTURA E LINGUAGENS: ANÁLISE AMBIENTAL, SOCIAL E TECNOLÓGICA PARA A COMPREENSÃO DE SIGNIFICADOS NA CONSTRUÇÃO DO INDIVÍDUO</b> | 51  |
| 2.1 A IMPORTÂNCIA DO REPERTÓRIO CULTURAL  | 60  |
| 2.1.1 A associação entre instituições museológicas e lazer  | 60  |
| 2.2 ARQUITETURA E FENOMENOLOGIA: MUDANÇAS NO ESPAÇO CONSTRUÍDO PARA ABRIGAR A VIVÊNCIA DA ARTE  | 63  |
| 2.2.1 Imponência do espaço e a sensação de não pertencimento  | 70  |
| 2.3 TECNOLOGIAS, IMERSÃO, INTERATIVIDADE E MEMÓRIA: EMOÇÃO, APRENDIZADO E EXPERIÊNCIAS SENSORIAIS   | 77  |
| <b>3. CAPÍTULO 3 – CULTURA E COMUNICAÇÃO DIGITAL: INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS NO CAMPO DIGITAL</b>  | 82  |
| 3.1 MUSEUS EM REDE: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO DIGITAL   | 82  |
| 3.1.1 Hipermuseus   | 85  |
| 3.1.2 MU.SA   | 87  |
| 3.2 A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS E A ACELERAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS MUSEUS NO MUNDO DIGITAL  | 88  |
| 3.3. MARKETING DIGITAL EM INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS: GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE DADOS DE FERRAMENTAS DIGITAIS   | 100 |
| 3.3.1 Analytics   | 102 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 3.3.2  | Palavras-chave, Hashtags e SEO  | 104 |
| 3.3.3  | Google Ads  | 108 |
| 3.3.4  | Redes Sociais   | 110 |
| 3.4    | INICIATIVAS CULTURAIS DESENVOLVIDAS EM REDES SOCIAIS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 | 117 |
| 3.4.1  | Museu do Futebol  | 117 |
| 3.4.2  | Centro Cultural do Banco do Brasil  | 118 |
| 3.4.3  | Pinacoteca do Estado de São Paulo   | 119 |
| 3.4.4  | Museu de Arte de São Paulo (MASP)   | 119 |
| 3.4.5  | Museu de Arte do Rio (MAR)  | 121 |
| 3.4.6  | Galeria Degli Uffizi  | 121 |
| 3.4.7  | Museum of Modern Arte of New York (MoMA)  | 122 |
| 3.4.8  | Museum Van Gogh   | 123 |
| 3.4.9  | Tate Modern Museum  | 123 |
| 3.4.10 | Le Centre Pompidou  | 123 |
| 3.4.11 | Metropolitan Museum of Art – New York (MET)   | 124 |
| 3.4.12 | Museu do Louvre   | 124 |
| 3.4.13 | Museu Reina Sofia   | 124 |
| 3.4.14 | Museu de Arte Latino Americana de Buenos Aires (MALBA)                              | 125 |
| 3.4.15 | Museu Nacional de Arte Contemporânea da Coreia do Sul                               | 125 |
| 3.4.16 | Google Arts and Culture   | 125 |
|        | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | 128 |
|        | <b>REFERÊNCIAS</b>  | 131 |

## INTRODUÇÃO

Essa pesquisa surgiu de um percurso pessoal e acadêmico de forma orgânica, resultado da observação de museus, exposições e instituições artísticas e culturais ao longo dos anos e do cruzamento de vários interesses relacionados aos campos que estudam as relações humanas, as linguagens e narrativas utilizadas nessas relações e o poder de transformação da cultura e das artes.

Ao entrar na vida universitária, segui permeando o mundo das artes, não como artista, mas como alguém que sempre se interessou em estudar as relações entre forma e função, os sistemas que gravitam e se entrelaçam. Cursei então design gráfico, arquitetura e urbanismo e marketing, focando sempre no impacto que a comunicação, a percepção dos espaços, a construção do gosto e da memória provocam na sociedade. No mestrado tive contato com o estudo da história das exposições e pude então compreender como as exposições são um universo que contempla boa parte desses assuntos, portanto, essa pesquisa foi a forma que encontrei para criar uma interlocução entre as áreas de minha formação acadêmica e de organizar um pensamento sobre o papel fundamental que a cultura tem na formação crítica, na identidade, na memória do sujeito e como conjuntamente esses indivíduos tomam decisões que podem mudar o rumo de uma época e da história conseqüentemente.

No Brasil, corriqueiramente, parte da narrativa de sua história é manipulada, esquecida ou recontada de maneira distorcida ou seletiva, deixando lacunas, provocando um efeito cascata de desinformação com grave impacto na cultura, nos comportamentos, na vida presente da população e nas gerações futuras. Se a história é capaz de ensinar lições que não deveriam ser repetidas, processos que poderiam ser aperfeiçoados e ensinamentos para as próximas gerações, como as exposições podem funcionar como uma marcação, uma delimitação em um espaço-tempo do que está sendo produzido, discutido ou articulado em uma determinada época.

As exposições no cenário contemporâneo funcionam como uma janela para os acontecimentos e debates de um mundo conectado, identificando temas de interesse em comum, potencializando discussões, interligando o passado, o presente e o futuro.

Além disso, as exposições como problema de pesquisa têm se tornado um tema cada vez mais frequente no meio acadêmico, se aprofundando na articulação entre as políticas de exposição e fomentado recorrentes revisões, uma vez que se percebeu que,

com o passar dos anos, as exposições se tornaram sistemas cada vez mais complexos, multidisciplinares, compostos por muitas etapas, processos, várias tomadas de decisão e estão intimamente ligados às mudanças tecnológicas, aos dispositivos e às novas mídias. Os estudos acadêmicos sobre exposições são recentes no campo da história da arte no Brasil, campo com o qual esta pesquisa pretende colaborar, visando abarcar os diversos impactos na recepção do público evidenciados a partir dessa vivência com a arte e a cultura.

O papel das instituições museológicas na atualidade – em plena era das *Fake News* - não é apenas de salvaguardar o patrimônio material ou imaterial, de informar e educar o povo, mas principalmente de fazer a manutenção da memória cultural. Com a pandemia do Covid-19, o isolamento social e o fechamento para as visitas dessas instituições, a inserção dessas instituições no ambiente virtual se tornou quase que obrigatória. Fez-se necessária para transmitir à população dados e informações confiáveis e embasados, levantar pautas importantes para debates e revisões no setor e além de documentar ações desse período.

Nesse contexto, em que a cultura em todo o país tem sofrido ainda mais com desmontes e altos cortes financeiros, além das consequências de ser uma pasta que já estava perdendo força e investimento do atual no governo, é importante refletir sobre o impacto que essas ações irão causar no setor a longo prazo e quais estratégias as instituições culturais como um todo, incluindo instituições museológicas, buscam utilizar para continuar com suas agendas. Por isso, e pelos outros fatores elencados, justificam-se as pesquisas no campo da história das exposições no Brasil.

A respeito da metodologia e dos caminhos da pesquisa é preciso ressaltar que se trata de uma pesquisa de caráter exploratório, teórico e documental a partir da coleta de dados realizada online devido ao surgimento da pandemia de COVID-19 que fez com que boa parte das pesquisas de campo precisassem ser interrompidas ou adaptadas devido ao isolamento social. Os planos da pesquisa mudaram assim como os planos da humanidade mudaram. Em um primeiro momento, a intenção era realizar um estudo de caso sobre uma exposição em particular em uma instituição museológica para fazer a coleta e análise de dados, assim como entrevistas, questionários e relatórios com profissionais e com o público, porém com a interrupção das visitas e atividades presenciais foi necessário adaptar a pesquisa para o campo digital. Dessa forma, realizando buscas por dados online de instituições museológicas de arte e diante das diversas ações criativas que o setor museológico passou a promover durante a pandemia, a pesquisa acabou por tornar-se um

estudo de casos múltiplos, resultando em um repositório de iniciativas e boas práticas realizadas pelas instituições, profissionais e órgãos da área. Como a pandemia ainda não acabou e a cada momento surgem novas ações, essa pesquisa se propõe a realizar um levantamento inicial dessas práticas realizadas por instituições museológicas durante esse período da pandemia de COVID-19.

Na primeira fase da pesquisa (antes do início da pandemia), foram consultadas publicações, dissertações, teses, artigos, livros e estudos diversos para a construção do referencial teórico. Também foram coletados dados de revistas especializadas em mercado de arte, jornais e sites de grande circulação que trabalham com a divulgação de exposições para o público. Para a fundamentação teórica foram eleitas pesquisas de teóricos do campo da história da arte, principalmente aqueles que trabalham a partir do processo histórico das exposições como Sonia Salcedo del Castillo, Lisbeth Rebollo Gonçalves, Brian O'Doherty, Marília Xavier Cury, além de estudos que relacionam a sociologia da arte, como Howard Becker, Pierre Bourdieu, Carol Duncan e Stuart Hall. Sobre arquitetura, fenomenologia e novos museus foram utilizadas principalmente as referências de Juhani Pallasmaa, Otília Arantes, entre outros e sobre o tema das megaexposições nomes como Myrian Sepúlveda dos Santos, Marina Miorim, Yole Medonça, Graziela Forte e Ligia Dabul.

Embora essa pesquisa não se aprofunde em teorias a respeito da recepção do público, que por si só tem uma complexa teia de pensamentos e discussões, ela se propõe a ver a recepção como um caráter indissociável para discussão das experiências artísticas e fundamental para ações no meio digital, promovendo uma reflexão a respeito das mudanças no comportamento do público diante de tantas transformações, pois o público não é um mero observador ou receptor, ele é um construtor das experiências artísticas e interage com as instituições, principalmente através do uso das redes sociais atualmente.

Em um segundo momento da pesquisa (após a qualificação e a implementação de medidas de isolamento social devido a pandemia a partir de março de 2020), foram realizados os mapeamentos das atividades realizadas por museus nas redes sociais e do uso das ferramentas de marketing digital, acompanhamento de protocolos e pesquisas realizadas pelo ICOM e outros órgãos, além de equipes profissionais como conselhos regionais, IBRAM, IPEA, entre outros. Também nessa fase, foram realizados os estudos sobre comunicação, cultura e ferramentas digitais a partir de autores como Santaella, Martins, Carmo e dos Santos, sobre a presença de museus brasileiros em mídias sociais e publicações internacionais, especialmente americanas sobre análises de dados e

implementação de ferramentas diversas. Finalmente, foram analisadas as considerações sobre globalização, mundialização e identidade, temas recorrentemente discutidos por teóricos da sociologia e das artes, curadores e artistas que serão reflexões abordadas nessa dissertação a partir de textos de teóricos como Terry Smith, Renato Ortiz, Maria Lucia Bueno Ramos, Milton Santos, Emerson Dionísio Gomes de Oliveira, entre outros.

Para compreender as transformações nas formas expositivas e na relação entre instituições museológicas e público, o trabalho se organiza em uma estrutura que se inicia em um panorama, apresentando as mudanças ao longo do processo histórico das exposições no Capítulo 1, por meio de conceitos fundamentais que contemplam o tema e auxiliam na elaboração de uma retrospectiva contextual desde a modernidade até a contemporaneidade. O capítulo ainda traz informações sobre a sistematização do estudo dos espaços expositivos através da expografia, museografia e cenografia e como essas formas de narrativas são utilizadas para a construção de sentido nos espaços expográficos. Ao final do capítulo, são apresentadas as megaexposições como uma tipologia expositiva contemporânea e levantam-se algumas ponderações sobre a lógica do espetáculo do cenário cultural atual.

O capítulo 2 aprofunda em análises e percepções que estão sendo discutidas no setor artístico e cultural a respeito do impacto que as experiências artística tem na construção do indivíduo e da coletividade, distribuídas em três principais vertentes: a primeira que versa sobre os discursos sociais, as artes e a cultura na construção do repertório cultural e as linguagens para compreensão de códigos; a segunda sobre as adaptação no espaço construído através de uma arquitetura pensada para abrigar uma experiência artística e dos estudos de fenomenologia do espaço; a terceira sobre o impacto da interatividade e das tecnologias em exposições, criando novas formas de aprendizado e de memória.

O terceiro e último capítulo da pesquisa realizado já em meio a pandemia de COVID-19, se destina a analisar como são utilizadas ferramentas de marketing, cultura e comunicação digital para criar relacionamento e trocas de informações entre instituições museológicas, profissionais do setor e público. Este capítulo também apresenta a pandemia de Coronavírus como um momento marcante dessa época, exigindo um esforço dos profissionais da área na busca por adaptação e na interação com o público através do meio digital, para isso são apresentadas algumas análises de como instituições museológicas tem utilizado ferramentas como Analytics, SEO, Ads e as redes sociais como forma de comunicação e de manutenção do funcionamento das instituições nesse

processo. Por fim são apresentadas iniciativas desenvolvidas e realizadas pelas instituições durante o período da pandemia de COVID-19 nas redes.

O objetivo desse trabalho é analisar quais são os desafios que essas instituições e os profissionais do setor têm enfrentado para se adaptarem ao uso das novas tecnologias digitais, compreender os processos de interação, humanização e conectividade entre pessoas e a arte, observando as diferentes formas de recepção do público pensando na experiência artística como um todo, destacando as diferenças entre a experiência presencial, complexa e subjetiva das exposições de arte e a experiência virtual, ainda que uma tenha impacto na outra e que elas sejam correlacionadas.

Por isso é importante ampliar as discussões sobre as estratégias que instituições artísticas e culturais estão desenvolvendo não apenas para atrair público, mas também para atuarem como agentes de transformação social, no sentido de fazer escolhas que possam contribuir para manutenção das instituições, assim como atender a diversos tipos de público e grupos sociais, além de reforçar importância da educação artística e cultural apresentando novas perspectivas, gerando novos comportamentos e se adaptando às transformações junto a sociedade.



## CAPÍTULO 1: ESPAÇOS CULTURAIS E EXPOSIÇÕES ARTÍSTICAS

### 1.1 PANORAMA DAS EXPOSIÇÕES: UMA BREVE ANÁLISE DO SÉCULO XVIII A CONTEMPORANEIDADE

Para traçar um panorama sobre a história das exposições é preciso entender que se hoje as exposições ocorrem em diferentes espaços e em diversos formatos, no passado, elas aconteciam principalmente nos museus, que são ainda hoje um reflexo das mudanças que aconteceram no universo das artes ao longo dos séculos.

Sendo assim, é de extrema importância analisar as exposições particularmente como uma forma de narrativa e de linhas de pensamento, composta de muitos elementos e dotadas de alta complexidade, pois apresentam uma ideia, teoria ou conceito materializados através da disposição das obras em um determinado espaço com diferentes modos de exibição.

Até o final do século XVIII, a arte e cultura eram reservadas ao clero e a nobreza, principalmente alimentados pelos regimes absolutistas, que guardavam em seus palácios e igrejas quase toda a produção artística da história da humanidade em grandes coleções. A partir da ruptura do sistema social com o início da Revolução Francesa em 1789, o acesso às artes se amplia para novas camadas sociais tornando possível a visitação de parte dessas coleções para novos segmentos da população através das exposições<sup>1</sup> realizadas em museus como novas formas de testemunhar a cultura da humanidade. Ali estavam reunidos artefatos carregados de informações e salvaguardadas as riquezas culturais e artísticas de parte da sociedade (JULIÃO, 2006).

O primeiro museu público só foi criado em 1793 pelo Governo Revolucionário Francês com a instituição do Museu do Louvre, que tornou acessível as coleções para fins recreativos e culturais para a população (CHOAY, 2001).

Se a conjuntura da Revolução Francesa, em fins do século XVIII, traçou os contornos da acepção moderna de museu, esta se consolidaria no século XIX com a criação de importantes instituições museológicas na Europa. Em 1808, surgia o Museu Real dos Países Baixos, em Amsterdã; em 1819, o Museu do Prado, em Madri; em 1810, o Altes Museum, em Berlim, e em 1852, o Museu Hermitage, em São Petersburgo, antecidos pelo Museu Britânico, 1753, em Londres, e o Belvedere, 1783, em Viena. Concebidos dentro do “espírito nacional”, esses museus nasciam imbuídos de uma ambição pedagógica — formar o cidadão, através do conhecimento do passado — participando de maneira decisiva do processo de construção das nacionalidades.

---

<sup>1</sup> O termo “exposição” tem origem no latim *exponere*, ou seja, “pôr para fora”.

Conferiam um sentido de antigüidade à nação, legitimando simbolicamente os Estados nacionais emergentes. Além das antigüidades nacionais, muitos desses museus reuniram acervos expressivos do domínio colonial das nações européias no século XIX. Expedições científicas percorriam os territórios colonizados, com o objetivo de estudar seus recursos naturais e sua gente, e de formar coleções referentes à botânica, zoologia, mineralogia, etnografia e arqueologia, que seriam enviadas para os principais museus europeus. No Brasil, as inúmeras viagens e pesquisas de naturalistas estrangeiros resultaram em minuciosos relatos de viagem, com descrições do meio físico, da fauna, da flora e dos nativos, e na remessa de importante acervo brasileiro para instituições museológicas e científicas da Europa. (JULIÃO, 2006, p.19).

Para esta pesquisa, o interesse no processo histórico das exposições se dá pela relação entre arte, modernidade e público, embora a história das exposições esteja ligada a criação de instituições museológicas (sejam elas artísticas ou científicas) e da coleção de acervos diversos, abordaremos a história das exposições que remonta ao período das grandes exposições e feiras universais<sup>2</sup> no século XIX, que consistiam em grandes mostras em que objetos e materiais de várias nações, desde a produção de matérias-primas, manufaturas, inovações industriais, até pinturas e esculturas, eram exibidas.

Além disso, as feiras universais resumiam em um único espaço o ideal de modernidade daquele contexto: o progresso construído a partir do desenvolvimento da ciência e a da tecnologia industrial; o livre mercado e a vida cosmopolita baseada na ideia de que o conhecimento humano e a produção seriam ilimitadas e globais (DALLARI, 2008).

Sandra Jatahy Pesavento usando da interdisciplinaridade como argumento investigativo, a partir das colaborações de teóricos da História Cultural, caracteriza as exposições universais:

Como missão manifesta, elas objetivavam informatizar, explicar, inventariar e sintetizar. Partilhando da preocupação enciclopédica vinda do século das luzes, de tudo catalogar, classificando segundo critérios científicos, as exposições receberiam ainda os influxos de uma proposta comtiana, nascida no século XIX e que identificava a difusão dos saberes, como um dever positivista. Catálogo do conhecimento humano acumulado, síntese de todas as regiões e épocas, as exposições funcionavam para seus visitantes como uma “janela para o mundo”. Ela

---

<sup>2</sup>No decorrer do século XIX, seguindo a Grande Exposição de Londres, considerada pioneira (oficialmente chamada de Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations), realizada em 1851, tiveram destaque as mostras congêneres organizadas em Paris, em 1855; novamente em Londres, em 1862; Porto, em 1885; pela segunda vez em Paris, em 1867; Viena, em 1873; Filadélfia, em 1876; terceira vez em Paris, em 1878; Sydney, em 1879; Melbourne, em 1880; Nova Orleans, em 1884; Barcelona, em 1888; por quarta vez em Paris, em 1889; Chicago, em 1893; e Bruxelas, em 1897.

exibia o novo, o exótico, o desconhecido, o fantástico, o longínquo. Nelas se exibiam as mais complexas máquinas, os mais recentes inventos, classificados cuidadosamente e organizados segundo preocupação didática e enciclopédica (PESAVENTO, 1997, p.45).

As exposições universais eram uma vitrine para a sociedade que mostravam o que estava se desenvolvendo na época, nas mais diversas áreas de conhecimento, concentrando inovações e objetos científicos, revelando a todos o progresso industrial e se configurando como um espaço social do saber. Mostravam-se como um retrato da vida moderna ocidental, apresentando à população os avanços tecnológicos daquele tempo nos campos das ciências, das artes e arquitetura (DALLARI, 2008).



Figura 1. Representação do Palácio de Cristal de 1851 em Londres.  
Fonte: ARCHDAILY, 2019.

A partir da invenção de novas tecnologias e da criação de novas técnicas como a fotografia e o cinema, a “aura” que caracterizava a existência de uma obra única, singular e autêntica que antes permeava fortemente o mundo das artes se dilui, em parte devido a facilidade de reprodução das obras, um conceito amplamente analisado por Walter Benjamin que apresenta como os meios de produção capitalistas e dos movimentos de massa resultaram em profundas mudanças também no mundo das artes (DALLARI, 2008).

A arte se aproxima cada vez mais da população, alcançando novas camadas da sociedade. Para o sociólogo Georg Simmel<sup>3</sup> (2016), esse tipo de exposição, ao reunir a diversa e heterogênea produção industrial em uma unidade espacial e temporalmente delimitada, se tornou um fenômeno específico da vida moderna. Em seus ensaios sobre as exposições universais, Simmel também versa sobre os efeitos cognitivos alavancados no público que, de acordo com o pesquisador Tálisson Melo de Souza, “indica sua capacidade de hipnotizar a percepção de quem ali se entretém”, pois, a “diversidade de ofertas se conecta à diversão gerada pela experiência de entrar em contato com tantos estímulos em um só passeio” (SOUZA, 2017, p. 155).

Dessa maneira, as exposições universais podem ser consideradas antecessoras das grandes mostras contemporâneas, visto que muitas exposições contemporâneas como as megaexposições perpetuam um projeto de modernidade traçado segundo preceitos de aplicabilidade universal.

Nicolas Bourriaud (2011) garante que apesar da inspiração nesse modelo de exposição, “o tempo dos salões, quando o artista apresentava suas obras uma por uma, acabou. Ele hoje produz com vista a exposições previamente concebidas e organiza seu trabalho em série e grupos coerentes de obras, isso quando não expõe um ambiente ou um projeto específico” e afirma ainda a importância dessas mudanças na forma das exposições na arte contemporânea ao questionar:

Se é legítimo julgar a qualidade individual de um quadro, de uma escultura, a lógica da exposição nos obriga a levar em conta as articulações que ligam as peças entre si... Ela é a manifestação pública do trabalho, sua sede social, a estação temporária de um pensamento em marcha. Não temos como apreender a obra da maioria dos grandes artistas modernos sem tomar suas exposições como ponto de referência, antes mesmo de nomear esta ou aquela peça. (BOURRIAUD, 2011, p.145-146).

O início do século XIX marca a “Era de Ouro” dos museus, considerado o “Templo das Artes” por se tornar um local aberto ao público e tão importante no processo

---

<sup>3</sup> Georg Simmel (1858 - 1918) foi um professor e sociólogo alemão que produziu vários estudos sobre a modernidade, vida nas grandes cidades, as relações sociais, estilo de vida e economia monetária. Simmel criticava o abismo entre a cultura dos sujeitos e dos objetos como uma tragédia à modernidade e fazia análises psicológicas sobre o individualismo nas metrópoles, as formas de interação e sociabilidade. FONTE: “Sociologia” e “A Metrópole e a vida mental”, “As grandes cidades e a vida do espírito” de Georg Simmel, <https://periodicos.unb.br/index.php/tg/article/view/16380> <https://journals.openedition.org/pontourbe/2565>

de construção simbólica da memória e da identidade do povo, embora esse acesso na verdade tenha se expandido principalmente a uma classe mais elitista da população (GONÇALVES, 2004).

Para Oliveira, (2009, p.18) “para instituir e legitimar modelos próprios da cultura, da história e da arte ocidental, os museus surgiram como instrumentos preservacionistas de um determinado passado que não se deseja esquecer”.

Por ter a imagem ligada ao templo grego, o padrão arquitetônico utilizado por muitos museus instituídos nessa época remete justamente a Antiguidade Clássica, com projetos que seguem as tipologias de templos gregos e romanos ou vilas renascentistas (GONÇALVES, 2004).



Figura 2. Fachada em estilo Neoclássico do Museu The National Gallery em Londres, fundado em 1824, um dos museus de arte mais visitados no mundo.

Fonte: TIMEOUT, 2019.

Até a década de 1920, no interior desses museus, as obras bidimensionais eram dispostas ocupando toda a área disponível nas paredes e as esculturas eram dispostas sobre pedestais, tanto no meio das salas quanto próximas as paredes, preenchendo o máximo possível desses espaços.

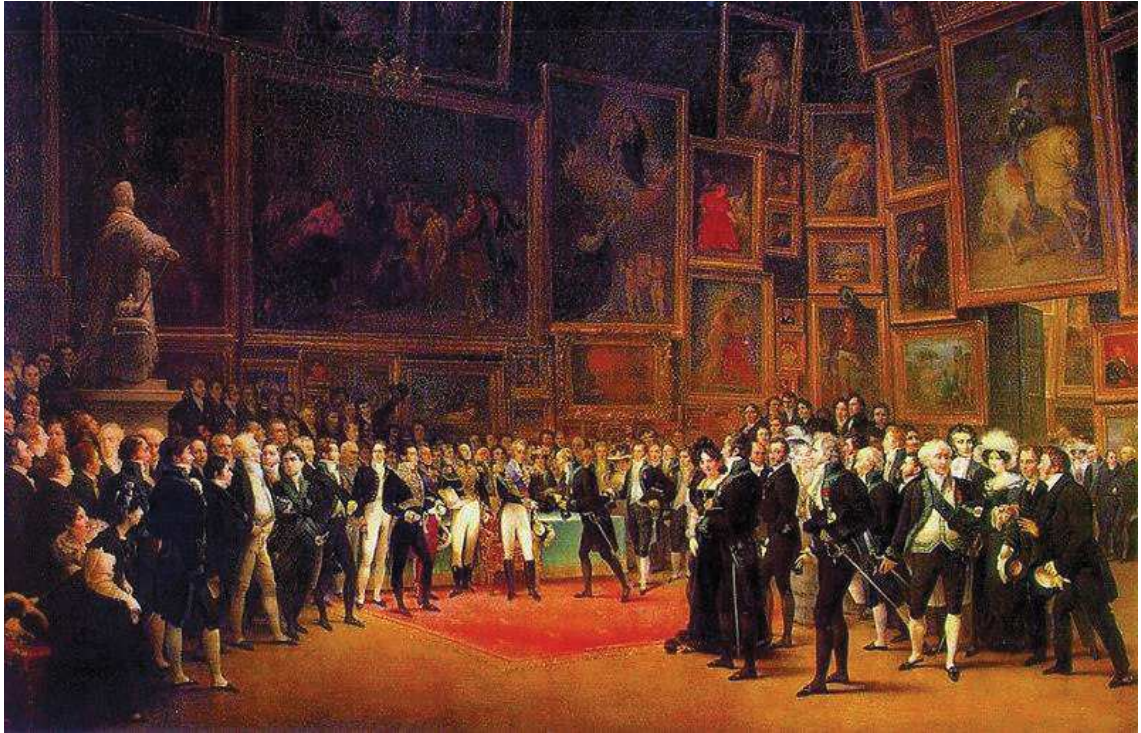


Figura 3. Representação da disposição de obras em exposição retratada na pintura “Charles X. distribuindo prêmios no Salão de 1824 no Louvre” de François-Joseph Heim, 1827.

Fonte: WIKIPEDIA, 2020.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Francois-Joseph\\_Heim\\_001b.jpg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Francois-Joseph_Heim_001b.jpg)

Um marco importante no estudo da história da museologia é a especialização dos museus a partir do século XIX, segmentando entre "beleza" e "instrução" as instituições e acervos resultando na criação dos museus de história natural que ficam imbuídos de realizar o papel de instrução e disseminação de conhecimento para a população e da preservação de artefatos científicos, e os museus de arte, destinados às coleções com obras e objetos voltados para valores estéticos e simbólicos.

Já no século XX, os museus passam por novas especializações criando, por exemplo no campo das artes, museus dedicados especificamente à arte produzida em um determinado período histórico como o caso do Musée d'Orsay de Paris, fundado em 1986, voltado para a arte da segunda metade do século XIX, ou The Museum of Modern Art, MoMA, criado em 1929 e o Whitney Museum of American Art, fundado em 1931, ambos em Nova York, dedicados à arte moderna e à arte contemporânea.

Surge também na segunda metade do século XX, museus organizados em torno de um artista como o Museu Picasso de 1963 em Barcelona e o Museu Van Gogh de 1973 em Amsterdã (ITAU CULTURAL, 2020<sup>4</sup>).

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://enciclopedia.itaucultural.org.br/termo3807/museu>

No Brasil, os primeiros museus são instituídos a partir do início do século XIX com a criação do Museu Real (atualmente conhecido como Museu Nacional) com o acervo original composto por peças de coleção da monarquia imperial, em 1818, no Rio de Janeiro. A partir desse período surgem diversos outros museus em território nacional com caráter enciclopédico e dedicados à pesquisa em ciências naturais, etnográficas, paleontológicas e arqueológicas, que se difundiram principalmente até os anos de 1930, como por exemplo o Museu Paraense Emílio Goeldi fundado em 1866 e o Museu Paulista (atualmente Museu do Ipiranga) em 1894 (JULIÃO, 2006).

Em relação aos museus de arte, a criação das primeiras coleções em território nacional remontam à época da chegada da família real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808, que traziam da Europa um conjunto de obras que daria origem a Escola Real de Ciências, Artes e Ofícios, funcionando inicialmente em um edifício próprio construído pelo professor Grandjean de Montigny, um dos integrantes da Missão Francesa<sup>5</sup>. Já em 1826, Dom Pedro I inaugura a Academia Imperial de Belas Artes, no Rio de Janeiro, responsável pela criação de pinacotecas, pela conservação do patrimônio e pela organização de exposições, como as Exposições Gerais de Belas Artes, mostras anuais periódicas abertas ao público e a quem quisesse participar realizadas a partir de 1840.

Entre 1906 e 1908 é construído um novo edifício na Avenida Rio Branco para abrigar a Escola Nacional de Belas Artes, projetado pelo arquiteto Adolfo Morales de los Rios Filho (1887-1973), que usou o Museu do Louvre como inspiração para o projeto. A obra sofreu diversas alterações em sua forma até a etapa de conclusão, resultando em uma construção eclética com elementos arquitetônicos inspirados na renascença francesa e italiana e do neoclassicismo.

---

<sup>5</sup> A Missão Artística Francesa era formada por um grupo de artistas franceses como pintores, escultores, arquitetos, músicos, artesãos, mecânicos, ferreiros e carpinteiros. Chefiada por Jacques Le Breton, encarregado de dirigir a Academia Francesa de Belas-Artes na França, se deslocaram para o Brasil no início do século XIX contratados pelo imperador de D. João. Revolucionou o panorama das Belas Artes no país introduzindo o sistema de ensino superior acadêmico e fortalecendo o estilo neoclássico, influenciando de forma direta na arte brasileira, principalmente em pinturas, na paisagem urbana e na arquitetura. IMBROISI, Margaret; MARTINS, Simone. Missão Francesa. História das Artes, 2020. Disponível em: <<https://www.historiadasartes.com/nobrasil/arte-no-seculo-19/missao-francesa/>>. Acesso em 16 Oct 2020.

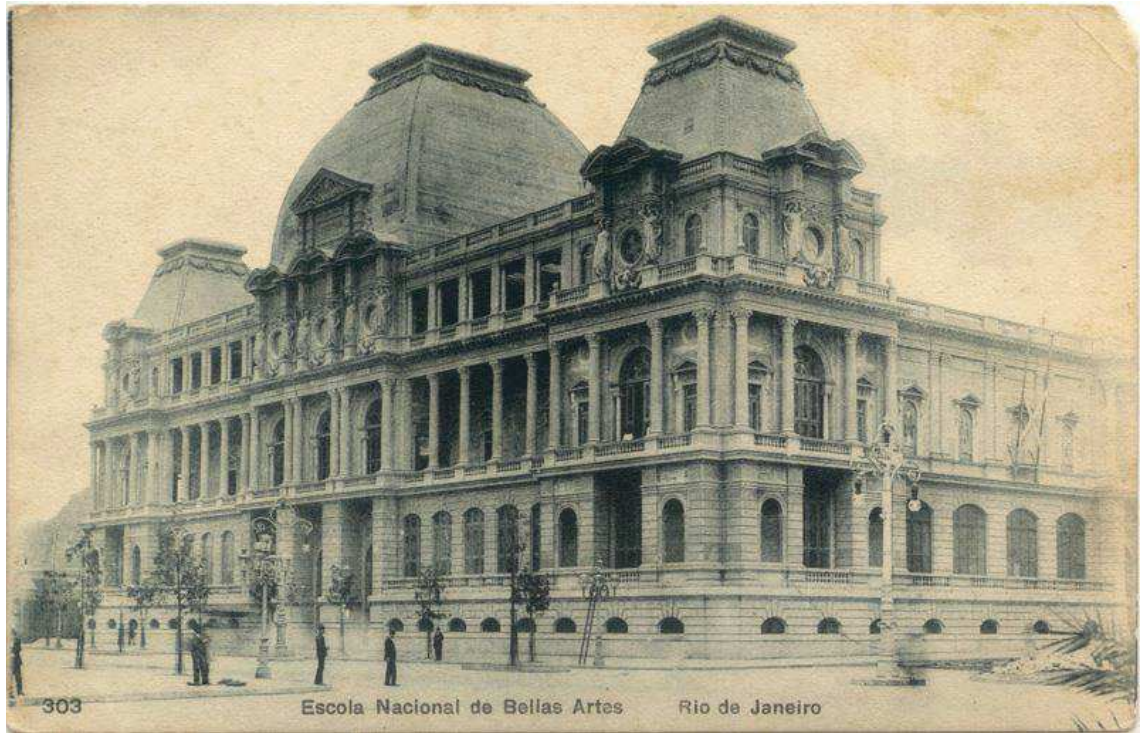


Figura 4. Edifício do Museu Nacional de Belas Artes em estilo Neoclássico - antiga Escola de Belas Artes.

Fonte: MUSEU NACIONAL DE BELASARTES, 2020.



Figura 5. Interior do Museu Nacional de Belas Artes

Fonte: VEJA RIO, 2020.

<https://vejario.abril.com.br/programe-se/museu-de-belas-artes-ja-emprestou-mais-de-2-mil-obras/>



Em 1931, a Escola deixa de ser uma instituição independente e é incorporada a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em janeiro de 1937, quando a República já está instituída no Brasil, é criado por meio de decreto o Museu Nacional de Belas Artes no governo de Getúlio Vargas integrando a estrutura do ministério da Educação e Cultura, separando os espaços de ensino e os de conservação e exposição de obras de arte (MUSEU NACIONAL DE BELAS ARTES, 2020).

Ao longo dos anos tanto as aulas ministradas pela Escola quanto as obras do acervo do Museu foram divididas ou transferidas para outros locais também sob jurisdição da UFRJ. Apenas nos anos 1990, depois de grandes reformas para modernizar os equipamentos expositivos e reformular a museografia, o Museu Nacional pode finalmente realizar suas atividades de forma integral na edificação, com espaços expositivos, de conservação e restauração, reservas técnicas, laboratórios e oficinas. O Museu Nacional de Belas Artes é hoje o mais importante museu de arte brasileira do século XIX e um dos mais importantes da América do Sul com um acervo que reúne obras raras entre pinturas, esculturas, desenhos, gravuras e artes decorativas, arte popular, além de uma biblioteca de documentos, periódicos e fotografias que registram a história da instituição desde a Academia Imperial de Belas Artes (MUSEU NACIONAL DE BELAS ARTES, 2020).

Com o modernismo, surgem novas formas de produção de arte que demandam novas configurações de exposição. O modernismo caracteriza um momento de abertura no campo das artes, não apenas da forma de produzir arte, mas também nos discursos, nas narrativas e na maneira de pensar o espaço expográfico. Assim, um novo modelo de expografia amplamente replicado é utilizado na tentativa de trazer neutralidade às obras com a intenção de que o espaço expositivo não cause nenhuma interferência na percepção das peças através de espaços de respiro entre as obras, organizadas em paredes ou painéis flexíveis de fundo branco, como demonstra a imagem abaixo da exposição de 2018 “Arte e nosso tempo”, um conjunto de obras da artista Tarsila do Amaral realizada no MoMA (figura 6), instituição que começou a utilizar esse modelo expositivo pela primeira vez em 1939.



Figura 6. Disposição de obras em exposição de Tarsila do Amaral no MOMA em 2018. Paredes brancas, distanciamento entre as obras, uma característica de composição modernista para espaços expositivos.

Fonte: FOTOS E DESTINOS, 2020.

Esta estrutura institucional também é marcada pela forma como é projetada no espaço, em que “o mundo exterior não deve entrar, de modo que as janelas geralmente são lacradas. As paredes são pintadas de branco. O teto torna-se fonte de luz” (O’DOHERTY, 2002, p. 4).

Desta forma, usa-se constantemente o cubo branco como um sinônimo de espaço expositivo neutro que privilegia a homogeneidade e objetividade da sua construção arquitetônica (iluminação, ventilação e aberturas, piso, etc) e que preconiza a padronização expositiva para a visibilidade das obras expostas, seguindo um modelo narrativo espacial intrínseco.

Existe uma extensa discussão sobre a noção de cubo branco, desde as formulações modernas e as críticas de Brian O’Doherty (2002) que conferem um fator institucionalizante ao espaço expositivo, atribuindo-lhe características físicas e estruturais, até a quebra de sua neutralidade com a cenografia, por exemplo, de Gonçalves (2004) que ainda leva em consideração todo o entorno arquitetônico do prédio onde o museu está instalado, como elemento pertencente a atmosfera da exposição.

Seguindo os preceitos modernos e de um contexto de desenvolvimento cultural e econômico do pós-guerra, em meados do século XX são criados os principais museus modernos de arte do país: o MASP em 1947, o Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM/SP), de 1948 e o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAM/RJ) em 1948, já em um outro estilo de construção, com arquitetura pensada para abrigar essas novas formas de fazer arte.

O Museu de Arte de São Paulo foi primeiro museu moderno do país e se tornou um marco da história da arquitetura não apenas brasileira, mas mundial do século XX, fundado pelo empresário e mecenas Assis Chateaubriand (1892-1968). Chateaubriand fez um convite ao crítico e marchand italiano Pietro Maria Bardi (1900-1999) para dirigir o museu (ocupando essa função por quase 45 anos) e a sua esposa, a arquiteta Lina Bo Bardi (1914-1992) para desenvolver o projeto arquitetônico e expográfico (MASP, 2019).

O Masp é considerado nos dias atuais o museu mais importante do Hemisfério Sul, com uma coleção que reúne mais de 10 mil obras, incluindo pinturas, esculturas, objetos, fotografias, vídeos e vestuário de diversos períodos, abrangendo a produção europeia, africana, asiática e das américas e possui peças de grandes artistas internacionais como Van Gogh, Cézanne, Renoir, Monet e Picasso e além dos grandes nomes da arte brasileira como Anita Malfatti, Di Cavalcanti, Candido Portinari e Victor Meirelles (MASP, 2019).

Inaugurado em 1968, o projeto de Lina incluiu um vão livre, um dos 5 pontos da arquitetura modernista amplamente utilizado na época, uso elementos lineares, formas simples, geométricas e retangulares, além do uso de materiais como concreto e vidro, que ao mesmo tempo reforçam a leveza e brutalidade dos materiais. Na visão modernista, a arquitetura possui o papel fundamental de aliar forma a funcionalidade dos espaços, portanto um museu não é apenas um local de salvaguarda de objetos e memórias, mas um lugar para criar novas memórias, para receber a população. É uma ponte entre passado e presente, de se integrar na vida da população e no ambiente urbano.

A arquitetura do Masp é resultado do repertório de Lina e de suas experiências também em território nacional:

Procurei uma arquitetura simples, uma arquitetura que pudesse comunicar de imediato aquilo que, no passado, se chamou de “monumental”, isto é, o sentido de “coletivo”, da “Dignidade Cívica”. Aproveitei ao máximo a experiência de cinco anos passados no Nordeste, a lição da experiência popular, não como romantismo folclórico, mas como experiência de simplificação... acho que no

Museu de Arte de São Paulo, eliminei o esnobismo cultural tão querido pelos intelectuais (e os arquitetos de hoje), optando pelas soluções diretas, despidas (FERRAZ,1997).

Além disso, Lina teve que pensar em soluções para distribuir e organizar as atividades na edificação devido a uma exigência inicial: o terreno que abrigava o antigo Belvedere Trianon, foi doado a prefeitura de São Paulo com a condição de que a vista deveria ser preservada para a história da cidade, sob pena de voltar ao domínio dos herdeiros. A partir disso, a arquiteta dividiu o projeto em duas partes: uma semienterrada com jardins e áreas verdes ao redor e outra elevada, não apenas seguindo as condições impostas para a viabilidade do projeto, mas reforçando a vista da cidade e garantindo um espaço aberto ao público com o vão (OLIVEIRA, 2002).

O vão do Masp é até hoje um local de ponto de encontro da população paulista, palco de muitas manifestações artísticas e políticas, cenário para vários momentos simbólicos para a cidade.



Figura 7. Arquitetura do MASP projetado por Lina Bo Bardi.  
Fonte: MASP, 2019.

Além da arquitetura do edifício do Masp, Lina trabalhou em diversos projetos da arquitetura paulistana como o SESC Pompéia e o Teatro Oficina (ambos projetos premiados), além de atuar como curadora e fazer projetos expográficos para diversas mostras, sempre pensando na experiência do espectador, em como surpreendê-lo e convidá-lo para interação, contribuindo para a museografia moderna brasileira.

Sem dúvida um de seus legados mais importantes e talvez um dos mais conhecidos elementos usados por Lina seja os cavaletes de cristal, uma forma de expor as obras que subvertia o tradicional modelo europeu que criava um percurso linear. Ao utilizar a

transparência do vidro nos painéis de suporte para as peças, é possível ver as obras e o salão como um todo, permitindo que o público decida como vai fazer seu percurso, qual a próxima obra que vai lhe chamar mais atenção. Além disso, é possível ver a parte de trás dos quadros, algo muito inovador para a época, como se deixasse a mostra de propósito os bastidores daquelas produções. Essa forma de dispor os objetos também cria uma ligação entre essas peças, como é possível observar na figura 8.



Figura 8. Cavaletes de Vidro no MASP projetados por Lina Bo Bardi.  
Fonte: FOLHA DE SÃO PAULO, 2019.

Para Marcelo Mattos Araujo, Secretário de Estado da Cultura do Estado de São Paulo, em 2014 na mostra “Maneiras de expor: arquitetura expositiva de Lina Bo Bardi”, sobre a contribuição de Lina no universo expográfico, “a arquiteta possibilitava, por meio de seus projetos expográficos, o meio necessário para viabilizar o ambicioso modelo de novos museus” (MUSEU DA CASA BRASILEIRA, 2020).

Especialmente a partir dos anos 1970, surge uma tipologia arquitetônica que transcende as mudanças internas nos espaços expositivos e leva a ideia teatral da apresentação das obras de arte para as formas arquitetônicas dos museus e espaços de cultura.

A efervescência cultural que ressurgiu após a Segunda Guerra Mundial e as críticas em relação aos museus por serem voltados para as camadas mais privilegiadas da

população, faz com que os museus percebam a necessidade de reinventar seus espaços e redefinir suas estratégias em relação ao público para modificar a imagem de que eram instituições passivas, distantes, tradicionais e intocadas.

Surgem assim os chamados Novos Museus, que se destacam por inovar em seus projetos vanguardistas e ousados, em que antes mesmo de entrar em contato com a exposição já se tem um espetáculo para o olhar dos visitantes. São construções com fachadas arrojadas, que rompem com a imagem dos projetos de museu em estilo neoclássico e que buscam marcar uma pós-modernidade temporal na construção de um pensamento e uma linguagem urbana, como pode-se observar, por exemplo, no Beaubourg (Centro Georges Pompidou – figura 9).

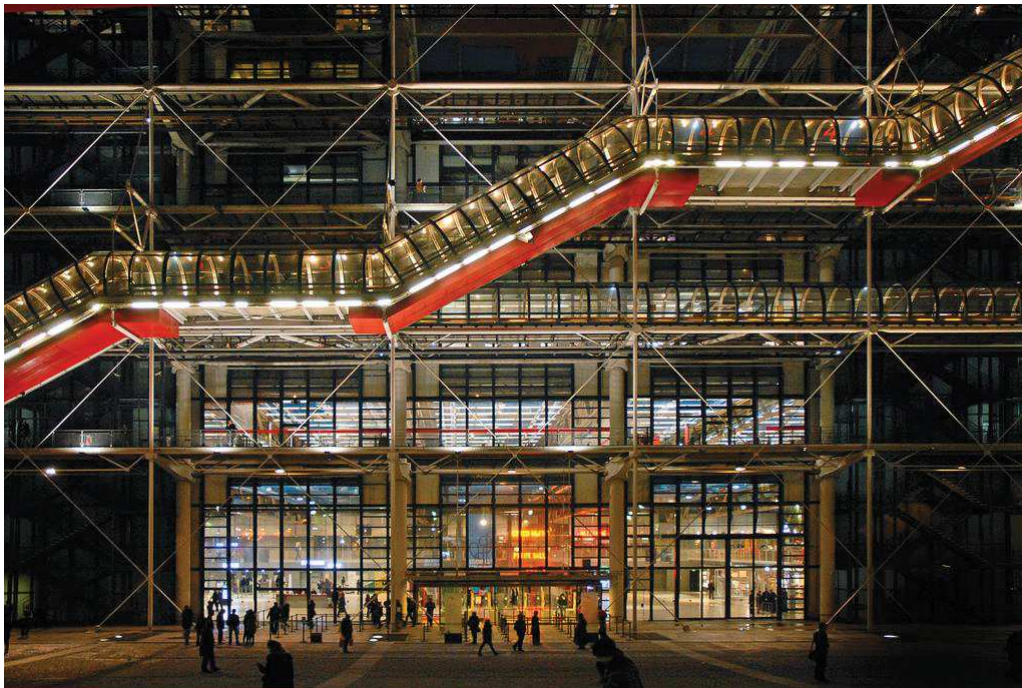


Figura 9. Centro Cultural Georges Pompidou (1971-1977) em Paris, do arquiteto Renzo Piano  
Fonte: ExpressoParis, 2019

Desconstruindo as formas tradicionais, os Novos Museus são vistos como um marco nas cidades, um local diferenciado no espaço urbano que abriga “as apresentações espetaculares da arte”, tornando-se um cenário para a experiência cultural contemporânea e também um símbolo de status da modernização urbana, pois são vistos como monumentos dentro do espaço urbano e como um signo dos novos tempos (GONÇALVES, 2004).

O modo de se apresentar a arte nesse período muda tanto quanto mudam as instituições e as próprias manifestações artísticas, surgindo novas linguagens e novas práticas, produzindo experiências estéticas diversas. A cenografia dramatizada passa a ser utilizada como uma forma de atrair a curiosidade do público, ambientando as exposições e criando uma relação interativa e mais próxima com o espectador. Essa necessidade de criar espaços diversos faz com que as instituições também repensem seu espaço para abrigar a essas novas formas de produção e exibição de arte.

Com a entrada das empresas privadas e instituições financeiras no patrocínio de exposições, comercialização e nas transações entre obras de arte, grandes bancos e fundações privadas passam a criar seus próprios centros culturais, concebendo assim novos espaços para apresentações artísticas. Além disso, o contexto da contemporaneidade também incita a arte a sair dos espaços institucionais e ocupar outros espaços na cidade, portanto as exposições artísticas passam a utilizar outras linguagens para adaptar esses novos espaços fabricando narrativas que ajudam a ambientar o universo artístico (BULHÕES, 2014).

Na arte, a configuração dessas novas espacializações corresponde à prática dos deslocamentos, às desterritorializações, à crítica ao cubo branco e ao sistema da arte, à ruptura com os espaços expositivos tradicionais, como museus e galerias de arte, às práticas de intervenções urbanas, às performances e *happenings*, às produções artísticas em rede, às experimentações em arte móvel, enfim, às novas configurações espaciais da arte que foram engendradas desde o início do século passado pelas vanguardas históricas e se estendem à atualidade. A produção artística que em via de regra não era produzida nos espaços onde era exposta e sim em ateliês, nas residências artísticas ou onde o artista se sentisse inspirado, a partir desse momento pode ser exposta em diferentes espaços e esses lugares passam a fazer parte da experiência artística como um todo.

Se nos anos 1960 e 1970 as práticas de intervenções urbanas já reclamavam pela ruptura com o cubo branco, no século atual a arte se abre para novas zonas de experimentação, ocupando espaços virtuais e/ou híbridos (BAMBOZZI; BASTOS e MINELLI, 2010).

## 1.2 AS NARRATIVAS NOS ESPAÇOS EXPOSITIVOS: MUSEOGRAFIA, EXPOGRAFIA E CENOGRAFIA

A partir da ampliação das tipologias expositivas e da complexidade de discursos narrativos adotados nos projetos expográficos, surge a necessidade de se segmentar cada

vez mais a infraestrutura organizacional nos mundos da arte, com profissionais cada vez mais especializados em diferentes áreas, racionalizando os processos dentro das instituições.

No caso de museus e centros culturais percebe-se a relevância de uma equipe multidisciplinar com profissionais de diversos campos tanto para o funcionamento geral da instituição como para esses processos de adaptação e manutenção dos espaços expositivos com curadores, arquitetos, museógrafos, designers e etc, capazes de garantir maior qualidade para esses espaços, possibilitando o efeito da experiência de acordo com a ideia proposta.

O sociólogo Howard Becker (2010) que analisa o setor artístico e cultural pesquisando como funcionam as redes de relacionamento necessárias para o funcionamento das instituições de arte, faz uma reflexão sobre a importância dos recursos humanos necessários para as atividades dentro das instituições de arte e a importância do diálogo entre essas equipes, já que os projetos se tornam mais complexos e necessitam de várias tarefas especializadas.

Para montagem de uma exposição é preciso fazer um projeto expográfico para determinar o planejamento com as principais propostas e desenvolvimentos conceituais, definir cronogramas e estimativas orçamentárias, elaborar a forma da exposição, estudos de layout e elementos que serão utilizados, definir espaços de circulação, convivência e serviços, planos técnicos e de instalação de suportes e painéis para receber depois a montagem e a produção. Também são determinados os processos de manutenção e readequação do espaço, caso seja necessário, e por fim realizada uma avaliação a partir do retorno dos espectadores e da crítica (BALDIN, 2018).

A partir desses desafios projetuais para os espaços expositivos, muitos aspectos técnicos devem ser considerados na adaptação dos espaços, como a montagem, setorização dos espaços, definição da iluminação, dos sistema de áudio e ar condicionado, instalações multimídia, identificação dos fluxos e percursos, marcação de espaços que não devem ser acessados pelo público geral como parte do acervo, questões de acessibilidade, conforto ambiental, mobiliário, enfim, aspectos necessários para constituir uma linguagem dentro do espaço que traga sentido e atue como um suporte para o que está sendo exposto e surgindo então um ambiente artístico imersivo, que cria conexões entre o conteúdo e o entorno, estreitando a relação entre cena e obra.

No final do século XX, com o aprimoramento dos estudos realizados sobre museografia e formas expositivas, o autor André Desvallées, em *Manuel de*



*Muséographie* (1993), apresenta a palavra expografia como uma junção dos termos exposição e descrição. Assim, a expografia pode ser compreendida como a técnica da “escrita da exposição”, e ainda reitera:

A expografia visa pesquisar uma linguagem e uma expressão fiéis para traduzir o programa científico de uma exposição. Nisso, ela se distingue tanto da decoração que utiliza os elementos de exposição em função de simples critérios estéticos, e da cenografia, que, salvo em certas aplicações particulares, se serve dos elementos de exposição ligados a um programa científico como instrumentos de um espetáculo, sem que eles sejam o sujeito central de tal espetáculo (BOTTALLO, 2001, *apud* POLO, 2006 p.11)

Dessa forma, são analisados os materiais, cores e texturas em relação às peças expostas e ao fundo, músicas e efeitos sonoros, experimentações visuais e sensoriais, suportes, etc. não como uma decoração, mas como parte de um discurso intencional utilizando a dramatização ou a teatralidade para a exposição em determinado espaço.

Algumas vezes, porém, o uso desses recursos pode se fundir às obras criando uma confusão visual, por isso, é importante que esses recursos sejam utilizados a partir de um planejamento ou projeto realizado por uma equipe multidisciplinar, pelo curador ou mesmo pelo artista seguindo a proposta conceitual e a tipologia da exposição, a duração, se será itinerante e precisa de adaptações de acordo com cada local de montagem, por meio de estratégias e da proposição expositiva, que envolve questões sociais, culturais, simbólicas.

A expografia utiliza a teatralidade e a cenografia para multiplicar espaços e perspectivas com o objetivo de criar possibilidades de diferentes formas de experiências estéticas e imersivas em museus e centros culturais, que são espaços que possuem uma qualidade especial de atenção voltada para a função da contemplação e da fruição.

A forma de revelar o modo de ver do curador ou idealizador, pode gerar diferentes resultados no público a depender das escolhas realizadas para a cenografia no espaço expositivo, podendo aproximar o público de alguma questão que esteja sendo discutida no mundo atual ou seguindo justamente pelo caminho contrário, criando atmosferas, paralelas à vida que acontece no exterior, no espaço de arte procurando elaborar uma conexão com o espectador naquele percurso, mas propondo a ele vivenciar uma realidade diferente do mundo exterior.

Carol Duncan retrata em “O museu como ritual” essa aura presente nos museus, capaz de transportar o público a outra dimensão: “Assim como ocorre nos espaços rituais onde os visitantes buscam reviver momentos espiritualmente significativos do passado, museus de arte fornecem exemplos esplêndidos do tipo de estratégia simbólica” (2018, p. 129).

Duncan apresenta em seu estudo além dos aspectos ritualísticos dos museus de arte, a relação do propósito do museu com suas estruturas físicas de cenário, demonstrando através de dois conceitos como a criação dessa atmosfera ritualística que determina a forma como o espectador se comporta no espaço. O primeiro conceito apresentado diz respeito a liminaridade, usado pelo antropólogo Victor Turner para indicar um modo de consciência diferente daquele usado no dia-a-dia, comum em rituais e atividades culturais. Em seguida a autora apresenta o conceito de espaço de performance:

Num museu de arte, são os visitantes que representam o ritual. A sequência de espaços do museu e o arranjo dos seus objetos, sua luz e os detalhes da arquitetura, providenciam tanto o palco quanto o script. Ou seja, onde a construção da sequência narrativa (que está sujeita a interpretação do público) e as instalações do museu levam o visitante a uma “jornada metal” através desse sentido iconográfico e simbólico envolvendo o público da exposição em questões sociais, culturais, simbólicas (DUNCAN, 2008, p. 123).

Assim, é importante analisar as exposições também como reflexo das instituições criadas para difundir a cultura e as artes. Se hoje as exposições artísticas se apropriam de espaços diversos, foi nos museus que elas se consolidaram ao longo dos anos. Por isso, ao estudar as exposições é preciso entender essa relação com os museus. De acordo com Cury,

falar em comunicação em um museu é inevitável posto que todos os museus, independente de tipologia, são instituições culturais e cultura e comunicação estão imbricadas, tanto que podemos falar em comunicação cultural. O museu formula e comunica sentidos a partir de seu acervo. Esses dois atos, formulação e comunicação, são indissociáveis e, por isso, atribuem a essa instituição o seu papel social (CURY, 2003, p.5).

O Conselho Internacional dos Museus (*International Council of Museums* – ICOM), órgão não-governamental dependente da Organização das Nações Unidas para a

Educação, a Ciência e a Cultura (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - UNESCO), define museu como “uma instituição sem fins lucrativos, permanente, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, a qual adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe, com fins de estudo, educação e desfrute, a evidência tangível e intangível de pessoas e seu ambiente” e reconheceu a museografia como um dos assuntos principais para debate em seus congressos periódicos (ICOM, UNESCO, 2012).

O ICOM também valida o papel do museógrafo diante da responsabilidade técnica dos aspectos arquitetônicos, funcionais, formais, instalações técnicas, métodos de apresentação e comunicação, circulação do público, além dos critérios de armazenamento, conservação e segurança, atributos antes designados ao curador da exposição, conservador ou museólogo (POLO, 2006).

Portanto, a montagem de uma exposição é um “processo de tomada de decisão cooperativa”, em que resultado está ligado a toda essa rede colaborativa de profissionais, de responsabilidade das escolhas curatoriais das instituições considerando as opiniões do artista exposto e da opinião do público (CURY, 1999).

Diante da necessidade de especialização e da formação de equipes multidisciplinares para organizar exposições cada vez mais complexas é importante destacar também o papel do curador nas exposições contemporâneas, em especial nas megaexposições, que muitas vezes acabam por imprimir uma visão ou recorte de um determinado assunto que o curador escolhe para abordar na exposição devido a sua experiência especializada criando novas narrativas nas práticas expositivas.

### 1.3 MEGAEXPOSIÇÕES: EXPOSIÇÕES CONTEMPORÂNEAS E MERCADO CULTURAL DO SÉCULO XXI

O século XXI trouxe uma resignificação do papel do espectador em relação à arte, primeiramente porque a arte não se restringe mais ao espaço do museu, ela está aberta a tantas experimentações de sua forma e conteúdo que se expande para além dos espaços institucionais do campo artístico. Esse movimento fez com que as instituições culturais e artísticas precisassem reavaliar a forma como estão produzindo suas exposições, seja para acomodar acervos de diferentes museus, seja para se adaptar as novas tecnologias às diferentes instalações artísticas, mas principalmente para atrair a população para dentro desses espaços.

Atualmente têm-se discutido sobre o formato expositivo tradicional indicando outras formas para incentivar a relação entre obra e público na medida em que as exposições são instrumentos de poder cultural carregados de valor simbólico, pois se tornam mais que instalações de obras em determinados espaços, as exposições fazem parte de um evento com um contexto narrativo teórico-crítico (BOURDIEU, 2007).

Para o filósofo americano Nelson Goodman,

uma obra de arte, mesmo livre de representação e expressão, é uma forma de referência. Uma obra de arte, mesmo livre de representação e expressão, é ainda um símbolo mesmo quando o que simboliza não sejam coisas ou pessoas ou sentimentos, mas certos padrões de forma, cor, textura que exhibe (GOODMAN, 1984, p.6)

O autor defende a arte como um sistema simbólico a serviço do entendimento e do esclarecimento, podendo transformar a visão de mundo através da educação artística e de uma experiência estética mais dinâmica e interpretativa, capaz de fortalecer as qualidades perceptivas de um sujeito.

### 1.3.1 O que são e como funcionam as megaexposições

Se antigamente as instituições museológicas eram conhecidas como espaços de fruição, de fuga da realidade, de reflexão e atenção, surge com as megaexposições o compartilhamento dessa vivência por meio das redes sociais em um sistema interligado e ávido por novidades. Esses eventos culturais que em geral possuem características muito semelhantes – grande suporte midiático, estrutura volátil, circulação por grandes capitais, artistas famosos, financiamento por grandes multinacionais – são megaeventos que buscam trazer lazer para o público e lucro para seus organizadores (SANTOS, 2009).

Financeiramente, esse resultado é relevante para os museus, pois quanto mais público pagante e mais divulgação sobre a instituição, mais recursos são direcionados para promover novas exposições e conseguir outros tipos de investimento. Além disso, a propaganda espontânea feita pelos próprios usuários do espaço também contribui na divulgação e nos debates relacionados a essas mostras (SANTOS, 2001).

Se antes as pessoas ficavam sabendo das exposições por reportagens na televisão, por cadernos culturais em jornais de grande circulação ou mesmo por sites jornalísticos,

mais recentemente o que se percebe, além da cobertura da imprensa, são inúmeras fotos das pessoas nessas exposições nas redes sociais, principalmente do público mais jovem.

As megaexposições são novas formas expositivas que utilizam, entre outros, recursos como a cenografia e a teatralidade para atrair públicos diversos, por isso são conhecidas como "exposições espetáculo" ou "mostras blockbusters", um sintoma do mundo globalizado e hiperconectado, um fenômeno que mostra novas formas de apresentar ao público questões recorrentes no campo da cultura: as artes, as transformações do mundo, as novas tecnologias e produções do homem.

Essas exposições assumem o papel de revelar e construir observações, recortes e montagens sob novas óticas e perspectivas ou ainda apresentar ao grande público artistas por ele desconhecidos.

São normalmente exposições temporárias e itinerantes, principalmente devido ao alto custo de transporte e segurança na questão logística, portanto, dividir esses custos entre várias instituições torna viável a circulação entre essas obras em um cenário mais amplo, trazendo coleções de grandes artistas, acervos de museus estrangeiros, curadoria especializada e incorporando produções consideradas até então "periféricas" ao próprio campo da História da Arte menos especializada, dando visibilidade, legitimidade e ampliando circuitos comerciais (BULHÕES, 2014).

Os números dessas exposições são tão impressionantes, que é possível constatar que as megaexposições em território nacional estão entre as maiores no mercado global de arte. A revista britânica *The Art Newspaper*, conhecida por fazer relatórios anuais sobre as exposições mais visitadas do mundo, tem registrado ano após ano, a ocupação de várias exposições nas instituições brasileiras entre aquelas com maior público visitante. No ano de 2014, o Brasil ocupou 7 entre as 20 exposições mais visitadas daquele ano (THE ART NEWSPAPER, 2019).

Por ter um caráter didático e abordagens contemporâneas, as megaexposições tem atraído um grande número de visitantes, uma mudança representativa nos padrões das exposições em relação à elaboração de mostras com abordagens mais tradicionais, muito usadas ainda em alguns museus.

No Brasil, observa-se que essas exposições acontecem em sua maioria em museus ou centros culturais com espaços expositivos amplos e localizados em áreas centrais que permitem a circulação de um número grande de pessoas. Ficam em cartaz frequentemente por um trimestre, circulam principalmente as capitais da região Sudeste do país como Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte ou grandes centros urbanos como Brasília e Porto

Alegre, o que ajuda a diluir os custos de seguro do empréstimo das obras que muito comumente vem de grandes museus ou instituições culturais do exterior (MIORIM, 2019).

Pode-se tomar como um importante exemplo de megaexposição no cenário nacional a Mostra do Redescobrimento – Brasil+500 realizada no Parque do Ibirapuera em São Paulo que reuniu o maior acervo de arte brasileira até os anos 2000 e somou 1.864.568 visitantes em 5 meses de exposição (FOLHA, 2000).

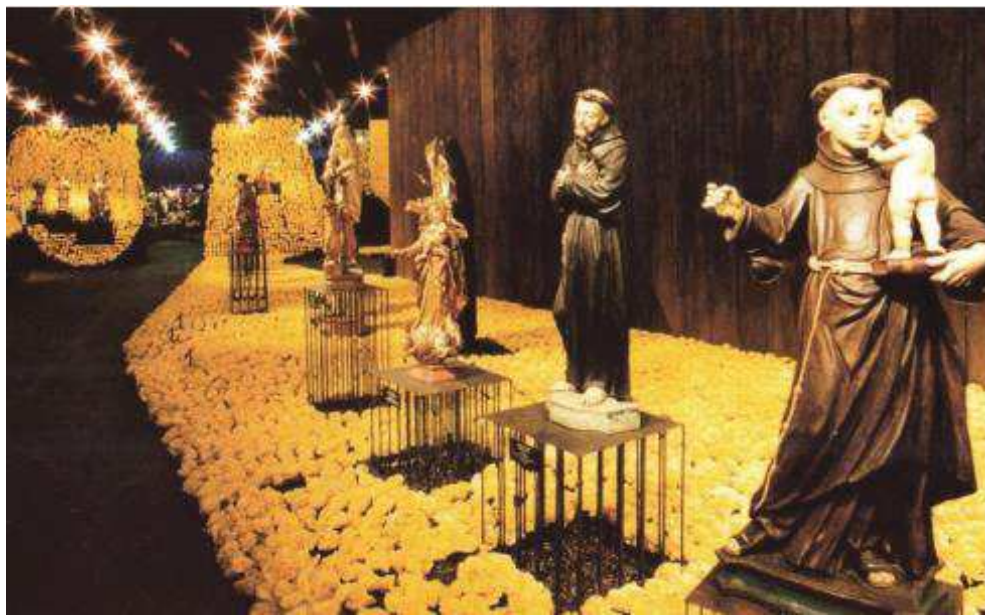


Figura 10. Cenografia do Módulo Barroco da Mostra do Redescobrimento – Brasil+500 no Parque do Ibirapuera em São Paulo  
Fonte: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-08112019-162112/publico/denyseemerichcorrigidamuseologia.pdf>

A mostra ocupou 60 mil metros quadrados em três prédios do parque, uma exposição de grandes números tanto pela quantidade de espectadores, quanto pelo número de obras (15 mil obras emprestadas por diversos museus), artistas e curadores (somente de curadores foram 40 profissionais) e pelo alto investimento financeiro: 45 milhões de reais de acordo com o presidente da Associação Brasil 500 Anos Artes Visuais e fundador do Banco Santos, Edegar Cid Ferreira (FOLHA, 2020).

A mostra dividida em 13 módulos temáticos que contemplavam arte contemporânea, moderna, barroca, arqueológica, afro-brasileira, indígena, entre outras, e que contavam com uma cenografia exuberante gerou grande discussão entre os galeristas, organizadores e críticos que tinham opiniões diversas em relação a várias polêmicas, entre

elas, relacionadas a montagem e a cenografia chamar mais atenção que as próprias obras, como afirmaram ao jornal Folha de São Paulo os galeristas André Millan que disse que achava a exposição boa mas "impossível substituir museologia por cenografia" ou Luisa Strina que afirmou: "As obras, com raras exceções, são só coadjuvantes de uma cenografia sedutora, mas totalmente antididática" (FOLHA, 2020).

Também em entrevista à Folha, o diretor do Museu de Arte Contemporânea (MAC-SP) na época da mostra, Teixeira Coelho, refletiu sobre o saldo da exposição em relação universo das artes no Brasil:

"Público" não é a quantidade de pessoas que vêm ocasionalmente alguma coisa. "Público" é um conjunto de pessoas com hábitos regulares de consumo ou uso de alguma coisa... A Mostra do Redescobrimento, pelo claro sucesso de público, fez algo de importante para a consolidação do sistema da arte no país. Esse sucesso será -por enquanto, e talvez mesmo neste caso- mais cultural do que artístico: já está bem assim; quando não há outro jeito é por aí que tudo começa. O outro aspecto vivo foi o do modo de exibição. Ponto alto entre todos: a concepção audaciosa, atrevida, de Bia Lessa para as obras do barroco. Inovadora e no entanto quão orgânica e evidente, além de necessária. O mito modernista, elitista e sacralizador, que propõe o lugar da exposição como um cubo branco neutro e puro, começa a desmoronar... Feitas as contas, outras polêmicas inclusas ou excluídas, o saldo do evento, visto de sua ótica e sob esses dois aspectos, é positivo. Cabe agora incorporar essa experiência à rotina do sistema da arte local. O evento conta muito em arte, ao contrário do que dizem as advertências prudentes (FOLHA, 2020).

O importante nesse exemplo é destacar que as proporções dessa exposição foram tão grandes que ampliaram uma reflexão em relação às megaexposições no país, a respeito da cenografia no espaço expositivo, dos investimentos públicos e privados, da cobertura da imprensa e das estratégias de marketing e divulgação, do entretenimento e lazer relacionado ao mundo das artes, da formação de equipes de curadores e especialistas do meio acadêmico, institucional ou com ampla experiência no campo das artes, a importância da entrada gratuita para incluir a população marginalizada nesses eventos e de como esse tipo de iniciativa pode despertar a curiosidade atraindo diversos grupos sociais, inclusive aqueles que não estavam acostumados a frequentar esse espaço de arte ou que não tinham uma educação formal, sendo lembrada ainda hoje como um importante evento artístico e cultural da época no Brasil, apesar de abundantes críticas de especialistas.

### 1.3.2 Aspecto financeiro das megaexposições

Uma exposição com um custo tão elevado quanto a Mostra do Redescobrimento levanta uma importante discussão a partir do financiamento desse tipo de evento no universo das artes. Nesse caso em especial, apenas 30% da exposição foi paga com leis de incentivo fiscais, como a Lei Rouanet. Os outros 70% vieram de mecenato direto da iniciativa privada (BARROS, 2020).

Interessadas nos números expressivos das megaexposições, empresas nacionais privadas e entidades governamentais têm atuado como “novos mecenas” apoiando ou patrocinando essas exposições afim de associar sua marca ou nome aos das instituições culturais que estão trazendo essas mostras para o Brasil. Para isso, utilizam as leis de incentivo fiscal para a captação dos recursos necessários para a produção desses megaeventos. Associar a imagem dessas empresas à cultura é uma tática de comunicação chamada de propaganda institucional, em que essas entidades buscam relacionar a imagem da empresa com ações de fomento a cultura, a programas sociais e ambientais, ações que são bem vistas pela população (BULHÕES, 2014).

É necessário contextualizar que no Brasil, a realização das megaexposições tem sua própria dinâmica, pois podem acontecer tanto em centros culturais quanto em museus. Enquanto nos Estados Unidos por exemplo, os museus recebem grande parte de sua renda de entidades privadas e o controle é feito por agências que avaliam o desempenho dessas instituições, no Brasil o cenário é outro. Os museus brasileiros historicamente foram financiados pelos governos federal, estadual e municipal e existia pouco controle e avaliação por parte do Estado. Além da burocracia e da pouca autonomia, observou-se ao longo dos anos que a realidade dos museus brasileiros foi se tornando crítica à medida que os investimentos em cultura eram insuficientes para a manutenção dessas instituições (SANTOS, 2001).

Diante desse cenário de disputas e escassez de recursos, diretores e gestores de museus perceberam que seria necessário trazer investimentos privados para que se pudesse manter o funcionamento de uma parcela dessas instituições e que atrair mais público seria fundamental para o resultado das arrecadações. As megaexposições surgem então como uma forma de captar altas quantias de recursos já que são capazes de arrecadar em uma única exposição somas financeiras maiores que orçamentos anuais de boa parte desses equipamentos públicos.



É importante ressaltar que esses recursos financeiros abordados acima, em parte são advindos da venda de ingressos, mas principalmente são resultado de investimentos de empresas privadas e companhias de grande poder econômico do país como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco Bradesco, Banco Itaú, Fundação Roberto Marinho, entre outras, que fazem seus investimentos como forma de propaganda institucional e para garantir os descontos nos valores dos tributos e impostos que seriam destinados ao governo (SANTOS, 2001).

Outro ponto a se destacar em relação a essa questão dos recursos são as disputas de poder e conflitos principalmente econômicos que muitas vezes não respeita a liberdade de expressão e pensamento de artistas e curadores em exposições, seguindo as lógicas de mercado que inter-relacionam os mundos da arte e do mercado privado. Aqui cabe uma reflexão sobre o papel do marketing e da publicidade enquanto formas de captação de recursos e quanto a criação de discursos que começam fora do ambiente de exposição, no mundo real e digital, que não são vazios ou arbitrários mas que demonstram como as instituições querem se apresentar ao público, fazendo essa conexão entre o que acontece dentro das instituições (equipes de profissionais que realizam as exposições) e fora (como o público externo vê essas exposições e as próprias instituições) (BARROS, 2020).

### 1.3.3 Aspecto social das megaexposições: democratização ou banalização e o uso das mídias sociais

A relação com a arte na contemporaneidade, em especial pensando nas redes sociais, retrata como essas exposições podem ser associadas também a um lugar de destaque na seleção de eventos da vida cotidiana, como um recorte do que é mostrado para os outros sobre sua própria realidade. A pesquisadora e professora Myrian Sepúlveda dos Santos, que realiza pesquisas acerca do impacto das megaexposições enquanto fenômeno cultural contemporâneo no universo das artes, indaga se o acesso às exposições é um processo de democratização ou de banalização do mundo das artes, já que o comportamento dos visitantes em relação a experiência vivida nas exposições se apresenta muitas vezes de forma efêmera e voltada para o consumo em suas mais diferentes escalas.

Se antes a arte era restrita a um público mais erudito e com alto poder aquisitivo, ao longo dos anos ela têm se aproximado cada vez mais da classe média. O atual público se concentra em estudantes, professores, artistas de forma geral e pessoas ligadas às áreas

da comunicação e cultura. Também cresceu o número de jovens entre os visitantes. Entretanto, é possível perceber que as classes menos favorecidas ainda não fazem parte do público que visita essas exposições e que o alcance dessas exposições ainda não atinge todos os grupos sociais, principalmente aqueles que sempre foram marginalizados (FORTE, 2016), já que muitas dessas exposições são pagas ou mesmo que possuam dias de visitação gratuitos, muitas vezes os horários são incompatíveis com a classe trabalhadora.

O fenômeno das megaexposições, portanto, levanta uma importante discussão no campo da arte sobre o processo de democratização das artes, cujos códigos culturais que antes eram de domínio apenas de uma parte da população mais privilegiada, conseguem ganhar espaço e adentrar outras esferas sociais. Contudo, é possível constatar que na verdade esse fenômeno pode ser de uma tática da indústria cultural para arrecadar um grande público na busca por lucro para os novos patrocinadores (SANTOS, 2009) e não apenas como uma forma de levar acesso a população em geral.

Outro ponto de debate dentro do campo trata sobre como o sistema da arte têm lidado com esse novo formato expositivo e quais são as consequências para a educação cultural e construção do gosto da população sob um aspecto sociológico.

O principal questionamento em relação às megaexposições está relacionado a recepção do público e se de fato essa tipologia de exposição contribui na mudança dos hábitos culturais da população, fazendo com que ela tenha maior interesse no mundo das artes e se torne frequentadora de exposições, museus e mostras culturais.

Com o alto número de visitantes/dia dessas exposições é natural se pensar que esse seria um modelo de sucesso para o mercado artístico/cultural, entretanto é sempre pertinente refletir sobre o impacto que essas experiências causam no público. Muitas vezes a experiência real de visitação em um museu em nada tem a ver com a expectativa de um momento de fruição ou conhecimento, pois se imagina um momento de contato mais profundo com as obras e o que se tem na verdade são pessoas amontoadas em pequenas salas, tentando registrar aquele momento para compartilhar posteriormente nas redes sociais, como pode-se observar a aglomeração diante da icônica Monalisa no Museu do Louvre (figura 11).

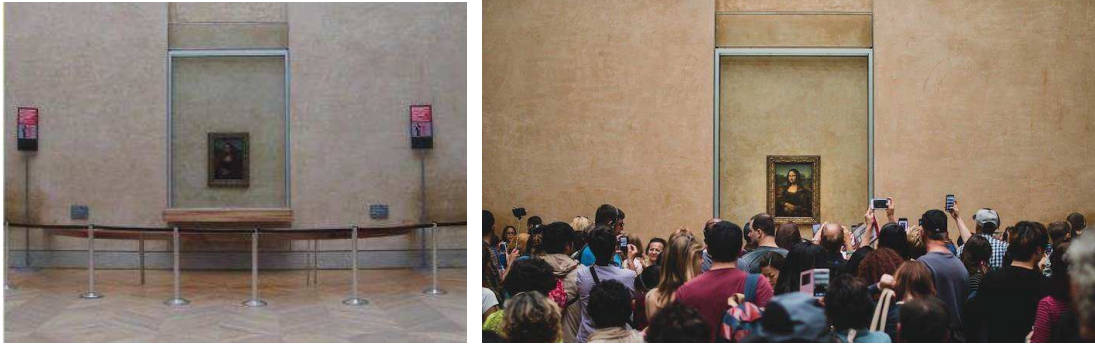


Figura 11. Monalisa no Museu do Louvre - Expectativa x realidade: Como fruir em uma experiência como essa?

Fonte: G1GLOBO, 2019.

Até que ponto o público sai de uma exposição, querendo ver tantas outras e incorpora esse hábito em seu estilo de vida? O que ele consegue tirar dessa experiência? Quais estratégias as instituições têm utilizado para garantir que a visita tenha um impacto real para o visitante e para que o conteúdo, que de fato é o que importa, seja percebido pelo espectador? O uso de gadgets, audioguias, smartphones interfere na experiência dentro dos museus? Elas auxiliam ou desviam a atenção das obras? Além da experiência dentro das instituições museológicas como é a relação do espectador fora desse ambiente? Como as pessoas percebem as exposições e as instituições de arte nesse momento?

O uso intenso das redes sociais e do compartilhamento de experiências gerou um novo tipo de comportamento nas pessoas, uma necessidade de se viver tudo, de não querer perder nenhum evento ou acontecimento, é chamado *Fear of Missing Out* ou FOMO, um grande propagador de atividades culturais e de lazer. A sensação de que pode se estar deixando de viver um momento único, uma experiência incrível, faz com que as pessoas corram em massa para aquilo que é divulgado nas redes sociais e o grande número de visitação às megaexposições certamente é fruto desse comportamento.

O fato dessas exposições serem temporárias e terem um prazo para acabar ou migrar para outra cidade, estado ou país, também gera uma ansiedade no sentido de que existe uma urgência para ir ao lugar que está promovendo essa exposição, numa sensação de que você pertence a determinado grupo se está cumprindo o que a agenda desse grupo social determina como relevante.

Como notou-se, financeiramente esse resultado é relevante para as instituições, pois quanto mais público pagante e mais divulgação sobre a instituição, mas ela pode promover novas exposições e conseguir outros tipos de investimento, além da propaganda

espontânea, feita pelos próprios usuários do espaço, que também contribui na divulgação dessas mostras e demonstra que a instituição está no radar do público.

Ao perceber essa resposta do público, museus do mundo todo começaram a criar páginas institucionais em redes sociais como Instagram, Twitter e Facebook com informações sobre atividades, exposições temporárias, fotos das obras com textos explicativos, fotos dos visitantes, criando assim canais mais abertos de comunicação, inclusive incentivando e criando linguagens próprias dessas redes, como por exemplo o uso das *hashtags* para marcar que a pessoa esteve no local, o vocabulário e as referências daquele grupo que visita aquela mostra. Algumas instituições como por exemplo o Metropolitan Museum of Art (MET) de Nova York, tem investido tanto nessas estratégias de comunicação com o público através do meio digital, que dispõe de um departamento de mídias digitais para desenvolver campanhas e pensar formas diversas de se relacionar com o público digital.

As megaexposições também têm alavancado o mercado da arte, através de parcerias entre museus, com a permuta ou empréstimo de obras que geram publicidade dupla à ambas as instituições, trocas de profissionais para cursos de formação e capacitação visando melhorar as estratégias dos museus para os novos públicos, a participação em eventos de vários segmentos, não apenas o da arte, e parcerias com o universo privado através de marcas e produtos, levando as exposições a outro patamar.

É importante entender então como o Brasil, onde o setor cultural é tão gravemente desvalorizado e as instituições sofrem com dificuldades financeiras, está entre os locais com as exposições mais visitadas do mundo, formando filas gigantes, como é possível ver na figura 12 que mostra a entrada para exposição da Tarsila do Amaral no MASP, em 2019, e, inclusive, com maior número de público, à frente de instituições tão relevantes para o cenário artístico mundial como o MOMA e o Museu D'Orsay de Paris, a cidade que mais recebe turistas no mundo (G1, GLOB0, 2019).



Figura 12. Filas de até 6 horas para ver a exposição de Tarsila do Amaral no MASP.

Fonte: G1GLOBO, 2019.

Em parte, o que explica esse aumento das visitas de instituições museológicas e o sucesso de megaexposições no Brasil pode ser associado ao uso das redes sociais e da internet.

Um importante dado divulgado pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) demonstra que apenas 15,5% da população brasileira visitou museus nos últimos anos, mas percebe-se que esse número está mudando e vem crescendo (IBRAM, 2011). O Brasil se encontra como o segundo país do mundo mais conectado nas redes sociais, portanto, é inegável o impacto das redes sociais na construção cultural da população brasileira (EPOCA NEGOCIOS, 2019).

Nesse ponto, pode-se lembrar do papel fundamental que as redes sociais tiveram na política nos últimos anos, mostrando o poder que as informações propagadas nessas redes sociais têm no comportamento da população em vários setores, incluindo o cultural.

O fato de usar as redes sociais pode causar algum estranhamento ao público que frequenta museu e instituições artísticas há mais tempo, entretanto, para um público que não tinha o hábito de ver exposições, esse contato inicial com esse modismo de “entretenimento qualificado”, pode ser visto como o ponto inaugural para a criação de um comportamento cultural de forma mais ampla.

Cleber Papa (UOL, 2020), diretor cultural do Museu de Imagem e Som, ao comentar a exposição de “Tarsila Popular” no MASP, (figura 12) usa a ideia de “entretenimento qualificado” para demonstrar essa nova forma de experimentar a arte. Com o efeito das megaexposições, é possível perceber um “consumo qualificado”

advindo dessas experiências, que leva o visitante a consumir uma amostra daquela arte. Usar essas peças é mostrar que você faz parte de um grupo ou que compreende as referências e símbolos daquele grupo. Esse consumo ligado a arte, demonstra que a arte está na moda e que existe apelo para vendas, não apenas por grandes colecionadores e milionários, mas pelo público jovem, pela classe média e por outros grupos que estão conseguindo ter acesso a compra desses bens que tem um valor muito mais modesto do que uma obra em si.

Dessa maneira, se antes as pessoas compravam cartões postais das obras, hoje em dia há uma gama imensa de produtos que exploram a temática das exposições, desde meias com a estampa da “Monalisa” no Louvre, tênis da marca Vans em parceria com o Museu Van Gogh, até vitrines de grandes grifes como a Louis Vuitton que promoveu uma parceria com a artista japonesa Yayoi Kusama em 2012, chamada de “Infinitely Kusama”, com uma coleção de roupas, bolsas, sapatos e acessórios com a estampa de bolinhas usada em sua exposição Obsessão Infinita, que percorreu o mundo e, inclusive, foi a exposição mais visitada no Brasil em 2014, aparecendo em três posições (Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília) nas pesquisas publicadas pela *The ArtNewspaper*, entre as 20 exposições com maior público visitante naquele ano.

Ainda analisando os números apresentados pela revista *The ArtNewspaper*, é possível observar que o número de visitantes cresce ano após ano e que instituições museológicas têm conseguido despertar o interesse da população e se desvencilhar de uma imagem retrógrada (figura 13).

| Daily   | Total     | Exhibition                                | Venue                           | City           | Dates            |
|---|-----------|---|---------------------------------|----------------|------------------|
| * An asterisk indicates that entrance to the exhibition and the museum was free |           |   |                                 |                |                  |
| 11,380  | 663,265   | *DreamWorks                               | Centro Cultural Banco do Brasil | Rio de Janeiro | 6 FEB-15 APR     |
| 9,277   | 605,674   | *DreamWorks                               | Centro Cultural Banco do Brasil | Belo Horizonte | 15 MAY-29 JUL    |
| 9,172   | 598,818   | *Ai Weiwei: Root                          | Centro Cultural Banco do Brasil | Rio de Janeiro | 21 AUG-4 NOV     |
| 8,931   | 669,846   | Munch: a Retrospective                    | Tokyo Metropolitan Art Museum   | Tokyo          | 27 OCT 18-20 JAN |
| 7,808   | 577,828   | Gustav Klimt: Vienna, Japan 1900          | Tokyo Metropolitan Art Museum   | Tokyo          | 23 APR-10 JUL    |
| 7,735   | 1,423,170 | Tutankhamun: Treasures of Golden Pharaoh  | La Villette                     | Paris          | 23 MAR-22 SEP    |
| 7,697   | 463,991   | To-ji Temple: Kukai and Sculpture Mandala | Tokyo National Museum           | Tokyo          | 26 MAR-2 JUN     |
| 7,026   | 676,503   | Jean-Michel Basquiat / Egon Schiele       | Fondation Louis Vuitton         | Paris          | 3 OCT 18-21 JAN  |
| 6,188   | 1,677,000 | *Diane Arbus: Box of Ten Photographs      | Smithsonian (SAAM)              | Washington, DC | 6 APR 18-27 JAN  |
| 6,019   | 356,867   | *50 Years of Realism: Photorealism to VR  | Centro Cultural Banco do Brasil | Rio de Janeiro | 22 MAY-29 JUL    |
| 5,918   | 432,000   | Van Gogh and the Sunflowers               | Van Gogh Museum                 | Amsterdam      | 21 JUN-1 SEP     |
| 5,857   | 960,500   | *Between Worlds: Art of Bill Traylor      | Smithsonian (SAAM)              | Washington, DC | 28 SEP 18-7 APR  |
| 5,839   | 1,132,800 | *Trevor Paglen: Sites Unseen              | Smithsonian (SAAM)              | Washington, DC | 21 JUN 18-6 JAN  |
| 5,819   | 913,650   | *American Art and Vietnam War 1965-75     | Smithsonian (SAAM)              | Washington, DC | 15 MAR-18 AUG    |
| 5,778   | 198,920   | Unrivalled Calligraphy: Yan Zhenqing      | Tokyo National Museum           | Tokyo          | 16 JAN-24 FEB    |
| 5,629   | 968,200   | *Tiffany Chung: Vietnam, Past is Prologue | Smithsonian (SAAM)              | Washington, DC | 15 MAR-2 SEP     |
| 5,589   | 687,449   | Camp: Notes on Fashion                    | Metropolitan Museum of Art      | New York       | 9 MAY-8 SEP      |
| 5,522   | 337,639   | Anniversary Japan-China Cultural Exchange | Tokyo National Museum           | Tokyo          | 9 JUL-16 SEP     |
| 5,454   | 294,538   | Miraculous World of Edo Painting          | Tokyo Metropolitan Art Museum   | Tokyo          | 9 FEB-7 APR      |
| 5,149   | 378,846   | *Jean-Michel Basquiat: Mugrabi Collection | Centro Cultural Banco do Brasil | Rio de Janeiro | 12 OCT 18-7 JAN  |

Figura 13. Relatório das 20 exposições mais populares de 2019

Fonte: THE ART NEWSPAPER, 2020.

O uso das redes sociais e do marketing digital em conjunto com uma agenda que busca trazer novas exposições, a apresentação das obras de formas inovadoras e as novas atividades realizadas pelos museus, como rodas de conversa, workshops e outras iniciativas, tem feito com que a população abrace os museus e incorpore de alguma forma essas instituições em sua vida.



Figura 14. O Abapuru foi considerado a “Monalisa” da Exposição “Tarsila Popular” no Masp  
Fonte: TABUOL, 2019.

Vitória Arruda, diretora do Instituto Tomie Ohtake afirmou em entrevista ao portal de notícias UOL que a utilização das redes sociais aproxima as manifestações artísticas do público, fazendo com que as pessoas se sintam mais à vontade para frequentar as instituições culturais e opina: "Muita gente se sente inibida, as postagens fazem o museu se tornar mais parte da vida, faz as pessoas terem vontade de ir e de participar daquilo". Ela também aborda o sucesso das exposições de Yayoi Kusama em sua passagem pelo Brasil, apesar da artista até então ser pouco conhecida pelo público brasileiro, mostrando o poder das redes sociais de despertar a curiosidade e o lúdico (TAB UOL, 2019).

Em outra nota para a imprensa sobre a temática, o assessor de comunicação social do Museu Nacional de Belas Artes, Nelson Moreira, expõe como o uso das linguagens das mídias sociais aumentou em 60% a visitação do museu, especialmente do público jovem. Esse resultado se concretiza a partir das estratégias do museu de não apenas manter o público, mas também de procurar renovação (EPOCA NEGOCIOS, 2019).

Em contrapartida, o efeito negativo no comportamento do público em relação a essa atração feita através das redes sociais, é dessensibilizar o espectador em relação a



experiência artística, privilegiando mais o registro daquele momento em uma foto do que realmente em sua memória, deseducando o olhar para a complexidade das obras.

Para Giselle Beiguelman, artista e professora da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP:

O efeito perverso do fenômeno, é o surgimento de pseudo museus e pseudo exposições feitas apenas para serem postadas no Instagram e que não necessariamente são expressões artísticas. Temos que relativizar esse encanto das exposições se transformarem em pontos de selfie e não de relação do público com as obras. Uma das questões mais importantes é pensar em como trabalhar com esse potencial de multiplicação de público sem banalizar o espaço expositivo (TAB UOL,2019).

Nesse contexto, pode-se afirmar que há diversos perfis institucionais no universo das artes, desde instituições sérias destinadas a pesquisa e desenvolvimento de novas técnicas e tecnologias buscando melhorar a experiência dentro dos museus, tanto para o público quanto para os profissionais que ali estão trabalhando, que procuram se comunicar melhor com o público e entender suas necessidades e como podem realizar suas atividades de forma mais efetiva até aquelas que pegam carona no efeito espetacular de criar atmosferas deslumbrantes para atrair as pessoas, mas que pouco entregam em matéria de conhecimento ou cultura, porém, é inegável o papel que as redes sociais têm no hábito cultural da atualidade.

As participações dos museus nas redes sociais criam um canal de comunicação mais direto com o público, sem depender tanto de veículos de comunicação como jornais de grande circulação, tv ou rádio, o que possibilita prospectar novos públicos, ter um retorno mais rápido da opinião dos seguidores daquela instituição nas redes, além de conseguir realocar os gastos para outras ações que possam ser mais efetivas. A partir desse retorno é possível analisar os dados dos visitantes e seus interesses através de várias ferramentas, inclusive dentro das próprias redes como questionários, enquetes e caixas de perguntas. Com base na análise dessas interações é possível criar um conjunto de estratégias direcionadas às demandas e às respostas do público, como: o que interessa a ele, como ele vê a instituição, se ele conhece as atividades que a instituição promove e se participa, com qual frequência ele vai a esse tipo de evento, quais assuntos estão em alta e podem ser utilizados em exposições futuras, entre outros.

Dessa forma, é possível planejar e criar um calendário baseado no interesse público e do que está sendo discutido naquele momento, naquela região para então traçar estratégias e decisões pensadas a partir de objetivos específicos, e não de forma deliberada, e canalizar os recursos financeiros para áreas que tenham maiores necessidades dentro da instituição.

Ao buscar trazer novidades para o público sob essa abordagem das novas exposições, as instituições empenham-se em atualizar a visão do público de que são locais distantes do cotidiano da população, que são espaços ultrapassados e entediantes, para que possam ser percebidos de uma outra forma, como um espaço aberto para o novo, para dialogar com o que está sendo produzido no mundo, aliando uma imagem institucional de credibilidade e de modernização ao mesmo tempo.

Portanto, o grande sucesso das megaexposições não está atrelado a um único fator, mas a uma combinação de várias estratégias. O capítulo seguinte apresenta a análise de alguns problemas levantados constantemente em discussões no campo das artes e estratégias utilizadas por instituições museológicas para captar os visitantes e despertar interesse por esse universo das exposições, afim de definir alguns fatores críticos de sucesso.

## **CAPÍTULO 2: ARTES, CULTURA E LINGUAGENS: ANÁLISE AMBIENTAL, SOCIAL E TECNOLÓGICA PARA A COMPREENSÃO DE SIGNIFICADOS NA CONSTRUÇÃO DO INDIVÍDUO**

O objetivo deste capítulo é levantar uma reflexão sobre os principais motivos, em relação aos aspectos sociais, que interferem e impactam no modo como o público se relaciona com os espaços museológicos, pensando em um caráter mais subjetivo e particular entre indivíduos e exposições de arte.

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DO REPERTÓRIO CULTURAL**

Instituições museológicas têm um papel importante para a construção do gosto e do hábito cultural do indivíduo, portanto são locais com caráter formador crítico. É notório, no universo da cultura e das artes, a constante incorporação de novidades e transformações que vão além da própria forma de produção artística, abarcando igualmente divulgação e acessibilidade, exposições e diálogo entre instituições, profissionais da área e público.

Como visto anteriormente, é importante reafirmar o papel das instituições museológicas não apenas como locais de salvaguarda da memória de patrimônios da história da humanidade, mas como instituições de pesquisa científica, com caráter social e com equipes profissionais com competência para informar e educar a população, criando esses canais diretos com o público como uma forma de compartilhar conhecimento, mas também de ouvir e reconhecer o que o público quer ver e viver nos museus.

É preciso destacar que ainda que essas exposições contemporâneas tenham estruturas semelhantes como é possível observar no caso das megaexposições por exemplo, o impacto sempre será percebido de forma distinta, pois apesar da globalização sugerir que haja uma ideia homogênea de mundo e de unidade de produção, principalmente ligada aos adventos tecnológicos, no campo cultural essa percepção é mais subjetiva e heterogênea, como afirma o sociólogo Renato Ortiz.

O fenômeno da mundialização na pós-modernidade, como indica Ortiz, revela uma desconfiança sobre aquilo que é universal e senso comum e faz um questionamento pertinente sobre a diferença entre conexão e integração, apontando que apesar do mundo

estar mais conectado, ele não necessariamente se encontra integrado. É necessário também reconhecer que embora o acesso seja mais facilitado através das redes, ele não é absolutamente democrático ou igual para todos (ORTIZ, 1998 apud KASSAB, 2006).

É preciso compreender que embora a internet possa dar a impressão de que todos tenham referências e conhecimentos em comum, isso não condiz com a realidade do mundo. Ao se comunicar através do meio virtual é necessário primeiramente entender que as pessoas não estão partindo de uma mesma origem de conhecimento e entendimento de mundo. Nesse sentido, é importante que as instituições partam do princípio de que é preciso garantir o máximo de instrução e de facilidades de acesso quanto possível (obviamente ferramentas e processos são aperfeiçoados com o tempo, mas ter a premissa e diretriz de que o acesso deve ser ampliado o máximo possível direciona os trabalhos para que a informação possa ser acessada por pessoas com as mais diversas origens).

Portanto, ao se pensar em público é importante levar em consideração o repertório prévio do indivíduo em sua percepção e vivência, em que grupos se insere ou se reconhece, pensando nas particularidades dos aspectos geográficos, políticos, econômicos e sociais que formam a identidade de cada um e que em conjunto constituem uma determinada cultura.

As instituições museológicas têm, então, um papel fundamental na disseminação da cultura e na preservação da identidade e das memórias coletivas. Existem diferentes maneiras e ferramentas para as instituições culturais e artísticas se posicionarem baseadas em seu papel social, entre as quais, proporcionar conhecimento como uma forma de contribuir para a autoestima mínima para que o indivíduo possa se sentir parte daquele espaço. Logo, incluir uma população geralmente marginalizada é trazer para o espaço do museu vozes que até então não eram ouvidas para debater assuntos importantes que podem impactar a vida de todos. Portanto, é importante reconhecer os diferentes públicos e garantir as informações necessárias para que ele possa participar de atividades ou iniciativas culturais.

Nessa conjuntura, é importante salientar o trabalho realizado pelos segmentos educativos de instituições museológicas (figura 15) na busca de transmitir o conhecimento mínimo necessário ao público para que essa lacuna cultural seja diminuída.



Figura 15. Crianças brincam no programa educativo do CCBB Rio, durante mostra Mondrian e o movimento De Stijl: média diária de 6,6 mil visitantes em 2017

Fonte: CLUBE DE MIDIA, 2018.

<http://clubedemidiafc.com.br/aumenta-o-numero-de-brasileiros-que-visitaram-museus/>

O visitante leigo muitas vezes não tem um repertório anterior, não entende as obras ou a mensagem que está sendo passada em uma exposição e esse sentimento de confusão pode trazer à tona uma frustração que bloqueia novas experiências. Observa-se que esse sentimento de frustração por falta de bagagem cultural ou educacional pode ser trabalhado principalmente em relação a mostras de arte contemporânea que são geralmente de difícil recepção ou compreensão do público.

Sabe-se que essa percepção de que a recepção do público depende de diversos fatores ligados a acessibilidade, inclusão, pertencimento, não é nova no campo das artes. Já nas décadas de 1960 e 70 foram elaborados os primeiros estudos de públicos de museus de arte na Europa, buscando analisar de forma crítica esse processo de democratização das artes, ainda muito referenciados nos estudos acadêmicos a partir das pesquisas publicadas pelo sociólogo Pierre Bourdieu.

Bourdieu (2007) trouxe uma relevante discussão sobre como o sistema da arte pode ser excluyente para boa parte da população, baseada em sua classe social e hábitos culturais. Seus estudos sobre sociologia da educação, cultura de museu e a construção do gosto cultural, carregam reflexões sobre a construção do capital simbólico, nas quais faz duras críticas a educação segregadora e desigual, não apenas na esfera econômica, mas

também nas esferas social e cultural. Suas críticas em relação à forma como são realizadas as iniciativas culturais de democratização mostram que a arte e a “alta cultura” muitas vezes são apresentadas ao público de forma engessada e acabam delimitando ainda mais esse conflito e gerando pouca identificação da população com a arte.

Bourdieu também argumenta como o gosto é construído socialmente a partir de uma familiaridade com o repertório formado ao longo das experiências vividas e que foram proporcionadas ao sujeito. Para ele, a família tem papel fundamental na construção do *habitus* do indivíduo, pois a partir da convivência entre os familiares se constrói parte do capital global. As atividades, gostos e formas de viver daquele núcleo formam o repertório do indivíduo.

A partir da globalização, do amplo acesso à informação e do aumento do consumo de bens e serviços, pode-se observar que esse gosto está relacionado não apenas a divisões de classes ou regiões onde se mora, mas também aos grupos de identidade e ideologias que assumem formas mais segmentadas, ultrapassando microssistemas como o círculo familiar ao qual esse indivíduo se conecta.

A formação cultural de um indivíduo não pode se escorar apenas na família, mas nos grupos sociais e identitários aos quais faz parte, no Estado, nas Instituições e na sociedade como um todo. Portanto, não se pode isentar a responsabilidade do Estado no seu papel para a promoção de atividades culturais e educacionais.

Embora seja recorrente na história política do Brasil observar a falta de continuidade nos projetos políticos relacionados a educação e cultura, é garantido o acesso a eles pela Constituição Federal de 1988, em especial nos artigos 205 que trata das diretrizes da educação e 215 e 216 sobre cultura que declaram:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.

Art. 216. Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem:

- I - as formas de expressão;
- II - os modos de criar, fazer e viver;
- III - as criações científicas, artísticas e tecnológicas;

IV - as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais;

V - os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico (BRASIL, 1988).

O gosto e o hábito se formam a partir de todo tipo de experiências as quais aquele indivíduo está exposto, por meio da educação formal ou de experiências de trabalho e em diferentes círculos sociais, portanto, se o indivíduo é fruto do somatório de suas experiências e relações, é preciso pensar na influência que os grupos sociais têm na formação desse indivíduo. E nesse sentido, o ambiente virtual pode não ser ainda um ambiente totalmente democrático ou acessível, mas sem dúvida é o ambiente com maior alcance que já existiu, pois permite que pessoas de diferentes origens, idades, formas de pensar e independente de localização geográfica troquem informações de todo tipo e criem grupos de identificação e interesses em comum.

A cibercultura, tanto quanto quaisquer outros tipos de cultura, são criaturas humanas. Não há uma separação entre uma forma de cultura e o ser humano. Nós somos essas culturas. Elas moldam nossa sensibilidade e nossa mente, muito especialmente as tecnologias digitais, computacionais, que são tecnologias da inteligência (SANTAELLA, 2003, p.30).

Os Estudos Culturais procuram entender o impacto das mídias e das tecnologias nas relações sociais de grupos com identidade culturais não dominantes como mulheres, negros, LGBTQIA+, etc, que criam conexões através do meio virtual. A partir da criação desses agrupamentos em fóruns, redes de network, apoio e suporte podem ser construídas relações que extrapolam o mundo virtual, reduzindo o isolamento entre vários grupos e comunidades, provocando transformações nas interações sociais que podem inclusive gerar movimentos sociais (ICOM, Webinar, 2021).

Para Correa,

Ganha impulso a constituição de comunidades virtuais, cuja principal peculiaridade é o fato de surgir de forma espontânea, quando se estabelecem agrupamentos sociais com base em afinidades. O indivíduo não é obrigado a integrar determinada comunidade, a motivação é individual, é eletiva, subjetiva. Essa possibilidade de optar por traços de identificação é o que a diferencia do modelo tradicional de atribuição de identidades culturais (CORRÊA, 2004, p.6).

Para Hall (1992, p. 13), na pós-modernidade se observam os múltiplos universos que formam uma identidade, dessa forma o que constitui um sujeito é sua vivência (que está em constante processo de transformação) e suas relações dentro de diferentes grupos: “A identidade torna-se uma ‘celebração móvel’: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam. É definida historicamente, e não biologicamente”.

Na percepção de Correa,

Embora a sociedade esteja conectada mundialmente via redes de computador e o próprio contato ou interação social possa acontecer em intervalo de segundos, o homem cada vez mais sente a necessidade de se integrar a grupos sociais, de se envolver com pessoas que compartilhem algo em comum, com as quais tenha uma certa identificação, enfim, há um retorno à busca de características que lhe forneçam uma identidade, uma forma de se fazer reconhecer diante dos outros (CORRÊA, 2004, p.2-4).

Nesse sentido a comunicação de informações ou acontecimentos através do uso de redes sociais cria pontos de similaridade capazes de conectar indivíduos. Mas é preciso destacar que por mais que hajam pontos em comum, o sujeito é formado por experiências individuais, de assuntos que permeiam a vida em sociedade como um todo em uma escala global, mas também aquelas particularidades em uma escala menor, local.

Apesar do desenvolvimento espetacular das tecnologias, não devemos imaginar que vivemos em um mundo sem fronteiras, como se o espaço estivesse definitivamente superado pela velocidade do tempo. Seria mais correto dizer que a modernidade, ao romper com a geografia tradicional, cria novos limites. Nossa contemporaneidade faz do próximo o distante, separando-nos daquilo que nos cerca, ao nos avizinhar de lugares remotos. Neste caso, não seria o outro, aquilo que o ‘nós’ gostaria de excluir? (ORTIZ, 1994, p.220).

Portanto, a globalização acontece em meio a diferenciação. Existem questões comuns, gerais, de processos em escala mundial, que atravessam diferentes culturas e sociedades mesmo diante de todas as suas diferenças, mas existem pontos específicos, que influenciam na formação do indivíduo.



A internacionalização, como a globalização implicam em expansão, queda de fronteiras e aproximação de culturas, mas operam de maneiras diversas [...] no mundo da arte e da cultura, a internacionalização é a transformação de uma tendência artística ou uma teoria em modelo normativo, operando em âmbito internacional [...]. A internacionalização já está ligada a desterritorialização: trata-se da desterritorialização de modelos, normas e tradições. Como a nação, a internacionalização implica na aproximação e integração de indivíduos e culturas a partir de universais num processo de transformação de diferenças e similaridades. Ela vem com um tom civilizatório – sendo que uma de suas mais fortes expressões são os impérios coloniais – e está fundada na ideologia na ocidentalização do mundo (BUENO, 2012, p. 111).

Enquanto a internacionalização, que destaca esse tom civilizatório e de hegemonia de modelos ocidentais, a globalização sugere uma integração de outras culturas, de ampliação em sistemas globais e diversos, porém o que se observa ainda hoje é que embora o uso da internet permita que informações cheguem ao alcance de pessoas em todos os cantos do planeta, o acesso é desigual e sofre influências de outras forças, como políticas, sociais, econômicas, etc.

O geógrafo e referência em estudos sobre globalização Milton Santos, era crítico à ideia de ‘espaço global’, afirmando que o que existe são ‘espaços da globalização’, pois existem espaços em que “as diferenças locais são aprofundadas” (SANTOS, 2011, p. 12, 15). Para Santos, a globalização retrata o processo de internacionalização do mundo capitalista em que a interação global é mediada pelas tecnologias de informação, mas reitera que o acesso a essas tecnologias é desigual, de forma que a percepção do tempo e do espaço, das dinâmicas do cotidiano, variam para as pessoas de acordo com o quanto estão expostas a esses adventos. Santos ainda destaca a ideia de desterritorialização como falsa no sentido em que o exercício da cidadania ainda se vincula ao Estado nacional, desmitificando a ideia de “cidadão global” e sinaliza que o caráter perverso da globalização atual se baseia em duas formas de violências: a tirania da informação, pelas formas de acesso e distribuição, e a tirania do dinheiro, a força que movimenta a vida econômica e social. Essas duas formas de violências são as bases de um novo totalitarismo, que ele chamaria de globalitarismo e que se sustenta em competitividade, consumo e uma confusão de entendimento de mundo, da sociedade e de nós mesmos. Ele pontua que no mundo globalizado atores hegemônicos detêm as melhores partes do território, assim como acesso às tecnologias, portanto não é necessariamente positivo para todos (SANTOS, 2011).

Ainda assim, Milton Santos destaca que existe uma possibilidade de forma de globalização em que o uso das técnicas e das informações de forma igualitária seja capaz de buscar soluções que possam superar as tiranias do dinheiro e da informação pensando no bem-estar da sociedade pois há processos paralelos que sinalizam para um novo momento do mundo, um momento de tomada de consciência de classes e grupos mais desfavorecidos (SANTOS, 2011).

Nas artes, é possível perceber que essas interações e discussões entre pessoas de grupos até então marginalizados em um contexto global ou excluídos dos grandes circuitos das artes suscitaram uma movimentação de grupos da chamada contracultura. Com a cibercultura então, cresceu a visibilidade a diversas culturas gerando transformações profundas que dariam início a novas formas de organização, ativismo e mesmo de produção de arte.

Artistas contemporâneos da China, Japão e Coreia, da África, da América Latina e Oriente Médio estão hoje operando em um mercado que não se abriu apenas internacionalmente, mas também para uma diversidade de artistas e novas narrativas. A imagem abaixo ilustra a exposição “Obsessão Infinita” da artista japonesa Yayoi Kusama que foi adaptada e circulou por diversos países se tornando um grande sucesso de público graças as imagens de forte impacto visual amplamente compartilhadas nas redes sociais.



Figura 16. Visitante na exposição de Yayoi Kusama no CCB Rio – Exposição Obsessão Infinita  
Fonte: VEJA RIO, 2016.  
<https://veja.abril.com.br/galeria-fotos/yayoi-kusama-no-tj/>

O mercado de arte contemporânea é um mercado sob a influência de uma série de fatores diferentes e sem dúvida as redes sociais desempenham um papel ativo na popularização de artistas. Eles direcionam para a orientação de gostos e hábitos, como costumavam fazer os críticos de arte.

Observando essa movimentação no campo cultural e artístico e a demanda do público por exposições que retratem a diversidade do mundo atual, instituições museológicas passam a realizar atividades que incluam a participação da população, a trazer exposições com diferentes temas para incluir tipos de público diversos, a estreitar relações com as comunidades do entorno e com o espaço em que está inserido, buscando criar uma identificação entre a instituição e a população.

Fazer então com que as pessoas se apropriem desses espaços e se sintam pertencentes também fortalece a cultura como um todo e as instituições devem ter em mente diferentes tipos de público, de idades, raças, classes sociais, localidades, condições financeiras, nas comunidades do entorno, com diferentes formas de acesso, pensando em como se comunicar com diversos grupos de pessoas e trazer essas pessoas para dentro do espaço do museu.

É preciso destacar, contudo, que a universalidade plena ainda é uma utopia, portanto, por mais que as instituições se esforcem para diminuir lacunas de acessibilidade e inclusão, que tenham a intenção de ser um local universalista, uma única instituição jamais seria capaz de abarcar todos os temas, camadas e possibilidade heterogêneas de uma sociedade, de aprofundar todas as variedades de produção e de público. Nesse sentido, o papel fundamental das instituições é garantir pluralidade, dar ao público visibilidade.

O campo das artes visuais muitas vezes é reconhecido como um campo inacessível ou complicado, por isso, é possível observar que as exposições lúdicas, didáticas, interativas, voltadas para a cultura popular ou que tenham algum apelo que desperta a curiosidade do público têm uma boa aceitação, já que possuem códigos mais acessíveis de serem compreendidos por grande parte da população ou provocam algum tipo de sentimento.

Um exemplo é a exposição do escultor Ron Muek (figura 17) com suas figuras humanas gigantes e hiper-realistas em sua passagem pelo Brasil em 2015. A visibilidade da exposição se deu graças a curiosidade e o encantamento do público pelas esculturas do artista. Grande parcela da população ainda comparece a exposições que privilegiam obras contemplativas, de caráter realista. Ainda que o hiper-realismo esteja presente na

arte contemporânea, as obras guardam uma relação com a contemplação, compreensão direta das imagens e admiração pelo virtuosismo do fazer artístico.



Figura 17. Visitante em exposição de Ron Mueck na Pinacoteca de São Paulo.  
Fonte: G1GLOBO, 2015.

Outra forma de incentivar a integração e a participação da população é trazer exposições e atividades culturais populares para dentro desses espaços, com apresentação de dança, música, teatro, etc, de grupos locais, buscando criar uma conexão com essas comunidades e trazer essa sensação de pertencimento e de identificação com o espaço.

### 2.1.1 A associação entre instituições museológicas e lazer

Além de tantas transformações que já estavam ocorrendo no formato das exposições, nas escolhas curatoriais e nas próprias ações dentro das instituições museológicas, soma-se a intensificação das atividades realizadas tanto na vida prática quanto no próprio ambiente virtual, já que são atividades que se relacionam e são um reflexo da forma de funcionamento da sociedade atual.

Parte do motivo pelo qual as pessoas não visitam exposições e instituições museológicas está ligada ao fato de que muitas pessoas não veem esses espaços como locais de lazer, estão tão ocupadas trabalhando e consumindo, que o próprio lazer de certa

forma está ligado ou ao descanso, a alguma forma de consumo passivo ou a atividades de compra, como shoppings, feiras.

A socióloga Ligia Dabul questiona em suas pesquisas, a partir da observação de exposições artísticas em centros culturais e museus, como as exposições não são apenas pontos de contato entre indivíduo e obra, mas também uma prática de interação social, já que o espectador interage com outros visitantes, com monitores, com amigos, familiares, turistas, etc (DABUL, 2008).

Dabul atenta para o fato de que as exposições de artes plásticas são situações sociais singulares em comparação com outras experiências artísticas como na dança, música, teatro ou cinema, pois permitem ao público uma autonomia de participação que varia na forma como vivencia e ocupa o espaço, percebe e direciona o tempo e interage com as obras e com os outros agentes ao redor. Ela propõe pensar as exposições como interações sociais para além da própria observação da obra como uma prática isolada, mas para o conjunto dessa experiência formada por outros visitantes, o ambiente, as etiquetas e eventuais mediadores.

Dabul aponta que a arte não se separa da vida social, educativa ou política e que não precisa “suscitar sensações, insights e conhecimentos excepcionais” (DABUL, 2008, p. 275), portanto a arte está presente na vida e pode ser percebida de diferentes formas, pois ela não tem apenas a função de fazer refletir, crítica ou educacional, mas também de entretenimento, diversão e lazer.

Percebe-se que as exposições artísticas na atualidade possuem um público crescente e diversificado, atraído por temas diversos em locais mais acessíveis e centrais, de forma gratuita ou a um custo baixo (o que amplia o acesso a um público mais heterogêneo), incorporadas a diversão, lazer, atividades escolares ou a outros serviços como livrarias, restaurantes, lojas, bibliotecas, teatro (DABUL, 2008).

No cenário atual das grandes cidades, o tempo funciona numa dinâmica que torna quase impossível realizar tantas demandas em um único dia, o hábito de “flanar”, de andar sem compromisso observando o entorno, em uma relação particular com o tempo, com mais liberdade, foi substituído pela forma acelerada, objetiva, direcionada e até mesmo cronometrada em que, inclusive o lazer, se tornou um comportamento ligado às lógicas de mercado e de consumo.

A quantidade de informações produzidas e compartilhadas todos os dias, a alta carga de trabalho e a grande necessidade de cumprir diversas atividades criam novas dinâmicas e tornam a arte um elemento fundamental como uma forma de desacelerar,

observar, sentir, sensibilizar. Se no século XIX o ato de flunar era um importante hábito de descompressão da dinâmica da Era Industrial, na atualidade se observa ainda mais a relevância de desacelerar, de diminuir o ritmo para conseguir absorver a complexidade e a quantidade de informações na velocidade que elas aparecem (SIMMEL, 2016).

Para propor novas formas de vivenciar a arte, o tempo é fundamental na fruição, na elaboração de um pensamento mais profundo, no sentir e na criação de uma conexão entre pessoas e as obras. Pensando nessa questão relativa à sobrecarga mental que o excesso de informações traz, algumas instituições buscaram reinventar seus espaços para atrair a atenção plena dos espectadores e proporcionar a essas pessoas um ambiente de imersão, onde o espectador é capaz de vivenciar por algumas horas uma outra dimensão de espaço-tempo, funcionando como templos de descompressão do mundo exterior (DUNCAN, 2018).

Em contrapartida a esse ritmo acelerado e repleto de informações, surge o movimento “*Slow*” que busca desacelerar esses hábitos de consumo da contemporaneidade em diversos segmentos, inclusive na arte.

Uma matéria do jornal americano The New York Times, apresenta como foi criada uma ação chamada “*Slow Art Day*”, ou seja, propor um dia de visitação desacelerada, ampliando o tempo de fruição em cada obra, desafiando o público a olhar para cinco obras com um tempo de 10 minutos para cada obra e depois sentar para discutir sobre a experiência. De acordo com essa matéria, a média de tempo gasto por um visitante em frente a uma obra de arte   geralmente de 15 a 30 segundos (NEW YORK TIMES, 2014).

Como   possível fazer uma leitura da obra em um tempo tão curto? Como   possível ver as nuances, as pinceladas, os detalhes, as cores? Como   possível processar algum sentimento em rela o a uma obra, qual a mensagem do artista, qual o contexto em que foi criada, o que aquilo quer provocar no espectador? Como permitir que um pensamento ou reflexão seja elaborada em um espaço de tempo tão curto?

Essa a o teve o intuito de chamar aten o para um hábito que está se tornando cada vez mais comum na intera o entre público e arte e repensar essa métrica que vem da internet e das redes sociais de produ o em grande quantidade de conteúdo acima da qualidade das experiências.

A experiência visual das exposi es atualmente se assemelha com o hábito de passar de dedos para a próxima tela nos smartphones, onde se vê sequencialmente um

grande número de imagens fazendo uma leitura quase simultânea de símbolos sem se atentar aos detalhes que definem o caráter único daquela obra.

É urgente que a sociedade no geral repense sua relação com o tempo e que instituições museológicas também pensem a respeito dessa questão, buscando respeitar a forma com que diversos públicos usam o espaço dos museus para traçar suas estratégias e avaliar com seriedade como esse público cada vez maior, inclusive no Brasil, está incorporando essas visitas em suas atividades cotidianas. O público é livre e formado por pessoas de diferentes origens sociais, idades, comportamentos e não necessariamente busca conexão ou uma análise mais profunda das obras, portanto é relevante também desmistificar que exposições são apenas locais para produzir conhecimento, mas que podem sim ser locais apenas de lazer para boa parte da população, o importante é garantir autonomia e respeito para as diferenças dentro desses espaços.

## 2.2 ARQUITETURA E FENOMENOLOGIA: MUDANÇAS NO ESPAÇO CONSTRUÍDO PARA ABRIGAR A VIVÊNCIA DA ARTE

Exposições artísticas podem ser delineadas como ambientes de representação de rituais que dependem da sequência dos espaços, dos arranjos dos objetos, dos detalhes e elementos arquitetônicos, funcionando como o palco para um *script*. Essa ordem dos objetos cria uma narrativa como um filme que possui uma sequência para contar os fatos.

Duncan (2008) demonstra também como a distribuição dos elementos no ambiente pode transmitir valores e criar discursos, já que objetos são representações de culturas, comunidades e seus valores e, portanto, dependendo da forma como esses objetos são dispostos é possível gerar diferentes formas de representação e consequentemente de interpretação de uma mesma identidade.

Enquanto museus históricos, científicos e tecnológicos tem como função principal divulgar e difundir conhecimento, as exposições artísticas possuem discursos mais complexos, que ultrapassam o colecionismo, a informação e a memória. A arte constantemente se propõe a romper padrões, criar provocações e reflexões sobre determinados temas, fazer experimentações, utilizar novas tecnologias e suportes e não necessariamente busca identificação entre público e obra.

Nesse sentido, a arquitetura e a expografia são ferramentas úteis para criar atmosferas e ambientação para esses espaços voltados para a vivência das artes como uma quebra para essa intensificação da vida, buscando criar pontos de atenção plena do

visitante, para gerar conexões no local de exibição, deixando de lado um caráter blasé e indiferente, fazendo com que essa experiência se destaque na memória.

A intenção, que pode criar uma atmosfera de diferente espaço-tempo ou de integração com as cidades, pode determinar a forma como o espectador vai vivenciar aquele momento, podendo induzir comportamentos e interferir na forma como o público percebe essa experiência.

Portanto, discursos e manifestações artísticas diversas necessitam de tipos de instalações específicas. Ao longo da história da arte esses locais tanto de produção como de exposição foram mudando, mas foi principalmente a partir dos anos 1970, com experimentações, como por exemplo obras de arte conceitual, *sit specific* ou *land art* – como o exemplo destacado na figura 18, *Surrounded Islands* do artista Christo, em Miami –, *happenings* e performances, que as obras passam a ocupar locais diferentes daqueles espaços dedicados as exposições artísticas como estúdios, galerias, museus, centro culturais, etc. Com a desmaterialização do objeto de arte, a ênfase da produção artística é direcionada ao processo e ao conceito da obra (LIPPARD; CHANDLER, 1967)<sup>6</sup>. É um período de crítica à institucionalização da arte, à técnica, ao mercado, aos espaços consagrados do campo, como museus e galerias, e às bienais e grandes mostras sazonais.

---

<sup>6</sup> LIPPARD, Lucy R; CHANDLER, John. A desmaterialização da arte. *Art International* n. 12. 1968. Disponível em: [https://www.ppgav.eba.ufrj.br/wp-content/uploads/2013/12/ae25\\_lucy.pdf](https://www.ppgav.eba.ufrj.br/wp-content/uploads/2013/12/ae25_lucy.pdf)





Figura 18. Obra Surrounded Islands do artista Christo em Miami.  
Fonte: ARTEQUEACONTECE, 2020.  
<https://www.artequaeacontece.com.br/5-obras-inesqueciveis-de-christo/>

O conceito de arte é, portanto, expandido, assim como seu local de exibição. A arte urbana, por exemplo, se alimenta da observação de uma grande parcela de pessoas e só faz sentido em determinado contexto para entendimento da população, seja para promover alguma ideia, protesto ou embelezamento de locais anteriormente degradados ou abandonados, como o grafitti de Banksy pintado originalmente na parede de um bar em Brighton (Inglaterra), em que se percebe, simultaneamente, uma crítica social a homofobia e ao aparelho de segurança pública. O trabalho foi vandalizado e recuperado algumas vezes até que o dono no bar onde a peça se encontrava resolveu vendê-lo<sup>7</sup>. Por isso, só faz sentido nas ruas, que é o local mais democrático para troca de opiniões e que diferentemente de espaços de arte e de apresentações artísticas e culturais como teatros, cinemas, bibliotecas, museus e galerias, que embora tenham um caráter público e sejam feitos para que a população usufrua do espaço, ainda são pouco acessados pela maioria da população (figura 19).

---

<sup>7</sup> Um dos murais mais famosos do artista de rua britânico Banksy foi vendido em um leilão em Miami, EUA, após ser removido da parede de um pub em Brighton, Inglaterra, a um comprador anônimo por US\$ 575 mil (cerca de R\$ 1,38 milhões), segundo informações do jornal "The Guardian". (FOLHA DE SÃO PAULO, 19/02/2014)



Figura 19. Obra do artista Banksy “kissing coopers”.

Fonte: ART OF THE STATE, 2020.

[https://www.artofthestate.co.uk/archive/banksy-2/banksy\\_cops\\_ladbroke\\_grove/](https://www.artofthestate.co.uk/archive/banksy-2/banksy_cops_ladbroke_grove/)

Logo as próprias instituições artísticas percebem a importância da adaptação dos espaços na experiência como um todo e começam a incorporar novas formas expositivas dentro de seus espaços institucionalizados. A conjuntura da arte contemporânea expande a forma de se pensar uma exposição a partir de circuitos livres, de percursos que não tem caminhos obrigatórios, de experimentações em espaços além das paredes e de salas fechadas. Nesse contexto, a importância entre espectador e obra, a conexão entre sujeito e objeto, requer destaque, como demonstra a artista Lygia Clark em seu poema “Nós somos os propositores” de 1968:

Nós somos os propositores: nós somos o molde, cabe a  
você soprar dentro dele o sentido da nossa existência.  
Nós somos os propositores: nossa posição é o  
diálogo. Sós, não existimos. Estamos a sua mercê.  
Nós somos os propositores: enterramos a obra de arte  
como tal e chamamos você para que o pensamento viva  
através de sua ação.  
Nós somos os propositores: não lhe propomos nem o  
passado nem o futuro, mas o agora. (CLARK, 1968, s/p).

Trabalhos como de Lygia Clark se opõem à forma expositiva em que o espectador tem um lugar passivo, de receptor, e não de produtor dos sentidos da obra, o que se propõe é uma relação dinâmica e dialógica entre artista, obra e espectador (MORAES, 2006). Assim, em teoria, essa nova possibilidade de liberdade no espaço expositivo, nos percursos e interações com as obras, permite que cada exposição seja única, pois é o espectador que decide, individualmente, aquilo que quer ver, com o que quer interagir. O resultado da exposição seria, então, o conjunto das obras que ele decidiu ver e não necessariamente tudo aquilo que está ali inserido naquele espaço.

Hélio Oiticica destacou já em 1961, que suas propostas de arte-totalidade, arte-participativa, não se adequariam às estruturas de museus ou galerias modernas que tinham seus próprios interesses e normas (UNICAMP, 2020).

Artistas como Lygia Clark, Hélio Oiticica e Lygia Pape, deixavam claro a importância de que suas obras deveriam ser dispostas em ambientes diversos, como praças, ruas, gramados, espaços do cotidiano, em que o público pudesse interagir, tocar, sentir e não apenas admirá-las.

A atitude geral de Hélio Oiticica (e também de Clark e Pape) em relação ao público era tratá-lo como um potencial colaborador, em vez de mero espectador [...] os ambientes que Oiticica exibia nas galerias eram variações de um espaço experimental para viver e trabalhar [...] era uma combinação de ninhos individuais habitáveis e espaços coletivos [...] este engajamento físico adquiriu uma série de formas corriqueiras da vida cotidiana, porém inéditas em um museu: tocar, deitar-se, vestir e tirar roupas, dançar descalço, etc. (BRETT, 2005, p.80)

De certa forma, é como se os trabalhos desses artistas estivessem negando sua própria essência ao serem museologizados, pois são peças para serem manipuladas e tocadas.

Com o tempo e as novas experiências, um problema grave aparece [...] se vê que a velha sala de museu, eclética, dando para outra onde se exhibe outra 'obra completa' etc., não dá mais pé" [...], "a insuficiência das estruturas de museus e galerias de arte, por mais avançadas que sejam, é hoje em dia flagrante e trai, em muitos casos, o sentido profundo, a intenção renovadora do artista (OITICICA, 1986, p. 118:119).

Esses artistas destacavam que a experiência com a arte não é apenas uma experiência visual, mas uma experiência que deve ser sentida por todo o corpo, de se

expor a novas descobertas e deslocamentos. Diante disso surgem questões que permeiam como essas obras podem ser preservadas e inseridas em grandes mostras nacionais e internacionais, respeitando o pensamento desses artistas.

Para Ricardo Fabbrini (apud Moraes, 2006, p. 102), “não se resume apenas em verificar qual é a estratégia museológica mais adequada de exposição destes trabalhos, trata-se de uma questão ética, política, cultural e ideológica”.

Acredito que lá terão várias coisas que ajudarão a fechar essa questão: participação do público, modelos de exposições, etc. E fazer essa ligação entre o projeto expositivo e o espectador, público, participante (UNICAMP, 2021).

Portanto, espaços expositivos (principalmente os artísticos) não podem ser reduzidos a templos de racionalidade e de puro exercício de intelectualidade. Como afirma a pesquisadora e curadora Ana Paula Cohen:

Existem forças nesses espaços que não são visíveis. Existe uma força imanente, do aqui e agora, de estar presente, de receber essas forças que atravessam e que viram imagens e referências, que constituem memória. E não apenas uma memória linear, como aquilo que é visível e dizível, mas também a partir de uma memória profunda, do indizível, do saber do corpo, da intuição, dos sonhos e do inconsciente (COHEN, 2020)

Dessa forma, a reflexão a respeito das exposições de arte precisa levar em consideração o espaço como um todo e inclusive a partir de estruturas arquitetônicas como uma linguagem fundamental para a criação de narrativas expositivas e para contextualizar a produção de arte. Por vezes a obra só faz sentido em um determinado ambiente e pode estar condicionada as características e configurações daquele espaço.

A fenomenologia do espaço é um método, uma forma de interpretar e de analisar os espaços não apenas a partir de uma ótica objetiva e pragmática, mas também a partir percepções sensoriais, inconscientes e simbólicas que tanto foram negligenciadas, mas que são inseparáveis das experiências humanas. Enquanto robôs e inteligência artificial são capazes de substituir a força e mão de obra humana para muitos setores, no campo das artes é o produto dessas emoções e sensações humanas que geram experiências e significados (PALLASMAA, 2003).

Na percepção do autor,

Nós do mundo ocidental, estamos começando a descobrir nossos sentidos negligenciados. Essa conscientização crescente representa de certo modo, uma insegurança atrasada contra a privação dolorosa da experiência sensorial que temos sofrido em nosso mundo tecnológico. (PALLASMAA, 2003, p. 50).

Pallasma (2003) usa o termo “memória corporificada” para descrever como as configurações dos espaços, seus elementos e signos fazem compreender aquele ambiente, portanto experimentar um lugar é viver uma troca.

Pensar em lugares e contextos gera lembranças de eventos, sensações e pessoas, dessa forma a arquitetura é quase um catalisador para evocação dessas memórias, ela existe para lembrar fatos, outros momentos da história, trazendo recordação e despertando a imaginação para uma época.

A arquitetura em sua essência é uma experiência fenomênica, portanto, o que se vive e se percebe em um museu, numa instalação ou mesmo na rua são experiências sentidas a partir do contexto, em sua totalidade e em camadas mais profundas do inconsciente. O que se observa hoje enquanto experiência virtual, mesmo diante do uso de ferramentas de realidade aumentada, não pode ser comparada às experiências reais, pois cada uma possui uma especificidade e é absorvida de uma forma.

Como linguagem, a arquitetura pode tomar significados através da plasticidade, das formas e da representação, evocando ou tornando físicas sensações, percepções, emoções e sentimentos, materializando a imaginação. Se os indivíduos são o resultado desses sentimentos e estão em constante construção, é a partir do corpo que o indivíduo experimenta o espaço, cria relações com o mundo e constrói sua persona, ou seja o sujeito vivencia o mundo a partir da interação com outros indivíduos, com o ambiente e com objetos ou representações que o rodeiam, portanto como pondera o arquiteto Juhani Pallasmaa,

a dimensão artística de uma obra de arte não está na coisa física propriamente dita; ela só existe na consciência da pessoa que passa pela experiência pessoal da obra...seus significados não estão contidos na forma, mas nas imagens transmitidas pela forma e na força emocional que elas carregam. A forma somente age sobre nossos sentimentos por meio do que ela representa (PALLASMAA, 2003, p. 484).

O estudo da fenomenologia na arquitetura ajuda a entender o poder inspirador e transformador da relação entre arte e arquitetura através da passagem do tempo, dos jogos

de luz e sombra, de transparências, do uso de cores, texturas, materiais, detalhes, planos, capaz de despertar todos os sentidos ao mesmo tempo, criando experiências ainda mais complexas.

A arquitetura modernista por exemplo, com suas formas geométricas, com paredes brancas na busca por uma atemporalidade e neutralidade ou através do uso de vidro que demonstra quase uma imaterialidade, tem uma linguagem própria. Cada elemento, forma e material traz uma força, uma forma de existir e de representar algo do mundo, um pensamento de uma época, a própria potência da matéria.

### 2.2.1. Imponência do espaço e a sensação de não pertencimento

A arquitetura tal como outras artes, está intimamente ligada ao emocional, ao repertório cultural e a identidade, podendo então reforçar sentimentos de pertencimento ou alienação, convite ou rejeição, calma ou desconforto, aceleração ou descompasso.

Ao se pensar em projeções de espaços, a arquitetura se apresenta, assim como o design, a publicidade, a fotografia e outras formas de comunicação como uma linguagem, como uma possibilidade de dar apoio na transmissão de valores e apresentação de signos, sujeitos as manifestações culturais e as dinâmicas sociais, econômicas e políticas.

Certos tipos de edificação, como memoriais, túmulos e museus, são concebidos e construídos deliberadamente para o propósito de preservar e evocar memórias e emoções específicas. Os prédios conseguem manter sensações de pesar ou êxtase, melancolia, felicidade, bem como medo ou esperança. Todos os prédios mantem nossas percepções de duração e profundidade temporal e registram e sugerem narrativa culturais ou humanas (PALLASMAA, 2003, p. 16).

Portanto, as escolhas para esses espaços podem gerar resultados completamente diferentes. Para demonstrar o efeito que a arquitetura causa é possível ver nas imagens 20 e 21, dois espaços pertencentes a dois museus diferentes que contam sobre experiências relacionadas à vivência da segunda guerra mundial. Embora não sejam museus de arte, são exemplos que facilitam a compreensão desse impacto da arquitetura na experiência como um todo, na compreensão de um sentido e na formação de uma memória de longo prazo. No Museu do Judeu de Berlim (figura 20), a arquitetura foi utilizada como

elemento fundamental para a experiência do público durante a visita: pouca luminosidade, pequenas aberturas e pontos de luz, a frieza dos materiais escolhidos como o cimento, as formas geométricas com ângulos duros, o chão com máscaras de chapas de ferro que fazem barulho e representam as milhões de vidas perdidas, são descritas pelo público como agoniantes, desconfortáveis e trazem sensações de estranheza, carregam fortes simbolismos e tentam através da arquitetura passar a angústia de viver nos campos de concentração. Nesse exemplo a arquitetura é utilizada para que o público sinta na pele o desconforto, mais do que apenas ver fotografias, filmes ou objetos relacionados a guerra. A intenção é criar uma aproximação através do sentido, do corpo e não apenas de uma experiência visual, mas de forma holística.



Figura 20. Museu do Judeu de Berlim, projeto do arquiteto Daniel Libeskind, de 1989

Fonte:

<https://wsimag.com/pt/arquitetura-e-design/22115-ausencia-e-permanencia-em-berlim>

Já na fotografia abaixo, pode-se ver um recorte da nova expografia realizada no anexo construído para abrigar instalações recentes e parte das novas exposições do Museu Anne Frank, em Amsterdã. Enquanto a edificação que abriga a casa onde Anne e sua família ficaram abrigados durante a guerra foi preservada, sem sofrer maiores interferências para manter sua autenticidade, esse novo espaço faz contraste com a antiga edificação, a partir do mobiliário, das cores, dos jogos de luz e sombra e dos equipamentos tecnológicos. Enquanto a casa de Anne transporta o visitante para um outro espaço-tempo, àquele em que ela e sua família viveram os horrores da guerra, o fim do percurso

realizado no novo anexo do museu faz com que o público volte a seu espaço temporal presente. Embora tenham a mesma temática, os museus abordam o assunto de forma completamente diferente.



Figura 21. Sala com o diário original de Anne Frank no anexo novo do museu em Amsterdã.  
Fonte: FUNDAÇÃO ANNE FRANK. Disponível em: <https://www.annefrank.org>.  
Acesso em outubro de 2018.

Muitos dos principais museus do mundo, como Museu Van Gogh (figuras 21 e 22) ou o MoMa de Nova York, foram reprojatados ou sofreram adaptações em sua arquitetura com o intuito de se adequarem às novas necessidades técnicas e conceitos museológicos, preocupados com a proteção dos acervos e com o conforto dos usuários, buscando atrair novos públicos além de ter espaços capazes de abrigar diversas manifestações artísticas e exposições temporárias, recebendo altos investimentos tanto do setor público quanto do setor privado.

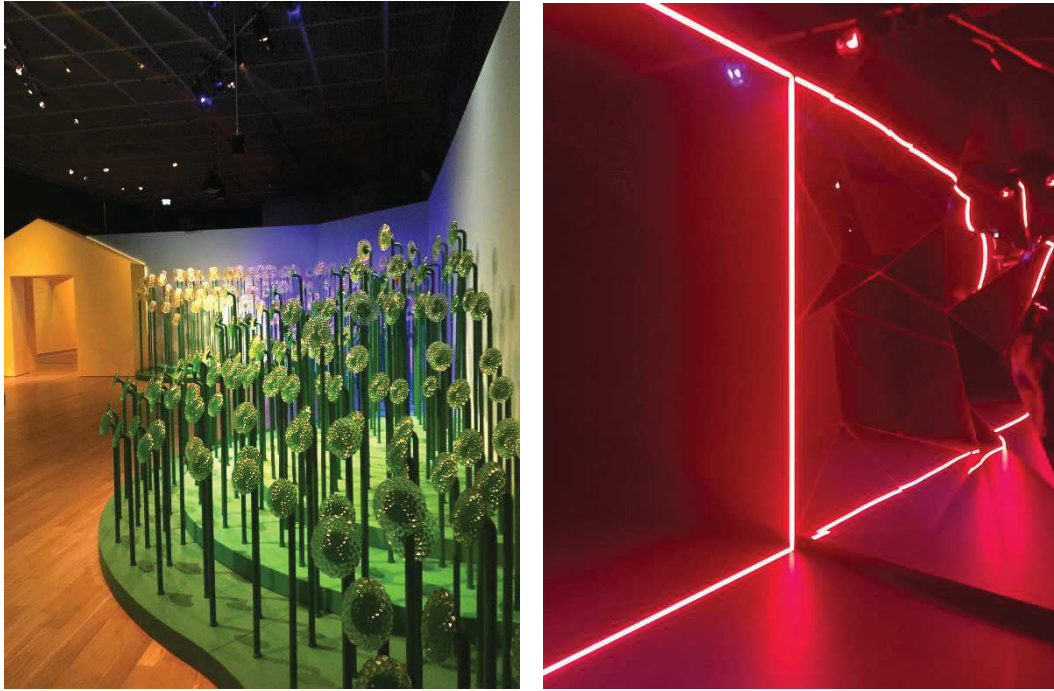




Figura 22. Complexo do museu Van Gogh com dois edifícios, o maior e primeiro projetado pelo arquiteto Gerrit Rietveld e inaugurado em 1973 e o anexo projetado pelo escritório do arquiteto Kisho Kurokawa em 1999. Posteriormente em 2015 foi inaugurada a nova entrada de vidro pelo escritório de arquitetura Hans van Heeswijk Architects no edifício menor.  
Fonte: Museu Van Gogh, 2020.



Figura 23: Exposição de autorretratos no Museu Van Gogh  
Fonte: Museu Van Gogh, 2020.



Figuras 24 e 25. Instalação na exposição temporária Van Gogh Dreams  
Fonte: Acervo pessoal, 2018.

Enquanto parte do público celebra essas mudanças, acreditando que os museus estão se abrindo a novas possibilidades e se modernizando, outros acreditam que essas instituições, principalmente no campo das artes, estão criando campos de batalha entre as obras de arte em si e as edificações.

Os projetos dessas edificações com design imponente podem despertar a curiosidade público, mas, por vezes, geram o efeito contrário nas pessoas, provocando um sentimento de estranheza, de não pertencimento, de contraste com a vida da cidade e principalmente como ambientes destinados a certos segmentos privilegiados da população. Esse efeito é muito observado não apenas em museus e centros culturais, mas em vários espaços destinados a cultura, como teatros e bibliotecas, como já mencionado anteriormente.

Em sua dissertação de sobre o público das exposições, Mendonça (2017) demonstra esse desconforto através de um diálogo ocorrido entre um dos produtores da exposição sobre Vinícius de Moraes, no ano de 1990, e um homem que admirava o prédio do CCBB Rio:

Produtor: - Tá bonito o prédio, né?  
O homem olhou mais detidamente para dentro do edifício, assentiu com a cabeça e afirmou:  
- Demais! Coisa linda!

Produtor: - Por que o senhor não entra pra ver melhor?  
Tem uma exposição bem bonita lá dentro. Não paga nada.  
A resposta veio através de uma pergunta: - Mas gente assim como eu  
pode entrar aí?  
(MENDONÇA, 2017, p.33).

Ainda que as instituições culturais tenham um caráter público, há uma sensação de não pertencimento muito forte em grande parte do espectro social. Seria ingenuidade afirmar que não existe uma divisão de lugares nas cidades por classes sociais, por mais que isso seja um tabu e que embora essa discriminação ocorra de forma não declarada, ela é facilmente observada no cotidiano.

Através da arquitetura é possível levantar diversos questionamentos como: que barreiras são necessárias vencer para que aquele que circula pela cidade entre no espaço do museu ou dos centros culturais? O que fazer para que as pessoas se apropriem desses espaços e se sintam integradas e pertencentes àqueles espaços de cultura? Até que ponto a tecnologia distraí e interfere na percepção do espaço ou conecta ao que existe ao redor? Não existe forma certa e as variáveis são muitas, mas é preciso ter em mente que esses fatores subjetivos causam efeitos comportamentais nos indivíduos e são capazes de repelir ou de atrair, integrar e convidar à participação de acordo com a relação entre pessoas e espaços físicos.

Portanto, é preciso pensar se espaços são estimulantes, acolhedores ou convidativos, se o público se comporta com um certo decoro, muitas vezes dispensável, devido à imponência do lugar, ou se ele se permite se entregar à experiência. Nesse sentido, é importante que as instituições deixem claro através dos mais diversos tipos de comunicação (seja através das redes, de banners ou cartazes na fachada da edificação ou em locais públicos como no metrô, pontos de ônibus ou espalhados pela cidade, de convites para escolas, secretarias educacionais e culturais de prefeituras, entre outras inúmeras iniciativas) de que aquele espaço serve à população.

Um exemplo em que é possível observar que a interação entre público e obra é estimulada através do uso do espaço está na figura 26 em que há uma piscina iluminada com luzes, cores e imagens projetadas do livro de John Cage Notations na obra Cosmococa de Helio Oiticica e Neville D'Almeida. Os movimentos realizados pelos nadadores integram-se à obra em uma dinâmica pensada pelos artistas, um convite ao público para usar a piscina como uma experiência imersiva, sensorial e interativa. Cada uma das obras de Cosmococa vem com instruções, informações técnicas e recomendações

para uso de componentes audiovisuais, ações e atividades que podem ser realizadas com os participantes. Dessa forma, a obra pode ser adaptada para diferentes espaços expositivos, mas ainda assim permite uma liberdade para que o público possa interagir com a obra através de seus movimentos.



Figura 26. Projeções em piscina na obra Cosmococa de Helio Oiticica e Neville D'Almeida.  
Fonte: UNIVERSES, 2020.  
<https://universes.art/es/magazine/articles/2011/helio-oiticica>

No espaço para arte existem múltiplas possibilidades, então, não há cartilha para frequentar/ fruir cada tipo de exposição, com regras de comportamento e formas de agir, o que pode confundir o público. Mas é também essa liberdade que permite que se possa viver experiências diferentes em cada exposição e que haja espaço para a surpresa e para o inesperado.

Além do contraste entre público x arquitetura, há também o choque entre arquitetura x obras de arte, questionamento em relação à hierarquia entre o espaço e a obra, para que essas transformações não gerem um efeito contrário ao esperado pelos artistas, ou seja, quando a arquitetura se destaca demasiadamente, acima da obra de arte.

O historiador e crítico de arte Hal Foster, em entrevista à Folha de São Paulo, fez uma crítica em relação à escala entre os novos museus e o conteúdo que eles apresentam

reiterando que “alguns edifícios são tão performáticos ou escultóricos que os próprios artistas devem se sentir os últimos a chegar à festa” (FOLHA, 2015).

A prática da expografia está intimamente ligada ao espaço arquitetônico construído, seja por sua monumentalidade ou pela arquitetura precedente (por exemplo, a instalação de museus em edifícios que não foram projetados para este fim) e pode considerá-lo ou não. Decorre do processo de racionalização do espaço expositivo, de um pensamento analítico que transforma o ambiente arquitetônico de acordo com a intenção e proposta do artista ou curador para aquela exposição especificamente.

O processo de adaptação e montagem dos espaços expositivos contemporâneos, a expografia e a arquitetura aliadas à curadoria de uma exposição estão intimamente relacionadas com a recepção e experiência estética. Como o processo de transformação dos ambientes nos espaços expositivos influencia na percepção espacial e o impacto que pode proporcionar na fruição, aprendizado, formação crítica do sujeito e na experiência estética vivida pelo público.

### 2.3 TECNOLOGIAS, IMERSÃO, INTERATIVIDADE E MEMÓRIA: EMOÇÃO, APRENDIZADO E EXPERIÊNCIAS SENSORIAIS

Atualmente, uma das estratégias adotadas amplamente utilizadas em exposições é o uso de novas tecnologias, principalmente as imersivas, para atrair a atenção de públicos mais jovens, uma nova geração que não conhece o mundo sem a internet e a conectividade.

A rapidez dos avanços tecnológicos é um desafio para todos, no entanto, instituições que pensam de forma estratégica e que criam canais de comunicação com o público, acompanhando as dinâmicas sociais, estão construindo oportunidades de trocas constantes de informações que auxiliam a todos os envolvidos, sociedade e instituição.

A partir da interatividade rompe-se o paradigma de que o público é apenas um espectador, transformando-o em um operador, gerando relações mais complexas e de certa forma uma espécie de simbiose autoral entre o artista e público, criando um diálogo entre a arte, o espectador e o entorno.



Figura 27. Instalação em exposição no Museu do Amanhã mapeia desejos para o Rio  
Fonte: ARTEREF, 2018.

De acordo com Polo (2006), as exposições que usaram recursos cênicos em sua expografia se destacaram no circuito das artes e na mídia, principalmente com a implementação de novos suportes e tecnologias e da interação. Quando uma exposição consegue associar o ato da fruição e a observação com alguma sensação ou sentido, essas informações podem ser mais facilmente memorizadas e compreendidas, por isso, instituições museológicas têm investido cada vez mais em elementos de interatividade e na criação de cenografias capazes de aumentar a sensação de imersão.

Ao longo dos anos, vários campos de estudo chegaram à conclusão de que imagens ou ideias são mais facilmente memorizadas e compreendidas, quando se consegue associar o ato da visualização com alguma sensação ou sentido. Esse aspecto foi muito explorado principalmente nos estudos de marketing, que associam esses estímulos sensoriais às formas de memórias armazenadas pelo público.

Todo tipo de conhecimento e repertório que as pessoas vão somando ao longo do tempo fica retido na memória e por isso, a percepção sensorial e a memória estão intrinsicamente ligadas ao processo de aprendizagem, armazenamento e resgate, logo “a partir da recepção sensorial, ocorre uma seleção de imagens visuais, sonoras, semânticas e episódicas de um determinado item, as quais serão relacionadas e armazenadas em memória de curto ou longo prazo” (DIAS, MAFFEZZOLLI & PINHEIRO, 2016, p.4).

Para Christiane Gade, que realiza pesquisas sobre psicologia do consumidor, o conhecimento que as pessoas adquirem ao longo do tempo fica retido na memória e por isso, a memória está intrinsecamente ligada ao processo de aprendizagem, armazenamento e resgate, destacando que as lembranças e as emoções são respostas aos estímulos e sentimentos individuais e involuntários, logo uma rica experiência sensorial busca trabalhar com o lado emocional e com a memória do espectador tornando a experiência estética uma experiência mental, física e biológica e não apenas racional, lógica e objetiva

Jourdain (1998) afirma que o cérebro utiliza os sentidos para criar relações mais profundas com as lembranças para armazená-las e quando reutiliza essas relações, recria essas lembranças. A memória é categorizada de três formas, sendo a memória sensorial aquela onde são processadas as informações através de estímulos como, por exemplo, os visuais (icônica) e os auditivos (ecoica); a memória de curto prazo, onde o estímulo é percebido e passa a ter significado e finalmente a terceira forma; a memória de longo prazo, em que a repetição no processo de retenção da informação leva às formas mais profundas da memória, armazenando a informação por um longo período.

A questão da imersão, da interatividade e do encantamento do espectador em sua totalidade sensorial em exposições contemporâneas pode ser o início de um interesse nas artes para um segmento do público, mas é importante perceber que o conteúdo da exposição é a peça chave nesse contexto.

As pessoas se conectam através de histórias e sentimentos, então, criar narrativas faz com que os indivíduos se interessem mais por determinado assunto e, além disso, auxilia na assimilação daquela experiência de forma mais profunda, já que a memória de longo prazo está intimamente ligada ao sentir. Portanto, uma exposição que utiliza artifícios de dramatização e cenografia pode causar um impacto a longo prazo ainda maior do que apenas a apresentação das obras de arte em formatos tradicionais.

Entretanto, autores como Cury (2005) e Polo (2006) criticam o fato de que além da espetacularização das exposições, o mais importante é sempre o conteúdo, as obras e a mensagem, destacando então a importância do projeto museológico para imprimir na exposição o enunciado central, reforçando que é importante preservar a unidade na prática discursiva, ou seja, o uso de ferramentas tecnológicas deve ser utilizado a favor do conteúdo das exposições, sendo cada uma analisada individualmente de acordo com certos objetivos definidos, mas sempre garantindo autonomia e liberdade para o público.

Fornecer ferramentas de apoio para atividades culturais, como por exemplo o uso de audioguias, QR Code ou aplicativos para celular, com a intenção de educar o olhar do público, informar ou de despertar o interesse, pode ajudar a criar experiências enriquecedoras, mas é importante avaliar quando o uso dessas ferramentas deve ser utilizado para que a experiência faça sentido a fim de que a utilização desses artificios e dispositivos não atrapalhe a percepção e sensibilidade do público, para que não limite o pensamento crítico dos visitantes, evitando uma ruptura na fruição. Questiona-se ainda se as visitas guiadas são capazes de direcionar, induzir ou podar o pensamento em relação a uma experiência estética, podendo inclusive atrapalhar esse momento de conexão com a arte; se realmente despertam a intenção do visitante frequentar esses espaços por espontâneo desejo ou se ainda é movido simplesmente pelo apelo midiático; e se o uso dessas ferramentas também não pode gerar experiências excludentes naqueles que não sabem como utilizar esses aparatos tecnológicos.

A partir disso, gostaria de trazer uma experiência pessoal, que em minha percepção demonstra uma forma de utilizar aparatos no momento certo de acordo com a proposta expográfica e em acordo com os objetivos da instituição.

O Museu Anne Frank, já mencionado anteriormente, ao longo dos anos tem reinventado sua forma de expografia e vem criando estratégias para que a mensagem principal que o museu quer difundir seja passada com total clareza: não repetir os erros do passado e não permitir que o mundo vivencie novamente os horrores da Segunda Guerra.

O Museu Anne Frank adotou como estratégia a proibição do uso de celulares em parte do percurso expositivo, proibindo fotografias e vídeos e, caso o visitante não cumpra essa exigência, ele pode ser advertido. Essa ação não é um mero capricho da instituição, mas uma forma de manter o fluxo, além de induzir um comportamento nos visitantes de não se distraírem com os celulares para que possam prestar mais atenção a exposição.

Além disso, todos os visitantes recebem audioguias com narrações em diversas línguas, com informações correspondentes a cada sala, construindo uma narrativa coerente, contextualizando a história de Anne, sua família e dos ambientes para o espectador ao longo do percurso. Ao entrar na área do esconderijo da casa de Anne, o áudio é interrompido fazendo com o que o espectador não desvie a sua atenção sensorial para o áudio, afim de que ele perceba as sensações que a casa promove, os cheiros, os barulhos da própria casa, a luz, que tente entender sua escala ali e como seria viver nesse ambiente.



O objetivo desse museu é informar ao mundo sobre o que foi vivido naquele espaço e tentar transmitir ao público a sensação de estar naquele lugar, portanto ao preservar a casa de Anne como era no passado e construir um novo anexo para abrir e promover o restante das atividades necessárias de acordo com o crescimento da instituição, com salas de exibição de filmes, livraria e outros ambientes, a fundação conseguiu encontrar uma maneira de unir a experiência sensorial a um novo programa de necessidades.

Outra estratégia simples é fazer a visita com horário marcado e com uma quantidade máxima de pessoas por horário, o que garante que os ambientes não fiquem superlotados, não apenas por uma questão de logística, mas também para garantir uma experiência mais tranquila para o visitante.

O museu Anne Frank possui uma realidade completamente diferente do que se observa na maioria das instituições brasileiras. Recebe altos investimentos do governo holandês e é um dos museus mais visitados no mundo por pessoas de todas as nacionalidades, garantindo ainda mais recursos de arrecadação.

O ponto a se destacar através desse exemplo é de que o mais importante é a mensagem, o conteúdo a ser passado e como essa experiência é capaz de tocar o outro. Esse exemplo demonstra que foram adotadas medidas conscientes (algumas delas nem tão complexas de serem implementadas) para que se chegasse a um resultado mais satisfatório em relação a abordagem do museu. Para que essa experiência transforme as pessoas, em um mundo em que somos bombardeados por estímulos constantemente, o uso de tecnologias e suportes diversos se faz necessário a partir de estratégias que possam mais do que chamar a atenção, mas também conseguir passar ao receptor uma mensagem clara e completa, encontrar formas de preservar a experiência do olhar e de se relacionar com o que o cerca.

O próprio Museu Van Gogh seria um exemplo de como essa integração entre a arquitetura (figura 22), os espaços tecnológicos ou imersivos (figuras 24 e 25) e as exposições de arte (figura 23), expressam um conjunto de experiências novas que a instituição oferece e que possibilitam uma nova perspectiva de visita para o público.

Cada instituição tem suas demandas específicas e precisa avaliar quais estratégias serão adotadas em relação ao público e sua recepção, mas é possível aprender muito com experiências de outras instituições museológicas e mesmo com empresas de outros setores, que lidam não apenas com questões tecnológicas, mas principalmente com a sociologia e a psicologia humanas.

## CAPÍTULO 3: CULTURA E COMUNICAÇÃO DIGITAL: INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS NO MEIO DIGITAL

### 3.1 MUSEUS EM REDE: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO DIGITAL

Se em sua origem, museus eram instituições que surgiam principalmente a partir de coleções privadas, que aos poucos foram sendo compartilhadas apenas com uma pequena elite. No mundo atual, o compartilhamento de imagens de obras de acervos museológicos através das redes busca dar visibilidade a essas coleções, permitindo que esse conteúdo seja acessado por mais pessoas e que a própria instituição ganhe visibilidade.

Para as instituições, ter uma presença online se tornou muito importante pois propicia a criação de canais de comunicação em rede com outras instituições e profissionais da área, com artistas e produtores, com conselhos e membros de comunidades acadêmicas, apoiadores, investidores e com público em geral, fazendo com que ela seja lembrada pela população, criando uma identidade estável, comunicando valores, mostrando que a instituição está aberta a ouvir o que o público tem a dizer.

Mais do que informar o público sobre horários de funcionamento, datas, locais de abertura de exposições e notícias no geral, o uso das redes sociais possibilitou criar diálogos entre o público e a instituição, por meio de entrevistas, rodas de conversa, pesquisas e formulários, fóruns, *lives*, webinários e outras formas de interação.

Além disso, informações e documentos que antes ficavam restritos a pesquisadores da área, agora podem ser compartilhados pelas instituições e acessados em diversas partes do globo. Mais do que armazenar e organizar o patrimônio digital dos museus pela digitalização de obras e acervos documentais, os registros de bases de dados e o retorno dado pelo público são informações valiosas para a instituição, que após analisar as informações coletadas, pode direcionar suas estratégias de gestão em conformidade com aquilo que é demandado pelo público.

Ademais, o uso das redes sociais quebra a barreira geográfica, fazendo com que pessoas de diferentes partes do mundo com interesses em comum possam se conectar e discutir sobre um tema específico, ampliando a procura por obras salvaguardadas ou exposições organizadas por determinadas instituições (CHAVES e MORIGI, 2018).

Portanto, pode-se afirmar que a internet proporciona a abertura de um universo de conhecimento para boa parte da população, possibilitando uma comunicação muito mais ágil entre pessoas, independentemente de sua localização geográfica. No entanto, é necessário também avaliar se há, de fato, uma democratização das artes por meio da internet.

A cultura digital é um reflexo de como as pessoas alimentam as redes com informações, por isso, ao mesmo tempo em que é um ambiente livre, revolucionário, criativo e que abriga diferentes grupos de pessoas, também é um espaço onde existe informações falsas, distorções e fraudes.

Além das discussões sobre crimes cibernéticos e as regras que devem reger esse mundo paralelo e ao mesmo tempo completamente integrado na vida contemporânea, o que vem sendo questionado por estudiosos e pesquisadores da área da comunicação e por desenvolvedores de ferramentas em mídias sociais é que os algoritmos e as estratégias de marketing utilizadas para trakear tráfegos e pessoas (ou seja, para analisar padrões de comportamento *online* dos usuários ao realizarem pesquisas e traçar os caminhos que são realizados dentro do ambiente de rede) acabam por criar nichos de assuntos e temas (METRICAS BOSS, 2020).

Todas as pessoas que navegam na *web* estão sujeitas a reterem-se nessas “bolhas de conteúdo”, assim como as páginas de instituições museológicas: “bolhas de público” com determinadas características. Ao analisarmos essas informações, podemos constatar que ter atividades direcionadas a nichos específicos não é de fato ruim, já que criar conteúdo para um público interessado e engajado em uma determinada causa ou focado em um assunto específico pode promover uma rede fiel que apoia tal instituição, o que pode gerar bons resultados. Contudo, é relevante afirmar ainda, que se a instituição deseja trazer novos públicos para frequentar seus espaços físicos é importante fazer um trabalho consciente para sua captação, já que é improvável que assuntos diferentes daqueles contemplados pelas pesquisas dos usuários da rede apareçam em suas redes sociais ou como sugestões em suas buscas (NUSO, 2020).

Essa dinâmica realizada nas redes tem gerado discussões relevantes, pois o acesso a informações que tem apenas um viés acabam gerando opiniões cada vez mais polarizadas sobre diversos assuntos em pauta na atualidade. É inegável certificar que a dinâmica adotada na *web* se reflete na “vida real”, pois já se sabe que essas discussões em rede geram impactos e transformações sociais, na política e na economia. *Fake News*, “bolhas de filtro”, *bots* sociais (que são perfis automatizados nas redes sociais para se

parecem com humanos) e propagandas sociais são ferramentas utilizadas dentro das redes que encobrem sistemas complexos dos quais a maior parte da população não tem conhecimento (NUSO, 2020).

A verdade é que grande parte da população mundial que está hoje nas redes sociais não compreende como funcionam esses sistemas. Antes mesmo de permitir que cada pessoa faça suas próprias escolhas em relação ao que deseja ver, ler ou consumir, de acordo com suas preferências, muitos assuntos sequer vão chegar ao alcance daquela pessoa. Seria ingênuo, portanto, afirmar que o que vemos nas redes sociais são apenas uma curadoria do que queremos ver. Na realidade, o que temos acesso é aquilo que buscamos e o que nos é permitido ver. Nesse contexto, levanta-se uma importante reflexão: se dentro das nossas redes temos a impressão de que é possível criar o universo que gostaríamos de ter, no mundo real isso efetivamente não existe.

No mundo real, lidamos com repertórios muito diferentes e amplos, abismos sociais, valores diversos e em constante conflito de ideias e de vivências nos espaços. O mundo está cada vez mais polarizado porque o conteúdo consumido se assemelha aos valores e ideais dos grupos com os quais nos identificamos, mas quando nos deparamos com o outro existe uma lacuna, um conflito de ideais e de comportamentos muito inflamados nessa arena do mundo real.

Sabendo disso, é importante que instituições – dentro dos recursos humanos e financeiros possíveis – saibam utilizar com inteligência os dados e informações obtidos e busquem diversificar seus canais de comunicação em diversas redes sociais, utilizar facilitadores para ferramentas de busca, a fim de que o conteúdo produzido possa ser distribuído de forma mais ampla.

Diante de ferramentas que possam gerar resultados tão significativos, é preciso destacar que instituições museológicas ainda utilizam ou investem pouco nesses recursos e há uma grande janela de oportunidade de crescimento e fortalecimento dessas instituições ao utilizar esses aparatos a partir de estratégias definidas pelos gestores. Porém, é necessário investir em treinamento, formação e contratação de profissionais ou de empresas da área de tecnologia da informação e comunicação para realizar essas atividades *online* pois elas representam a imagem da instituição no ambiente virtual (PROJECT MUSA, 2020).

A partir da complexidade dos desafios que se desenvolveram com as atividades *online* na área de gestão museológica voltada para a tecnologia da informação e comunicação através do uso de redes sociais, sites institucionais, blogs e plataformas,

surgiram então grupos de pesquisa e trabalho, cursos, projetos e redes para troca de conhecimento nessa área tão nova no campo da museologia que agora precisa lidar com a lógica dos processos, com a análise dos dados, com questões de direitos autorais, licenças e a otimização de sistemas, pensando na integração das ferramentas de marketing digital.

Nesse trabalho apresento duas iniciativas que buscam reunir profissionais e estudiosos da área para discutir e trabalhar para que novas competências e habilidades digitais sejam desenvolvidas para o campo dos museus em conjunto com um desenvolvimento de estratégias digitais: o programa brasileiro “Hiper museus” e o programa europeu “MU.SA”.

### 3.1.1 Hiper museus

Em outubro de 2017, o ICOM escolheu o tema “Museus Hiperconectados” para direcionar as ações e discussões no setor museológico para o próximo ano, destacando a importância do uso das tecnologias digitais em museus para construção e fortalecimento de comunidades.

Ainda em 2017, aconteceu o boicote e fechamento da exposição “Queer museu” em setembro, devido ao amplo movimento de *fake news* em virtude de um texto publicado em um site depreciando a exposição, que deu início a uma campanha difamatória contra os museus (principalmente os museus de arte) provocando ataques aos sites institucionais, aos profissionais da área e ao público.

Foi criado, então, como uma resposta ao movimento de censura, um projeto de incentivo para os museus e centros culturais ampliarem sua presença na rede, fortalecerem sua persona digital, criarem uma relevância *on-line* capaz de manterem inspirados e interligados os públicos diversos que com eles se relacionam, bem como captarem novos públicos e audiências para agirem em consonância com sua missão.

Em 2019 foi realizada a primeira edição de um programa de formação experimental brasileiro denominado “Hiper museus”, a fim de conectar profissionais da área e profissionais da cultura digital para pensarem estratégias e práticas de inovação na conexão de museus ao cotidiano das pessoas. Foram realizadas palestras, rodas de conversa (figura 28), mentorias e um laboratório de inovação para prototipar ações e ideias inovadoras que poderiam ser aplicadas em instituições em todo o país.



Figura 28. Encontro do programa de formação experimental – Hipermuseum.  
Fonte: UOL 2019.

O resultado desse encontro e dos projetos foi publicado em um e-book de acesso aberto para apresentar à comunidade os resultados gerados a partir dessas discussões sobre o impacto da cultura digital nos museus, no cotidiano das pessoas e nas causas sociais. Para isso, os projetos foram divididos em 3 eixos principais: 1) relevância digital; 2) causas e ativismos; 3) sustentabilidade econômica.

Desde a origem do programa HiperMuseum, desenhamos uma jornada de aprendizagem experimental em rede que possibilitasse o acesso às informações e a uma ampla comunidade de profissionais de museus e centros culturais, cultura digital e impacto social, com quem pudéssemos juntos refletir sobre soluções tangíveis a serem implementadas pelo Brasil. E vimos, por estudos de benchmarking, como outros países vêm realizando caminhos semelhantes de transformação em museus (LETELIER, 2020 apud HIPERMEUSEUS, 2020).

A partir dessa iniciativa foram criadas soluções, plataformas e aplicativos que podem ser aplicados ou adaptados para a realidade de cada instituição, pensando no tempo de implementação, nos custos necessários, nas tecnologias, nas parcerias e na energia gasta para desenvolver essas ações, demonstrando os tipos de público que podem ser atingidos, o passo a passo para cada fase de projeto, os resultados que podem ser alcançados e alguns indicadores de sucesso.

Entre as iniciativas, desenvolveram-se projetos para ajudar os profissionais da área a se adaptarem às demandas de inserção das instituições no meio digital, assim como ações para criar novas formas de se relacionar com o público, como plataformas interativas para aprendizado lúdico, canais de YouTube para criar conteúdo para os usuários, instalações itinerantes para espaços públicos e comunidades periféricas, aplicativos de doação para apoiadores dos museus, entre outras ferramentas.

De acordo com Lucimara Letelier e Mariana Várzea, idealizadoras e coordenadoras do programa, em entrevistas realizadas em *podcasts* e *lives*, a iniciativa foi considerada um sucesso, pois ampliou as redes de contato entre profissionais de diversas instituições espalhadas pelo país e, ainda afirmaram que já estão se preparando para uma nova edição do evento (SOUNDCLOUD, 2020; HIPERMUSEUS, 2020).

### 3.1.2 MU.SA

O projeto MU.SA: Museum Sector Alliance – ou Aliança no Setor de Museus – financiado pelo programa Europeu Erasmus+ / Alianças de Competências Setoriais, busca abordar a desconexão entre a formação e a educação não formal com as experiências de trabalho de profissionais do setor museológico, devido à necessidade de novas competências profissionais decorrentes do ritmo acelerado de adoção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC/ICT).

O projeto oferece cursos de treinamento e formação de especialização de 36 meses por meio de uma plataforma *online* que estimula o compartilhamento e a troca de conhecimentos, experiências e melhores práticas, com a intenção de formar comunidades de profissionais que possam aplicar os resultados para além do final dos cursos.

Formado por uma rede europeia de museus, organizações culturais e parceiros, apresentam diversas publicações científicas, relatórios, metodologias, ferramentas, cursos e eventos, buscando desenvolver aplicativos, integração de componentes, testes, implantação de soluções, assim como outras competências relativas à inovação, comunicação, empreendedorismo, suporte ao usuário, desenvolvimento de plano de negócios e planejamento de serviço e produtos (PROJECT MUSA, e-BOOK, 2020).

No final de 2019 foi publicado um ebook com *insights* e reflexões a partir de uma pesquisa realizada pelo projeto com profissionais 10 museus europeus com diferentes tipos de coleção e dimensões, como o Museu do Louvre (França), Rijksmuseum (Holanda), Museu Nacional do Prado (Espanha), Museu Victoria e Albert (Reino Unido), Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia (Portugal), entre outros, que foram compartilhados em um relatório denominado “Museu do Futuro” procurando auxiliar profissionais da cultura a aprofundar seus conhecimentos e competências para transformação digital do setor.

É importante destacar que essas alianças e grupos de apoio entre profissionais da área mostram os esforços realizados na coordenação dos trabalhos. Criar essas redes de

suporte e colaboração ajuda a alavancar todos os envolvidos, pois por meio de importantes trocas é possível, por vezes, compensar a falta de recursos financeiros ou a ausência de especialistas em determinadas áreas institucionais, por exemplo, já que a maior parte dos museus do mundo são de pequeno porte, dependem financeiramente de governos locais e devido aos seus recursos reduzidos, são os mais afetados em momentos de crise.

Isto posto, as tecnologias digitais atuais oferecem novas soluções e ferramentas a custos acessíveis. Além disso, o uso das redes sociais reduziu as barreiras de acesso à comunicação, mas é preciso ser criativo e investir em tempo para desenvolver relacionamento com o público, criar novas atividades, estabelecer conexões com outros museus, mais ou menos próximos geograficamente ou tematicamente, ou mesmo com instituições de outros campos de atuação como universidades ou com o setor turístico, por exemplo. Para isso, a equipe de um museu deve olhar além do setor cultural, interessando-se pelo que diz respeito à economia e à sociedade, além de estar aberta ao diálogo com a comunidade.

Nesse contexto, a chave é, portanto, planejar estrategicamente, pensando a longo prazo. Além disso, investir nos recursos humanos, em treinamento e aprimoramento, trabalhar com pessoas de origens, formações e experiências diferentes dentro e fora do museu, amplia e enriquece as discussões e o olhar para diferentes questões (E-BOOK PROJECT MU.SA, 2020).

Diante dos enormes desafios que o setor já vinha enfrentando com a necessidade de se atualizar em relação a inserção das instituições museológicas no mundo digital e dos esforços que as equipes profissionais já estavam fazendo para se organizar em relação às mudanças que estavam ocorrendo, surgiu um fator que amplificou o uso e a participação da população mundial nas redes sociais: a pandemia do Coronavírus.

### 3.2 A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS E A ACELERAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS MUSEUS NO MUNDO DIGITAL

O ano de 2020 certamente será lembrado na história mundial como um ano de alterações de paradigmas: estamos vivendo uma pandemia mundial em um mundo globalizado e operando vários sistemas através da internet, um contexto inédito que acelerou mudanças principalmente nas relações entre humanos e tecnologias.





Figura 29. Avenida Paulista vazia durante quarentena em meio a pandemia de COVID-19.  
Fonte: UOL, 2020.

Com as medidas de isolamento social e o fechamento de diversos setores e de instituições no mundo, seguindo as orientações da Organização Mundial da Saúde diante da crise provocada pela pandemia do Coronavírus, a economia mundial viu uma crise sem precedentes.

Instituições e empresas de diversas áreas precisaram criar estratégias de enfrentamento da doença pensando na segurança da população e dos profissionais em distintas frentes de trabalho.

Dessa forma, com exceção dos setores essenciais ao funcionamento básico para atender a população, como transporte público, abastecimento, área da saúde, farmácias e mercados, todos os outros setores, suspenderam totalmente ou parcialmente suas atividades presenciais, o que fez com que muitos negócios fechassem ou precisassem migrar para o ambiente digital para continuar com suas atividades, tornando o meio digital sua única forma de sobrevivência e fazendo com que instituições precisassem investir em serviços prestados no ambiente *online* para continuar se comunicando com o público. Com os fechamentos a partir de março de 2020 (não apenas no Brasil, mas em boa parte do mundo), o trabalho remoto (ou teletrabalho) e as aulas *online* foram as alternativas encontradas para continuar a realizar as atividades do cotidiano de grande parte da população mundial (IPEA, 2020). Redes sociais como Twitter, Youtube, Facebook e Instagram viram seus números subirem vertiginosamente, tanto de acesso quanto de vendas dentro dessas plataformas.

No setor da cultura e das artes, artistas compartilharam *lives*, realizaram apresentações dentro de suas casas, criaram cursos e workshops, fizeram leituras, shows, debates, criaram séries, filmes, documentários e todo tipo de manifestações artísticas compartilhando suas produções através do meio digital (UOL, 2020).

A arte foi utilizada não apenas por profissionais do meio artístico como forma de trabalho, mas por parte da população como brincadeira, divertimento e atividade lúdica, uma forma de materializar a criatividade que por vezes se perde em meio a correria do dia-a-dia, como uma forma de escape da realidade ou mesmo como um meio de expressão dos sentimentos que afloraram com o isolamento social e promoverem uma reflexão em relação aos hábitos e valores da contemporaneidade: a relação com o tempo, com o espaço que habitamos, os relacionamentos interpessoais, com a tecnologia, com a natureza. Principalmente no início da pandemia, se viam vizinhos tocando músicas nas janelas, famílias cozinhando, brincando, criando jogos e atividades, usando a arte como forma de entretenimento, de contato e de encontro em um momento de muitas incertezas e medo com o início da quarentena. A arte também foi utilizada como uma forma de lidar com o luto, com a raiva, com a frustração ou mesmo como meio de documentar essa realidade.

No setor museológico, o Conselho Internacional dos Museus elaborou uma cartilha com recomendações a respeito da proteção dos profissionais, da conservação dos acervos e medidas que instituições museológicas em todo o mundo deveriam adotar e estabelecer estratégias para dar continuidade a suas atividades (REVISTA MUSEU, 2020).

De acordo com informações disponibilizadas pelos relatórios do ICOM em abril/maio de 2020, cerca de 94,7% dos museus e bibliotecas fecharam suas portas durante a pandemia, resultando em quase 90.000 instituições. Nesse período, as instituições optaram por manter cerca de 84% tem funcionários trabalhando em home office e precisaram repensar suas estratégias para continuar realizando seus trabalhos e pesquisas online. Ainda de acordo com dados do ICOM, 15% das instituições intensificaram suas atividades online e apenas 50% já tinham presença digital antes da COVID-19 (ICOM c, 2020).

Em contrapartida, apenas 5% dos museus africanos e de pequenos estados insulares em desenvolvimento (ilhas no Caribe, Oceania, Oceano Pacífico e Oceano Índico) possuem conteúdo online. Na América Latina e Caribe apenas 29% dessas instituições tem equipes de comunicação dedicada a trabalhar em tempo integral, 57% das instituições até possuem profissionais de comunicação prestando serviços na área,

mas não de forma direta e 14% não tem nenhum profissional de comunicação (ICOM c, 2020).

Esses dados demonstram o imenso potencial para crescimento da presença online das instituições museológicas e destaca também a grande desigualdade que existe no setor em relação aos recursos tanto financeiros quanto humanos que as instituições têm para realizar atividades online.

Setores como o turismo e a cultura sofreram amargamente com os impactos da pandemia pois dependem diretamente da presença do público e tiveram quedas financeiras recorde. No Brasil, o setor da cultura que já vivia grandes dificuldades por falta de incentivo do governo e de políticas públicas e lidava com a suspensão de diversos editais, corte de verbas, mudanças nas regras de incentivo fiscal, foram ainda mais impactados com as restrições de circulação das pessoas por causa do COVID-19.

O fechamento temporário de teatros, centros culturais, cinemas, espaços de show, dança e música, bibliotecas e museus afetou diretamente os profissionais da área, que emprega cerca 4,9 milhões de pessoas no Brasil. De acordo com o artigo publicado pela Revista Museu, somente o mercado de música perdeu R\$ 480 milhões no período (G1 Pop & Arte, 04/04), com mais de 8 mil eventos cancelados (REVISTA MUSEU, 2020; G1, 2020).

O Governo Federal publicou no final do mês de abril, um mês após o início do isolamento social, uma Instrução Normativa para captação, execução e prestação de contas de projetos financiados pela Lei Rouanet. Também foi sancionada a Lei nº 14.017/2020 chamada de Lei Aldir Blanc garantindo auxílio emergencial no valor de R\$ 600 reais mensais para pessoas do setor cultural que não possuem emprego formal ativo ou recebam algum benefício do governo (exceto Bolsa Família) e comprovassem atuação no segmento nos 24 meses anteriores a publicação da lei. Ainda existe uma série de critérios para aprovação desse auxílio como renda familiar, acúmulo de rendimentos para que esse auxílio seja retirado. Espaços culturais e artísticos que tiveram suas atividades interrompidas também podem solicitar um subsídio entre os valores de R\$ 3 mil e R\$ 10 mil, de acordo com critérios estabelecidos pelos gestores locais (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Uma das reflexões a que se chega a partir da análise do cenário é que o setor de artes e cultura contribuiu enormemente para que as pessoas pudessem passar por este longo período de isolamento e distanciamento social, garantindo o acesso à arte e à

cultura, ainda que como entretenimento ou de forma mitigada, se considerarmos que parte da população brasileira não tem acesso em função de sua renda.

Afim de dar maiores esclarecimentos e suporte para as instituições museológicas e seguindo as recomendações do OMS, o ICOM reuniu uma série de artigos, publicações, debates e materiais diversos tanto nacionais quanto internacionais para nortear as instituições museológicas em relação à retomada das atividades para orientar profissionais de acordo com a reabertura gradual dos museus de acordo com os protocolos definidos pelos governos locais (ICOM, 2020).

Logo no início da pandemia o ICOM elaborou uma cartilha com recomendações a respeito da proteção dos profissionais, da conservação dos acervos, protocolos que instituições museológicas em todo o mundo deveriam adotar e medidas para estabelecer estratégias com o objetivo de dar continuidade a suas atividades (REVISTA MUSEU, 2020). Também realizou juntamente a outros órgãos internacionais uma pesquisa para levantar informações sobre o impacto que o setor sofreu com a pandemia.

O ICOM Brasil (Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus), em parceria com a Tomara Educação & Cultura, também realizou levantamentos para contribuir nessa pesquisa e apresentou um relatório com os resultados em novembro de 2020 (ICOM b, 2020). A pesquisa, publicada em seu sumário executivo, dividida em dois ciclos, fez primeiramente um levantamento de informações com profissionais que trabalham na área e depois uma nova investigação com o público, afim de ter respostas e indicações para possíveis ações de acordo com o interesse e percepção dos visitantes de instituições museológicas.

Essa pesquisa permitiu levantar pontos de atenção que deverão ser observados na retomada das atividades presenciais e, pode-se observar que a percepção do público aponta para a questão tecnológica e digital, mas também destaca uma necessidade de tornar os museus em espaços mais acessíveis, populares, democráticos, igualitários, integrados e diversos.

No diagrama de palavras-chaves sobre o futuro dos museus apresentado no relatório realizado pelo ICOM Brasil com os profissionais do denominado ciclo 1, ao serem questionados a definir em uma palavra acerca dos “museus do futuro”, as principais palavras foram: digital, humano, inclusivo, acessível, interativo, dinâmico, seguro, social e inovador (ICOM a, 2020)

No ciclo 2, que retrata a pesquisa realizada com o público em geral, para a questão “o museu do futuro será...”, as palavras-chave foram: digital, inclusivo, inspirador,

acessível, aberto, democrático, híbrido, experimental, popular, presencial, virtual, tecnológico, dinâmico, revolucionário, vivo.

No Ciclo 1, a pesquisa tinha o objetivo de conhecer a realidade dos profissionais da área e como eles lidaram com a situação deflagrada pela pandemia, levantar informações que pudessem nortear os profissionais para tomadas de decisão, inspirar ideias e iniciativas que estão sendo adotadas em diferentes regiões do país e apresentar possíveis tendências pensando em como nortear os profissionais da área.

A pesquisa também mapeou dados de profissionais que atuam em cada setor das instituições museológicas (educativo, gestão, curadoria, documentação, comunicação, etc), o tempo em que atuam no setor, o tipo de contrato de regime de trabalho, idade, cor/raça, gênero, os estados que concentram a maior quantidade de instituições no setor, o tipo (arte, tecnológico, arqueológico, etnográfico, etc).

Em resposta à pesquisa foi identificado que o retorno à normalidade não é uma percepção presente entre os respondentes, e que entendem que a volta à normalidade é uma grande incógnita. Ao serem perguntados acerca das principais mudanças na situação de trabalho devido à pandemia,

30,2% sofreram redução de salário/honorário  
23,6% tiveram sua carga horária reduzida  
19,6% foram demitidos, tiveram contrato suspenso ou estão em licença sem prazo determinado para retorno  
Apesar de não ter havido mudança formal no trabalho para 28% dos respondentes, 1/3 dos profissionais declarou estar trabalhando mais horas durante a pandemia  
Metade dos participantes da pesquisa estava trabalhando remotamente, 10,2% continuavam trabalhando presencialmente, enquanto 26,5% estavam em formato misto  
13,5% dos respondentes não estavam trabalhando durante o período de aplicação da pesquisa (ICOM a, 2020).

Em particular, uma constatação destaca-se entre os profissionais que dizem estar “angustiados/as em relação ao futuro profissional”, 41% atuam nas áreas de Relações Institucionais/Captação de Recursos e 33% entre os profissionais em meio de carreira entre 30 e 39 anos.

De acordo com a Unesco (2020), a falta de receita dos museus afeta também os funcionários dessas instituições e os artistas, muito deles autônomos ou trabalhando com "contratos precários".

Outra questão de suma importância trata de acessibilidade, infraestrutura e equipamentos adequados (internet, computador etc), há relatos dos profissionais que sentem dificuldades com os recursos virtuais que demandará treinamentos e orientação para aqueles que desejarem permanecer no setor. A pesquisa destaca que,

Os setores com profissionais com menor familiaridade são justamente alguns dos principais responsáveis pela construção das experiências museais: Curadoria/Pesquisa (75%) e Exposições (67%), além dos profissionais de Receptivo (Bilheteria/Recepção) (67%), que concentram os profissionais que estabelecem o primeiro contato com os públicos de museus na condição presencial (ICOM a, 2020).

A pesquisa revelou a necessidade de que as instituições reavaliem a forma de atuação destes profissionais e ofereçam o apoio necessário para a retomada das atividades presenciais, que passam tanto pelos protocolos de saúde, quanto dentro das próprias equipes e colegas de trabalho, isto porque mais de um terço dos participantes da pesquisa afirmou pertencer a algum grupo de risco de coronavírus.

Dos profissionais que atuam na área, “38,4% têm desenvolvido ou participado de novos projetos da instituição durante a pandemia, 33,6% produziram conteúdos para o site e/ou redes sociais da instituição e 20,3% relatam ter tido mais contato com profissionais de outras áreas da instituição com as quais não trabalhavam anteriormente” (ICOM b, 2020).

A pesquisa ainda apontou que o futuro que os profissionais desejam para os museus é mais digital, o que pressupõe o “desenvolvimento de uma programação cultural e educativa por meio de novas tecnologias e formas de interação e usarão sua presença no ambiente digital para se comunicar mais ativamente com seus públicos” (ICOM b, 2020). Outro ponto destacado está relacionado às práticas de trabalho por meio da combinação de atividades presenciais e remotas dentro da sua nova rotina de trabalho.

Por fim, os profissionais acreditam, em grande maioria, que a presença na internet e nas redes sociais neste momento trouxe benefícios para seus museus pois houve proximidade com o público e possibilitou a interação. Das respostas a este quesito, o maior percentual foi o de museus de gestão mista (84,5%), privada (80,4%), seguido pelos museus de gestão pública (77,2%). Entretanto, os profissionais das áreas de Documentação/Conservação, Curadoria/ Pesquisa e do Educativo têm menos certeza em relação a esses benefícios (ICOM b, 2020).

O segundo ciclo da pesquisa realizada pelo ICOM Brasil (2020) com o público apresentou quase três mil respostas de participantes de diferentes idades e de todas as regiões do país, com grande representatividade de temas que envolviam ações digitais e educativas, seguidas de ações para ampliar a acessibilidade dos museus, seu papel social e o relacionamento com as comunidades do entorno.

Cumprir destacar que “em relação aos projetos educativos, houve menção expressiva a visitas guiadas e ações que ajudem a aproximar os públicos dos acervos e das exposições dos museus, sobretudo das pessoas mais jovens ou ainda não frequentadores”. Esta percepção é importante no sentido de que o distanciamento social possibilitou a este público o entendimento de que esta lacuna poderá ser preenchida no retorno às atividades presenciais e na ocupação desses espaços, conforme destaca o relatório,

O público espera ver também novas exposições e diversos respondentes compartilharam o desejo de que os museus abordem, a partir de suas diferentes perspectivas, temas relacionados à pandemia, à saúde e ao futuro. Projetos envolvendo crianças e jovens, atividades ao ar livre e outras linguagens artísticas, além de apoio a artistas locais, também foram mencionados (ICOM b, 2020).

No quesito que trata da atuação e do posicionamento na sociedade, os respondentes enfatizam que é importante: “serem mais diversos, inclusivos para todas as pessoas e acessíveis aos diferentes públicos (42,9%), apoiarem causas sociais de sua comunidade, incluindo os artistas locais (37,9%)” (Idem). Novamente o fato de ampliar sua participação na inserção local foi apontada, assim como “ampliarem e diversificarem a programação cultural, incluindo novas exposições com maior frequência” (36,5%), “tratarem de pautas sociais e políticas importantes, como racismo, feminismo, desigualdade de gênero etc. (27,9%) e serem menos formais ou mais divertidos (14,6%)” (Idem).

Em relação à programação e às atividades, há uma preocupação com a atratividade, considerando acessibilidade, renda e acolhimento: “serem mais baratos ou gratuitos (25,4%); serem mais acessíveis digitalmente e ampliarem a programação on-line (24,7%); serem mais participativos e/ou interativos (23,3%); terem profissionais preparados para acolher os diferentes públicos (18,4%) e terem mais conteúdo para o público infanto-juvenil (8,2%)” (Idem).

O relatório ainda sinalizou que o público estaria apto a experimentar atividades digitais indicando para profissionais do setor possíveis ações que poderiam ser realizadas, quando responderam ao quesito “o que faria as pessoas que ainda não participaram de atividades digitais de museus darem uma chance a essa nova experiência” 52,9% manifestaram “interesse por algum convidado, artista, tema ou conteúdo específico”; 50% do público participante da pesquisa, apresentou a alternativa “lançamento de uma exposição virtual de tema de meu interesse”, 35,9% optou pelo quesito “curiosidade por algum formato ou experiência nova”, 40,8% pela “Vontade de me informar ou de aprender alguma coisa (35,9%) e “Visitas educativas virtuais” , com 21,6% da amostra. (ICOM b, 2020).

Nesse contexto, os efeitos da pandemia ainda serão sentidos nos próximos anos e o retorno das atividades presenciais é fundamental para a recuperação da economia mundial. Enquanto as vacinas são distribuídas e aplicadas aos poucos em todos os países, diversos setores estão se organizando para retomar suas atividades.

Pensando nisso, o Comitê Internacional para Museus e Coleções de Arte Moderna (CIMAM) publicou um documento trazendo orientações de boas práticas para instituições localizadas em países que começaram a reabrir ou flexibilizar as medidas de isolamento e o estado de emergência para tentar minimizar o prejuízo econômico durante esse período de fechamento.

Evidentemente, esse é um momento atípico, portanto estão sendo testadas iniciativas e protocolos buscando assegurar a experiência tanto de visitantes quanto de funcionários de instituições. Como exemplos podemos citar: a realização de reservas *online* obrigatórias com antecedência e cadastro (para monitoramento e caso haja contaminação para avisar as pessoas que foram expostas a alguém que tenha testado positivo e tenha visitado a exposição); pagamentos de ingressos *online* (para evitar contaminação através do dinheiro em pagamentos à vista); limitação no número de visitantes por hora; checagem de temperatura de todos os visitantes e profissionais; distanciamento social e estações de sanitização (com álcool em gel); uso de barreiras físicas de vidro ou acrílico, de marcações nos pisos para guiar os visitantes e mostrar a distância que se deve manter do próximo; criação de circuitos pré-determinados; higienização periódica de assentos, corrimões e outras superfícies que frequentemente são tocadas; reservas em horários especiais para grupos de risco como idosos, por exemplo; suspensão de visitas guiadas, de audioguias e de áreas de lazer; exigência do uso de máscaras (figura 30); e declarações de saúde para aqueles visitantes que chegam



de viagem de zonas de surto generalizado. Para os profissionais, ainda se orienta que considerem horários flexíveis de trabalho divididos em equipas para manter um sistema rotativo, buscando garantir maior sua segurança (CIMAM, .2021).



Figura 30. Uso de máscara e protocolos de saúde para a reabertura do museu MUHBA em Barcelona durante a pandemia de COVID-19.  
Fonte: JORNALDOCOMERCIO, 2020.

Com menor visitação e diante dos protocolos de saúde que exigem o distanciamento e impedem aglomerações, é impossível não questionar: esse seria o fim das megaexposições? Apenas a longo prazo poderemos perceber como será o comportamento dos visitantes, mas por enquanto será necessário manter as atividades a um número restrito de público, o que ao mesmo tempo permite que os usuários possam visitar espaços expositivos com mais calma sem as grandes multidões, que antes se aglomeravam para ver as obras mais famosas de alguns museus em cidades turísticas (ARCHITECTURAL DIGEST, 2020).

Será necessário também reavaliar exposições em grandes escalas que dependem de um design custoso, do transporte de obras fortemente seguradas, do traslado de artistas e de outros gastos. O desafio que se apresenta a longo prazo em todo o setor cultural, sem

dúvida, inclui as instituições museológicas, principalmente aquelas que dependem da receita dos ingressos ou de financiamento filantrópico, já que muitas pessoas vão sentir o impacto da crise econômica e reduzir suas doações (CIMAM, 2020).

A respeito do impacto financeiro que instituições em todo mundo estão sofrendo, pode-se observar o exemplo do Museu do Louvre, o mais museu mais visitado do mundo, que arrecada grandes somas financeiras de bilheteria. De acordo com o jornal *Le Monde*, no dia da reabertura, o Museu do Louvre que normalmente recebia cerca 30.000 visitantes por dia abriu reservas para 7.000 pessoas. O presidente-executivo do museu, Jean-Luc Martinez, afirmou que o museu perdeu mais de 40 milhões de euros em receitas durante o confinamento. Se para o museu esse prejuízo já dificulta operações, os profissionais independentes, como guias turísticos que dependem tanto da abertura de instituições quanto da visitação do público para trabalhar, serão ainda mais afetados (*LE MONDE*, 2020).

Dario Nardella, prefeito da cidade de Florença/ Itália, em entrevista ao jornal italiano *Il Corriere della Sera* afirmou que houve um déficit de € 200 milhões no setor e que será possível reabrir todos os museus da cidade em um futuro próximo. Em Nova York, o Metropolitan Museum, uma das primeiras instituições a fechar em março de 2020, calcula um déficit de US \$ 150 milhões. O MoMA, que realizou uma expansão de US \$ 450 milhões no ano anterior, cortou seu orçamento em US \$ 45 milhões, demitindo funcionários, reduzindo seu orçamento de exposições em US \$ 8 milhões e cortando seu orçamento editorial pela metade (*ARCHITECTURAL DIGEST*, 2020).

A American Alliance of Museums estimou que os museus nos EUA estão perdendo cerca de 33 milhões de dólares por dia devido aos fechamentos relacionados ao coronavírus, e solicitou ao Congresso uma ajuda de pelo menos US \$ 4 bilhões para museus sem fins lucrativos durante a pandemia. Ainda de acordo com órgão em levantamento com a Oxford Economics, em carta aberta ao senado e ao congresso americano, o setor de museu contribui com US \$ 50 bilhões por ano para o país e gera US \$ 12 bilhões em receitas fiscais para os governos locais, estaduais e federais. Sem a assistência financeira, foi estimado que até 30% dos museus do país não conseguirão reabrir, especialmente aqueles localizados em comunidades pequenas e rurais (*ARCHITECTURAL DIGEST*, 2020).

Com o fechamento dos museus, surgem diversas denúncias de demissão de parte das equipes de mediadores e educadores, por vezes a dispensa de setores completos. Esse é o momento de refletir sobre custos, ações, ter clareza nos objetivos da instituição e no

que pode ser realizado nesse panorama, tentando proteger os trabalhadores do setor, repensando dinâmicas operacionais, parcerias e cooperações interinstitucionais (EL PAIS, 2020).

Outra percepção é sobre o futuro dos projetos arquitetônicos dos museus. Ideias que germinavam desde antes da pandemia amadureceram durante esse período, como a reconfiguração de espaços fechados como teatros e galerias para apresentações, que já funcionavam em horários ou eventos específicos dentro dos museus, podem ser utilizados de outras formas, acomodando pessoas com mais espaço, ventilação e são capazes de se adaptar as novas formas de exibição de arte. Dessa maneira, torna-se importante pensar os espaços que as instituições já dispõem ao invés de construir novas edificações, mas sim adaptá-las às novas demandas, visto que a queda vertiginosa nas receitas dos museus levou algumas instituições que planejavam grandes expansões ou reformas a interromper ou reduzir seus planos de intervenção (ARCHITECTURAL DIGEST, 2020).

Mais do que nunca, arquitetos e engenheiros são solicitados a pensar soluções criativas, aprimorar a conexão entre o interior e o exterior em seus projetos, planejando espaços abertos ao público, às comunidades locais, pensando em como adaptar o espaço que já pertence a instituição (THE ART NEWS PAPER, 2020).

Pesquisadores em gestão, economia e engenharia industrial, a respeito do impacto da pandemia nas atividades comerciais e prestação de serviços, afirmam que, nos próximos cinco anos ainda estaremos combatendo o vírus SARs-Cov-2 em diferentes cenários e em diversas ondas e, ainda, períodos de distanciamento social prolongado ou intermitente podem ser necessários durante os imediatos 18 meses (KISSLER et. al. 2020 apud Agostino, Arnaboldi e Lema (2021). Desse modo, eventos seguem sendo remarcados para os próximos anos ou passam a ocorrer apenas em meio digital.

Não é possível, portanto, prever todas as consequências que a pandemia trouxe para a população mundial. Além dos impactos no setor museológico já se sabe que com o isolamento social e a transferência de grande parte das atividades para os meios digitais, a forma como usamos a tecnologia alterou-se substancialmente, acentuando a hiperconectividade na sociedade.

Essas mudanças significativas em um curto espaço de tempo, junto a pandemia, colocaram em perspectiva a forma como instituições, empresas e a sociedade em geral se sistematizam, provocando alterações estruturais e operacionais, o que é capaz de gerar modificações permanentes, como o uso de tecnologias da informação e de comunicação.

Para o campo das artes, a troca de conhecimento através do meio *online* possibilita que instituições museológicas fora do eixo Rio – São Paulo e dos principais circuitos de artes comuniquem-se com novos públicos, apresentem seu acervo e as ações promovidas pela instituição, valorizando a cultura local e difundindo espaços que antes não eram conhecidos pela população.

### 3.3. MARKETING DIGITAL EM INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS: GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE DADOS DE FERRAMENTAS DIGITAIS

Na atualidade, a figura do museu não está atrelada apenas a salvaguarda de objetos ou obras importantes para a história da humanidade, o museu se transformou em um espaço legítimo de discussão, de entretenimento e troca de conhecimentos. Mais do que desenvolver um olhar científico ou artístico, o museu se tornou um lugar que aborda questões contemporâneas e para isso precisa acompanhar as discussões que acontecem no mundo digital.

De acordo com informações do relatório publicado pelo projeto MU.SA, todos os dias são enviados cerca 300 bilhões de e-mails no mundo, 5 milhões de postagens são realizadas, mais de 500 milhões de tweets são postados e 20 bilhões de páginas da web são visualizadas apenas em menus principais de busca. Mais da metade da população mundial acessa regularmente a Internet (10% a mais que 2015) e utiliza smartphones, enquanto mais de um terço já possui uma conta de mídia social ativa. Mais de uma em cada cinco pessoas no mundo já comprou pelo menos um item *online* no último mês e o número de moradias conectadas à rede cresce substancialmente (EBOOK MU.SA, 2020).

O uso das redes representa uma sociedade em mudança, em que a tecnologia permeia quase todos os aspectos da vida, modificando os padrões de consumo e comportamento. É possível ver o impacto do uso das tecnologias digitais em diversas indústrias culturais como por exemplo o mercado fonográfico, que mudou drasticamente as relações entre artistas, gravadoras e o acesso aos consumidores através de plataformas como *Spotify*, *Soundcloud*, etc. O mesmo se observa no mercado editorial com aplicativos de leitura, *ebooks* e audiolivros, na indústria do cinema com aplicativos diversos como *Netflix*, *Disney Plus* e outros, na indústria do turismo e hotelaria com aplicativos de reservas de viagem como *Booking* e *AirBnb*. O uso de plataformas de conteúdo, de aplicativos de streaming em smartphones e outros aparelhos como *Kindles*,

*smart tvs e tablets* gerou novos comportamentos nos usuários e mudou a forma de se criar e distribuir a produção cultural.

Então é importante analisar: Quais são os impactos das tecnologias digitais no mundo dos museus? Quais são as competências necessárias para adentrar nesse novo mundo e manter os museus relevantes? Nesse sentido é importante ver que museus fazem parte de amplos sistemas de cultura, ciência e educação e por isso precisam se adaptar às novas dinâmicas, que incluem o uso das tecnologias digitais, de compartilhamento e uso de dados e ferramentas.

Através da análise de dados é possível compreender o público, como eles interagem com os museus e as exposições, como utilizar melhor o espaço, traçar perfis dos visitantes e identificar temas de exposições que o público poderia se interessar através de pesquisas e enquetes nos perfis das redes sociais para coletar opiniões sobre tópicos específicos com perguntas abertas ou perguntas de múltipla escolha, rastrear a venda de ingressos dentro do site ou o número de visitantes das exposições, dias e horários de maior movimentação.

Os usuários não são apenas consumidores de produtos culturais, eles estão se tornando sujeitos ativos de produção de conteúdo, portanto o que se espera dos museus para o presente e para o futuro é a criação de interações, tanto presencialmente quanto *online*, um local para o compartilhamento de experiências que conectam a multiplicidade de ideias e informações que diferentes povos têm desenvolvido com base em obras, coleções e objetos.

Para essa pesquisa, são apresentadas, de forma geral, como algumas ferramentas de marketing digital funcionam para que possam ser implementadas. No entanto, cada uma possui uma dinâmica própria e alta complexidade, portanto seriam necessários estudos ainda mais aprofundados de cada uma dessas ferramentas.

Além disso, existem instrumentos dentro da área de marketing que se propõem a trazerem resultados ainda mais diversos e complexos. Dessa maneira, nessa pesquisa foram elencadas algumas ferramentas e redes sociais mais utilizadas do mercado na atualidade, que buscam criar relacionamentos, desenvolver identidades, fortalecer e representar a imagem de uma instituição e atrair novos públicos, buscando investimentos privados e formando redes de apoio e de troca para a área (ROCK CONTENT, 2021).

### 3.3.1 Analytics

A partir da coleta dados, é preciso analisá-los para traçar estratégias e direcionar esforços. Para isso, empresas utilizam plataformas como o *Google Analytics* (maior ferramenta desse segmento atualmente no mercado) por exemplo, para compreender o comportamento dos usuários nos sites ou aplicativos. Dessa forma é possível mensurar o retorno sobre os investimentos realizados (ROI) e analisar quais ações surtiram mais resultados para atrair e para engajar o público (LOCATIFY, 2021)

As análises ajudam a monitorar diversas métricas, como conteúdos com maior impacto ou que geram mais discussões, a quantidade de usuários da página, a duração média de tempo que os usuários ficam nas plataformas, as taxas de rejeição, o número de acessos, curtidas (aprovação daquele conteúdo compartilhado), salvamentos (para olhar aquela informação em um outro momento mais oportuno), entre outros dados.

Além disso, é possível capturar informações demográficas, de idade, sexo, como o público encontrou o site (se foi via mídia sociais, buscas no google, email, etc). Amplamente utilizada no mercado comercial privado, agora essa ferramenta pode ser utilizada também por instituições públicas para conseguir aferir informações sobre alcance de público. Essas ferramentas também podem ser utilizadas por instituições públicas como parâmetro para buscar mais formas de patrocínio e apoio.

Como esses dados são importantes para a tomada de decisão e são ricos em informações confidenciais, é preciso garantir a segurança e a utilização desses dados de forma ética. Leis a respeito da proteção de dados estão a todo tempo sendo revistas e atualizadas para garantir a proteção dos indivíduos. Ademais, torna-se necessário aprofundar algumas análises a longo prazo, pois dados coletados em curto período podem ser utilizados de forma distorcida e apresentar resultados incongruentes com a realidade.

Um exemplo de instituição museológica que investiu em análise de dados foi o Instituto de Artes de Chicago, que buscava aumentar sua receita por meio de vendas de ingressos pagos e conseguiu subir sua arrecadação em um ganho de mais de \$ 2 milhões em receita líquida de admissões – e continuam usando essa ferramenta atualmente. Durante uma exposição sobre o artista impressionista Degas (*“Degas: At the Track, on the Stage”*) entre o final de 2015 e início de 2016, realizaram um experimento durante a mostra, usando um modelo sofisticado de tecnologia para testar o efeito de exposições menores. Através da medição do uso de Wi-Fi em todo o museu, revelou-se que os visitantes passaram mais tempo na sala que contém a exibição de Degas do que se não

tivesse uma mostra especial. Esse rastreamento em tempo real também é capaz de decifrar dados demográficos e interesses individuais (ARTSY, 2021).

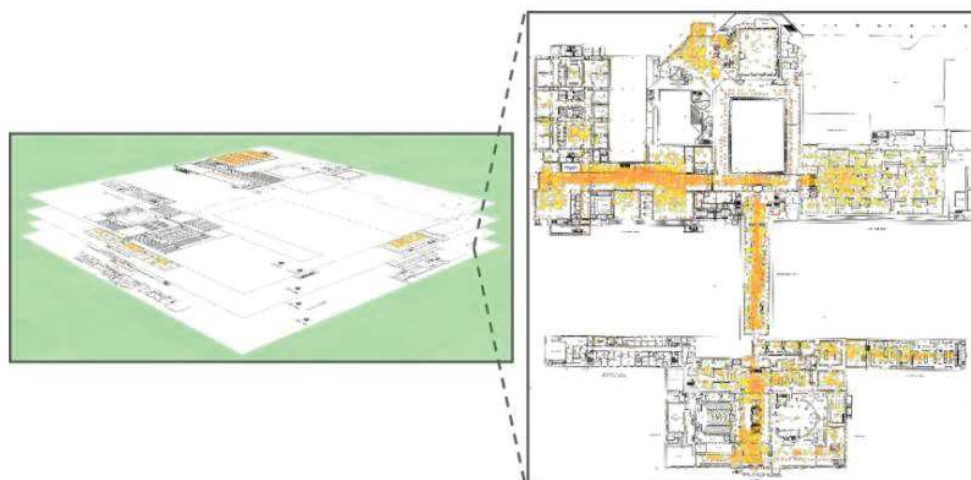


Figura 31. Mapa de calor mostrando a densidade de visitantes usando sinais de Wi-Fi. Dados recolhidos pelo Instituto de Artes de Chicago que permitem observar o tempo de permanência e os padrões de tráfego em todo o edifício. Fonte: *American Alliance of Museums*, 2020.

Devido a esse teste, o Instituto intensificou as exposições menores em sua agenda, abrindo uma nova mostra, em média, a cada duas semanas, buscando não apenas atrair turistas e o público que visita o museu pela primeira vez, mas trazer novidades para os visitantes que já frequentam a instituição. A equipe profissional do museu espera que a mistura de exposições menores e mais frequentes aumente a visitação, em torno de 1,6 milhão por ano, com membros e apoiadores do museu visitando uma vez a cada nove a 12 meses e visitantes com ingressos locais uma vez a cada 18 a 24 meses. Eles esperam que essas exposições aumentem a taxa de renovação anual de 60% para seus 100.000 membros (CHICAGO BUSINESS, 2020).

É importante lembrar que os usos dos recursos financeiros obtidos podem ser direcionados para áreas que necessitam de mais atenção. Para isso, os profissionais do museu, ao realizarem os testes para buscar melhores resultados, se perguntaram: quais fatores realmente impulsionam a frequência no museu; quais objetos da coleção são mais populares entre os visitantes; que segmentos de público eles estão alcançando; quais são os pontos fortes e as lacunas da coleção; como poderiam colocar mais da coleção do museu em ambiente online; e se os públicos local e turístico se comportam da mesma maneira (AMERICAN ALLIANCE OF MUSEUMS, 2020). Com a ajuda de recursos

visuais interativo e com o investimento e uso das tecnologias digitais, o Instituto possui agora quase 99% de seus objetos em exibição online.

Outra percepção da equipe a respeito das exposições menores é a economia de recursos que a instituição faz promovendo sua própria coleção que contém cerca de 300.000 objetos. De acordo com Melanie Dellas, cofundadora de uma empresa de consultoria para museus chamada *Muse Curatorial Consulting Group*, instituições buscam “investigar as coleções que já temos, em vez de gastar dinheiro em empréstimos e exposições itinerantes” (CHICAGO BUSINESS, 2020).

Esse exemplo demonstra como o uso das informações colhidas em análises de dados podem gerar bons resultados para as instituições e influenciar na tomada de decisões, por isso, utilizar esse tipo de ferramenta é um investimento.

### 3.3.2 Palavras-Chave, *Hashtags* E *Seo*

O uso de *hashtags* é uma forma de compartilhar, encontrar imagens e conteúdo das exposições direcionados para um determinado assunto e promover uma interação que pode ser lúdica e divertida, entre público e obras/instituição.

A sigla SEO ou *Search Engine Optimization*, é uma importante ferramenta de análise para sites e plataformas digitais. Utiliza palavras-chave para otimizar as buscas de conteúdos e páginas no Google e outros sites de busca como Yahoo ou Bing. É importante destacar que embora o SEO também utilize palavras-chave para otimização de mecanismos de busca, as ferramentas de SEO também ajudam a identificar oportunidades de negócio, atuam no fortalecimento das marcas, na experiência do usuário em relação a navegação, arquitetura da informação e estruturação das páginas e design, na busca por tornar o site ou plataforma mais fácil de ser utilizado pelo usuário.

Essa construção técnica faz com que os sites não demorem a carregar e que as operações dentro do site ocorram da melhor forma possível. Os investimentos em SEO garantem resultados mais duradouros, a médio e longo prazo, pois dependem de crescimento mais orgânico, mas também demonstram uma usabilidade do público de forma mais confiável e reduz os gastos com mídia paga (que com a alta concorrência tem custos cada vez mais elevados). Ao utilizar palavras-chave também é possível perceber como os concorrentes ou mesmo instituições do mesmo campo de atuação estão aplicando esses mecanismos e que resultados estão colhendo (SEARCH LAB, 2021).



Eles também incentivam os visitantes a criarem suas próprias obras de arte e compartilhá-las com a hashtag #yoursfmoma.

Um exemplo de como o uso de ferramentas de busca de palavras e do uso de *hashtags* pode ser utilizado para atingir um objetivo específico foi a iniciativa do Museu Nacional de Belas Artes que inaugurou em abril de 2019 uma exposição chamada “Hashtags da Arte” que selecionou 40 obras de seu acervo e marcou junto as especificações de cada obra uma seleção de palavras adesivadas (figura 32) com palavras e expressões que sintetizavam o enredo da imagem, descrevendo as peças de forma leve, divertida e mais próxima de uma geração que já nasceu conectada e que utiliza as redes sociais (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

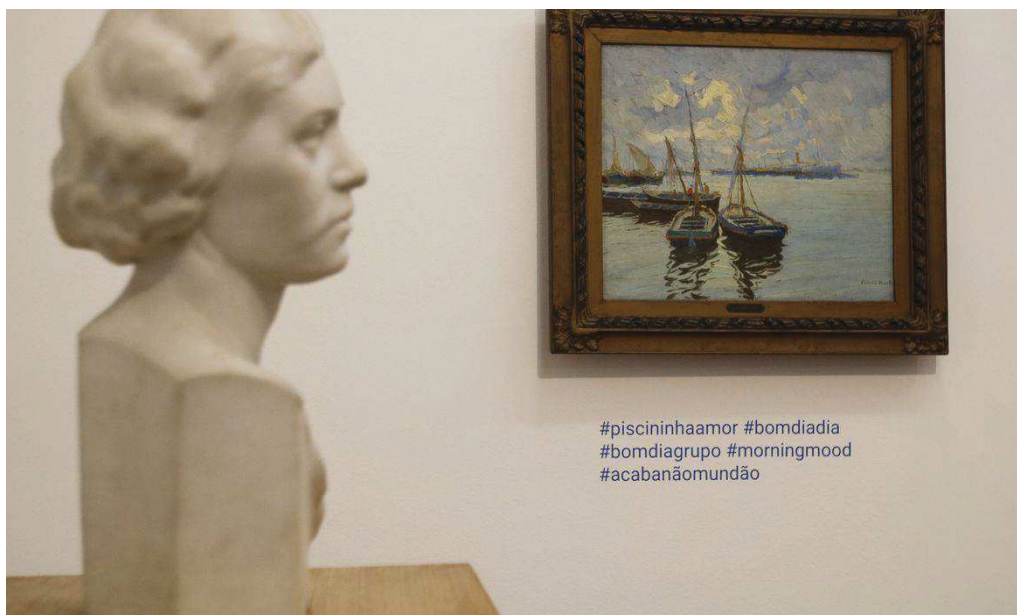


Figura 32. Museu Nacional de Belas Artes – uso de hastags

Fonte: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-07/museu-usa-linguagem-de-redes-sociais-para-atrair-publico>

Em maio de 2019, a exposição recebeu 7.188 visitantes, número muito superior aos 4.473 registrados no mesmo período do ano anterior. O sucesso de público levou a direção do MNBA a estender a exposição até fevereiro de 2020 (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Para o assessor de Comunicação Social do MNBA, Nelson Moreira,

As pessoas realmente estão gostando muito, vendo como uma coisa leve, divertida. Isso é muito importante para a gente, para o marketing

do Museu de Belas Artes. Nesse sentido, a campanha Hashtags da Arte está bastante vitoriosa... Esse era o objetivo desse esforço. O que a gente nota é que o público jovem continua afluindo em grande número. Isso é muito bom para a gente, porque uma das principais metas de um museu é realmente não só manter o público, mas também procurar a renovação desse público. Isso, para a gente, encaixou como uma luva nesse esforço da diretora Mônica Xexéu (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Moreira ainda afirmou que é possível notar uma mudança de comportamento nos últimos meses e que percebe os visitantes rindo, alegres, descontraídos, relaxados diante das obras que estão com adesivos colocados (AGÊNCIA BRASIL, 2020).



Figura 33. Interação à postagem no Facebook do Museu Nacional de Belas Artes.  
Fonte: <https://www.facebook.com/MNBARio/posts/1693620644113847>

A iniciativa “Hashtags da Arte” foi criada pela agência de publicidade NBS e de acordo com o redator criativo da campanha Leonardo Konjedic e o diretor Roberto Ulhoa:

Chamou a nossa atenção a repetição de comportamento do que acontece no Instagram e do que o museu estava mostrando nas paredes”. As pinturas eram o Instagram de antigamente intervenções como a da exposição Hashtags da Arte tornam a arte mais acessível e democrática (AGÊNCIA BRASIL,2020).

A página oficial da instituição no Instagram, que também reproduz a linguagem em *hashtags* da mostra, registrou aumento de cerca de 150% no número de seguidores do perfil (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

De acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), apenas 15,5% da população do país visitou museus nos últimos anos, entretanto, a população brasileira é a segunda mais conectada do mundo à internet, ficando atrás apenas dos chineses.

Esse é um exemplo de iniciativa que não tem a intenção de esvaziar o conteúdo de uma exposição ou distrair o público com o uso de *smartphones* ou *gadgets*, mas sua utilização auxilia a criar uma interação com as obras no espaço expositivo a partir de uma brincadeira lúdica, a partir de aproximação de linguagem com o público-alvo, ou seja, os jovens.

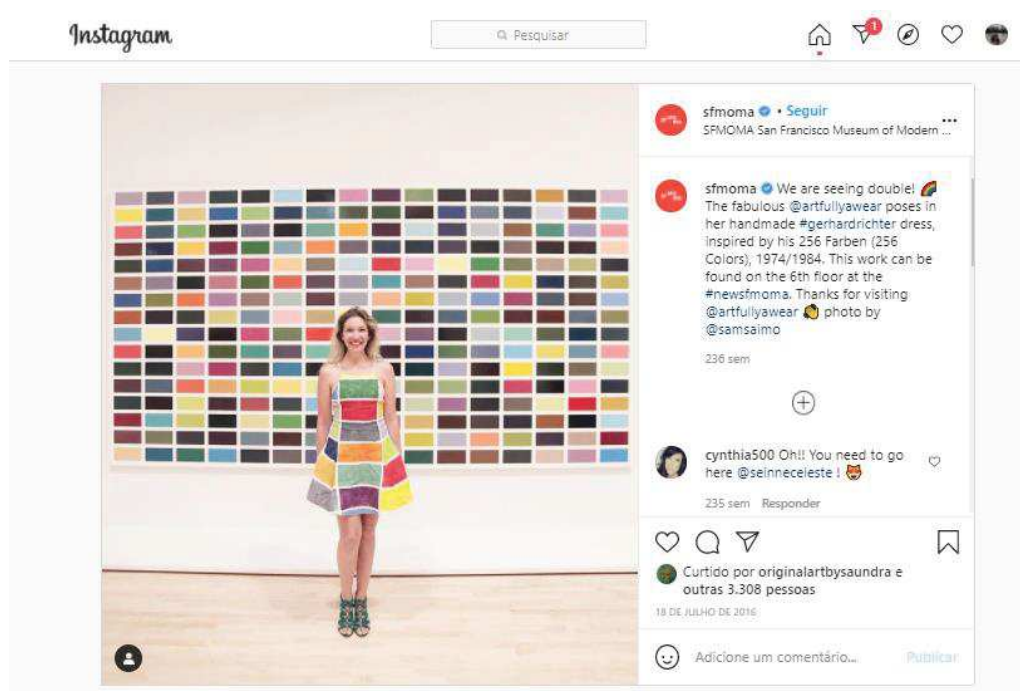


Figura 34. Interação entre público e instituição na rede Instagram.  
Fonte: Teamworks, 2010.

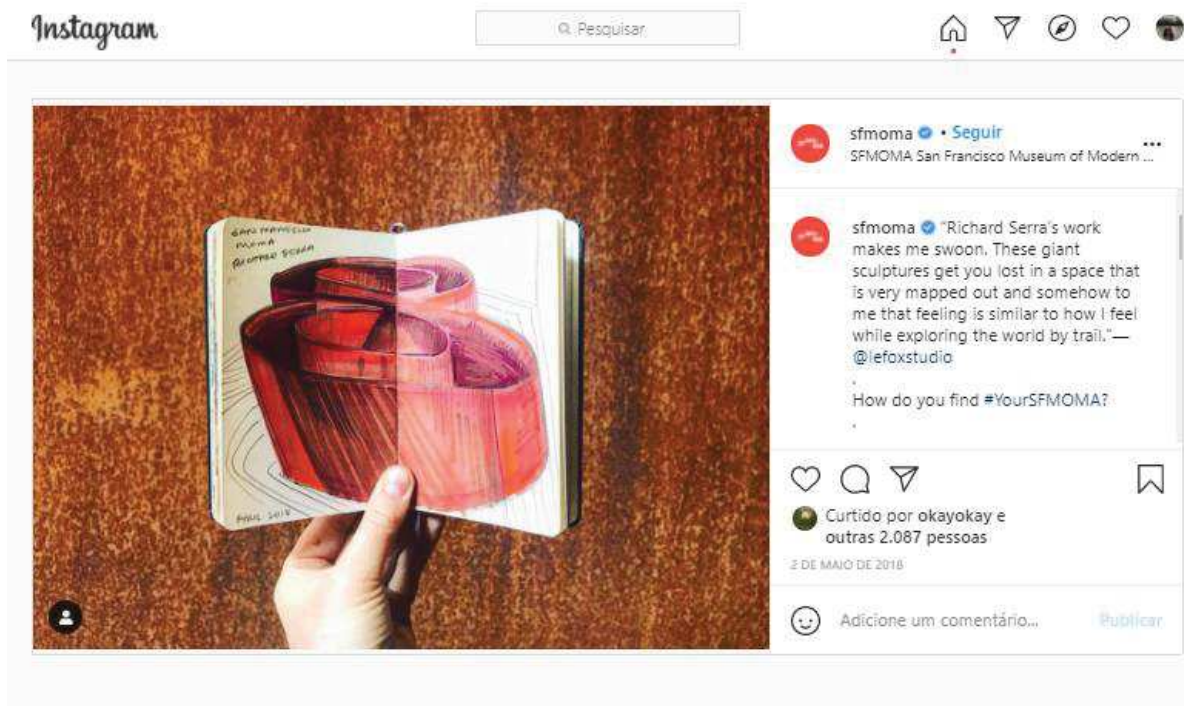


Figura 35. Atividade de desenho proposta pelo MoMA na rede Instagram.  
Fonte: Instagram, 2020

### 3.3.3 Google Ads

Google Ads (Ad Grants, ou também conhecido como Google AdWords): é a plataforma de anúncios do Google lançada nos anos 2000, passando por diversas melhorias e aprimoramentos, e hoje lidera o mercado de mídia online. É utilizado para criar anúncios e propagandas pagas para busca em sites de pesquisa, para o Youtube, blogs e sites no geral. O Google Ads é utilizado para facilitar a busca por um determinado assunto ou conteúdo utilizando principalmente palavras-chave, direcionando para sites que estão em destaque ou fazendo com que o usuário clique em um banner, caixa de texto ou em algum lugar da página, realocando o usuário para outro site, criando um fluxo, um caminho. Pode ser utilizado por qualquer pessoa, instituição ou empresa que queira alavancar suas visualizações e fazer com que seu conteúdo seja acessado por mais pessoas, preferencialmente um determinado grupo de consumidores e público potencial.

No mercado privado, isso faz com que os consumidores possam acessar mais os sites das empresas, já que o Google Ads destaca os sites que pagam por essa visibilidade. Além disso, é possível que os anúncios sejam direcionados para um público segmentado,

ou seja, é possível encaminhar esses anúncios a uma audiência que seja público-alvo de uma determinada instituição ou que tenha algum tipo de relação com aquela área.

O principal fator que tornou Google Ads uma ferramenta tão utilizada tanto por empresas (independente do porte) e investidores de forma geral é seu alcance. Não adianta produzir conteúdo de qualidade se esse conteúdo não chega ao público que almeja aquelas informações e acaba se perdendo no mar de conteúdos que existem na internet. Se o que se busca é a interação entre público e instituição, usar ferramentas para facilitar essa comunicação cria pontes entre usuários interessados e a instituição ou empresa (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

Lidando com dados e valores, os anúncios gráficos do Google são exibidos em mais de dois milhões de sites e em mais de 650 mil aplicativos, gerando para a empresa uma receita publicitária a partir do Google Ads de U\$ 134 bilhões de dólares em 2019 (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

Embora exista a publicidade paga nessa ferramenta, há também a possibilidade de gerar propaganda sem custo para organizações sem fins lucrativos, tendo acesso a diversos aplicativos para melhorar o funcionamento das organizações (MUSEUM NEXT, 2020).

Trazendo um exemplo de aplicação dessa ferramenta para o mundo dos museus, o Museu Van Gogh utilizou o Ad Grants para divulgar o museu e a *Mesdag Collection*, um museu em Haia administrado pelo Museu Van Gogh. A criação de anúncios de texto segmentados por local ajudou a divulgar o Museu Van Gogh e a The Mesdag Collection e a aumentar a venda de ingressos. A equipe de comunicação digital configurou o Google Analytics para avaliar o impacto direto dos anúncios na venda de ingressos e descobriu que o Ad Grants contribui em 15% do total de ingressos vendidos para o Museu Van Gogh e gera 40% do tráfego total do site. Com o uso dessa ferramenta, o tráfego no site do The Mesdag Collection dobrou e se tornou a maior origem de tráfego no site da instituição, com 44% do total. Para o Museu Van Gogh, a pesquisa orgânica do Google é a principal origem de tráfego, representando 39% do total (GOOGLE, 2020).

O Google para organizações sem fins lucrativos nos ajudou a tornar a obra de Vincent van Gogh acessível a cada vez mais pessoas em todo o mundo. Além disso, as ferramentas de publicação, distribuição e promoção de conteúdo, bem como o acompanhamento dos resultados contribuem para a missão do museu." Edith Schreurs do Museu Van Gogh.

O uso dessas ferramentas teve um grande impacto na organização e nas tomadas de decisões pois a equipe de mídias digitais verifica a conta na plataforma constantemente para compreender o comportamento e a origem dos usuários do site e das redes sociais, conseguindo criar conteúdo como vídeos educacionais, prévias de exposições, entrevistas, entre outras atividades que possam atrair o público para interagirem com a instituição e encontrar as informações necessárias para depois realizarem a visitação presencial dos museus.

O uso de ferramentas digitais e redes sociais são importantes para expandir o alcance de públicos-alvo, compreender padrões comportamentais e demográficos, direcionar as atividades, gerar conscientização por meio de campanhas chamando a atenção dos usuários para criar relacionamentos e transmitir mensagens ou informações para esse público, como anúncios de eventos e detalhes sobre novas exposições (BIG SEA, 2020).

#### 3.3.4. Redes Sociais

Existem inúmeras redes sociais atualmente e cada uma possui suas particularidades e uma grande complexidade no uso de suas ferramentas. Além disso, melhorias são adicionadas a todo tempo em cada uma delas, de modo que o importante é estabelecer páginas em redes diversificadas, porém dentro da realidade possível de administração para cada instituição, pensando em cada nicho de público que busca atingir.

Para esse trabalho o importante é contextualizar como o uso dessas redes por instituições museológicas pode criar relacionamento e como merecem ser levadas em consideração ao se pensar em estratégias voltadas para atingir novos públicos e colher informações relevantes. Por isso, ao final dessa seção, existe uma lista de algumas iniciativas realizadas por instituições museológicas durante a pandemia de COVID-19 no Brasil e em outros países que retratam o esforço do setor em atender a demanda de uma população em isolamento social e carente por atividades que possibilitassem algum tipo de interação social.

De acordo com dados disponibilizados pela revista *The Art Newspaper*, divulgados em março de 2020, após realizar uma pesquisa de popularidade online com os 100 museus mais seguidos nas redes sociais foram elencadas na lista abaixo as páginas

de museus com maiores números de seguidores somando as redes sociais Twitter, Facebook e Instagram (THE ART NEWS PAPER, 2020).

Cinco dos dez museus mais visitados também estão no top 10 da lista dos mais seguidores nas redes sociais.




| <b>TOP 10 Social media</b>                             |  |                           |
|--|--|---------------------------|
|  |    |                           |
|  | Social media followers   | Actual number of visitors |
| <b>1</b> <b>Museum of Modern Art</b><br>NEW YORK       | <b>12,442,000</b>  | <b>1,992,000*</b>         |
| <b>2</b> <b>Metropolitan Museum of Art</b><br>NEW YORK | <b>9,790,000</b>   | <b>6,480,000</b>          |
| <b>3</b> <b>Tate Modern / Tate Britain</b><br>LONDON   | <b>9,312,000</b>   | <b>7,907,000</b>          |
| <b>4</b> <b>Musée du Louvre</b><br>PARIS               | <b>7,701,000</b>   | <b>9,600,000</b>          |
| <b>5</b> <b>Guggenheim Museum</b><br>NEW YORK          | <b>6,731,000</b>   | <b>1,283,000</b>          |
| <b>6</b> <b>Saatchi Gallery</b><br>LONDON              | <b>5,842,000</b>   | <b>1,161,000</b>          |
| <b>7</b> <b>Van Gogh Museum</b><br>AMSTERDAM           | <b>5,596,000</b>   | <b>2,100,000</b>          |
| <b>8</b> <b>British Museum</b><br>LONDON               | <b>5,156,000</b>   | <b>6,240,000</b>          |
| <b>9</b> <b>National Gallery</b><br>LONDON             | <b>3,369,000</b>   | <b>6,011,000</b>          |
| <b>10</b> <b>Victoria and Albert Museum</b><br>LONDON  | <b>3,304,000</b>   | <b>3,933,000</b>          |

Figura 36. Top 10 Social media  
Fonte: THE ART NEWSPAPER, 2020.

O Museu de Arte Moderna de Nova York aparece na primeira posição com 12,4 milhões de seguidores embora tenha ficado na 31ª (geralmente fica entre os 20 mais visitados, mas caiu em número de visitação devido ao fechamento para reformas entre junho e outubro) entre os museus mais visitados no ano de 2019.

O Metropolitan Museum of Art de Nova York, que é o quarto museu mais visitado do mundo, vem em segundo lugar com quase 9,8 milhões de seguidores. Em seguida o

Tate Museum de Londres ocupa o terceiro lugar (embora as contas de mídia social da instituição sirvam tanto à Tate Modern quanto à Tate Britain conjuntamente), com 9,3 milhões de seguidores. O Museu do Louvre, que é o museu mais visitado do mundo, é o quarto museu com mais seguidores, com 7,7 milhões de seguidores.

É interessante observar por exemplo o caso do Museu Van Gogh, apesar de ser o 29º lugar na lista de museus mais visitados presencialmente, é capaz ampliar o acesso a sua coleção de obras nas mídias sociais, ocupando o oitavo lugar na lista com maiores seguidores nas redes. Esse é um exemplo que permite mostrar como museus podem dar visibilidade as suas coleções, ultrapassando barreiras geográficas, de espaço, lotação ou valor de ingresso.

Esses números também são fruto do trabalho e investimento dessas instituições em equipes de mídias sociais, portanto instituições com maiores recursos naturalmente tem contas mais populares em mídias sociais.

Os resultados da pesquisa ainda mostraram que o Twitter é a plataforma de mídia social mais popular para museus com um de total de de 45,7 milhões seguidores no Twitter para os 100 melhores museus, enquanto o Instagram possui cerca de 41,7 milhões. Contudo, é importante lembrar que o Twitter tem cerca de quatro anos a mais que o Instagram, e que o uso deste aplicativo segue com altas tendências de crescimento. Enquanto isso, o Facebook traz a retaguarda com 32,3 milhões de seguidores.

O Facebook é a rede que ocupa o 1º lugar no ranking de redes sociais mais utilizadas no mundo. De acordo com Martins, Carmo e Santos (2017), no Brasil, a plataforma ocupava o 2º lugar. O Facebook permite que o usuário/instituição realize diversas formas de personalização de sua página e possui espaço para adicionar informações importantes (figura 37) como endereço (inclusive com geolocalização), telefone, precificação de ingressos, horários de funcionamento (inclusive a indicação de horários de pico), outras contas de redes sociais, compartilhamentos de imagens, vídeos, criação de páginas de eventos capaz de notificar o público, ativação de comentários do *Trip Advisor* (guia de informações para viajantes), vincular a página a uma loja online dos produtos do museu, receber doações, trocar mensagens, enfim, são muitas opções de ferramentas que podem ser exploradas (ROCK CONTENT, 2021).





Figura 37. Página do museu do Louvre  
Fonte: UOL 2019.

Todavia, talvez a maior contribuição do Facebook sejam as comunidades, os fóruns e grupos de discussão dentro da plataforma, que debatem assuntos específicos e interesses particulares promovendo colaborações, deliberações, trocas de dados e documentos sobre temas mais segmentados (promovendo maior engajamento), o que permite estabelecer relacionamentos e uma audiência. A relevância desses grupos se dá por serem formados por um público qualificado ou interessado naquele assunto e permitem uma participação ativa e mais democrática, não apenas como espectador, mas como participante: compartilhando experiências, recebendo apoio e estimulando o debate e a interação entre os usuários.

Essa é uma importante ferramenta para instituições museológicas, pois permite apresentar ao público interessado diversas informações, a cultura da instituição, além de promover uma interação entre público, os profissionais especializados e as próprias instituições. Além disso é possível ter acesso a várias métricas importantes como adesão, participação, informações sobre os membros e também realizar pesquisas quantitativas ou qualitativas através do uso de enquetes e tópicos. Esse é um espaço em que instituições

podem perceber problemas apresentados pelos usuários, como podem desenvolver novos serviços, estratégias e formas expositivas, além de ter boas ideias e insights.

Já o Instagram é uma das redes sociais com maior alcance de público e em amplo crescimento, com diversas ferramentas a serem exploradas, desde imagens, textos, vídeos curtos, transmissões ao vivo (*lives*), filtros de imagens e compras dentro da própria plataforma.

Segundo a pesquisa Content Trends, o Instagram foi a rede social que mais cresceu no Brasil em 2016 e, além disso, já é a 2ª rede social mais utilizada por empresas brasileiras. Suas taxas de engajamento superam de forma impressionante a de redes sociais maiores, como o Facebook (ROCK CONTENT, 2021).

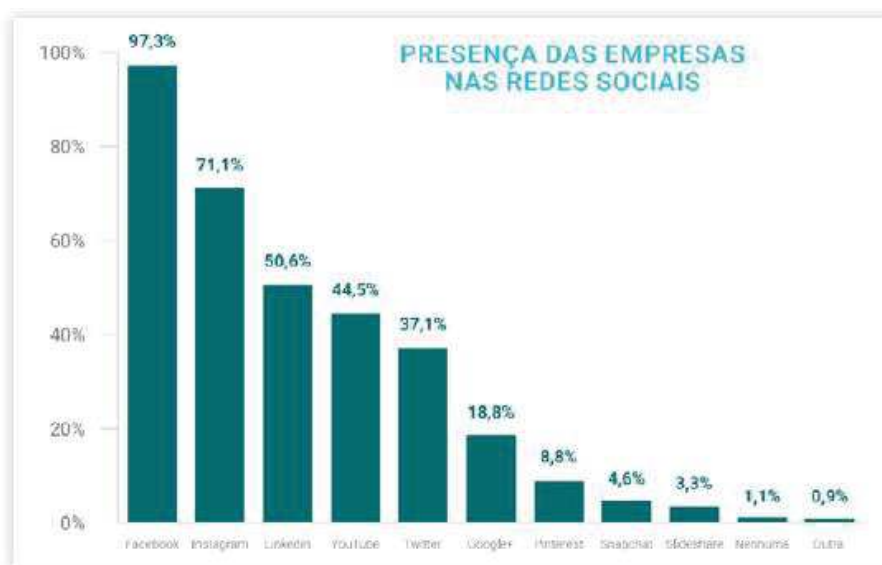


Figura 38. Presença das empresas nas redes sociais  
Fonte: E-book rockcontent – Marketing no instagram, 2021.

Com 1,1 bilhões de pessoas usando a rede a cada mês, o Instagram impactou seriamente a indústria do turismo e da cultura (BOOLOOP, 2020).

Dados mostram que ao planejar uma viagem de férias ou uma visita em museus aos finais de semana por exemplo, o público utiliza as palavras-chave e as imagens dentro das redes como um forte parâmetro para decidir ou otimizar sua experiência no local, direcionando seu percurso dentro do museu por exemplo para aquilo que ele já viu previamente e que despertou seu interesse na rede (SPROUT SOCIAL, 2020).

Os compartilhamentos de fotos nessa plataforma retratam um recorte das experiências vividas, despertam a curiosidade e influenciam comportamentos, atraindo

visitantes em potencial e reengajando aqueles que já visitaram, mostrando novas atividades e ações no local.

No artigo “O museu no Instagram: arte, exposição e a visibilidade de práticas museológicas” publicado em dezembro de 2020 na Revista Modus, o professor e pesquisador Emerson Dionísio Gomes de Oliveira, analisa os impactos do uso da rede social no sistema de arte. Ao analisar publicações de 54 instituições museológicas entre março de 2017 e março de 2020, Oliveira aponta a rede como uma importante ferramenta para as instituições não apenas como mais um veículo de comunicação em um formato unidirecional com o público, mas como “um ambiente de interação que consolida trocas entre diferentes públicos, otimizando as escolhas culturais dos interatores e ampliando sua rede de relações públicas a partir de imagens produzidas pelos visitantes” (OLIVEIRA, 2020, p. 106).

As publicações nas redes sociais indicam caminhos que a própria instituição busca seguir, “sustentam e aumentam o interesse do público do museu em suas atividades, estabelecendo um processo de comunicação bidimensional, que busca manter os debates e as discussões na órbita da instituição” (OLIVEIRA, 2020, p. 109).

A forma como as instituições constroem uma identidade pública por meio de suas práticas dentro das redes, permite uma aproximação mais pessoal, emocional e imaginativa com o público e ajudam a construir uma imagem da instituição ao qual o público pode se identificar e buscar relacionamento.

Além disso, fortalecem uma cadeia intencional de lembranças ao rerepresentar obras consagradas do acervo enfatizando não apenas a importância da conservação e das pesquisas realizadas pelos profissionais da instituição, mas também de “representar mudanças em direção à variedade e à contemporaneidade dos acervos e, mesmo para indicar ampliações da própria instituição”. Esse processo de lembrança cria novos diálogos e dá visibilidade não apenas a instituição, mas a toda uma série de agentes envolvidos como curadores, artistas e o próprio público (OLIVEIRA, 2020, p. 112).

Assim, o autor apresenta uma agenda de conteúdos que geram discussões que gravitam sobre as obras da instituição que promove 3 formas de visitar as exposições: I) a performance do artista mediador: como um “facilitador da experiência poética e suas interpretações das obras”, de entrevistas e narrativas do cotidiano que são cada vez mais solicitadas pelo público, “numa cultura midiática em que o artista é uma celebridade, a performance do artista nas mídias das instituições reitera uma resacralização dupla, que funciona com a afirmação da autoridade do artista sobre sua obra e a autoridade da

instituição sobre o artista que a autoriza”; II) a dos bastidores da instituição: que mostram processos curatoriais, laboratórios e reservas técnicas, áreas e conhecimentos que até então o público não tinha acesso, como se o museu optasse por expor sua intimidade.

De acordo com Murray, as redes sociais imprimem uma “estética do cotidiano” e convidam para uma estetização do mundano, corriqueiro, da intimidade e da privacidade (MURRAY, 2008 apud OLIVEIRA, 2020, p. 117); III) a do público exposto: as redes sociais foram feitas inicialmente com foco em conectar pessoas e não exatamente as instituições, mas é inegável que o uso de smartphones e da ampliação das redes através da internet também possibilitou a conexão e a troca de conhecimentos entre aqueles que estão presentes na rede e se tornou uma oportunidade para que as instituições pudessem criar novas formas de relacionamento com o público. Diante desse fato, o artigo também pontua os cinco principais motivos para o público produzir e compartilhar fotografias e vídeos em museus: Narrar uma experiência pessoal, informar sobre uma predileção estética; inspirar os outros a visitar a instituição; produzir efeitos de humor e; utilizar a postagem como meio de iniciar uma conversa”. A partir então dessas postagens produzidas pelo público, as próprias instituições passam a realizar suas práticas expositivas e educativas de um novo modo.

O artigo ainda demonstra como os museus usam as imagens geradas como I) forma de compreender as intenções, os valores e as interpretações “visuais” de usuários habituados com as novas tecnologias, ampliando as pesquisas geradas pelas instituições; II) para produzir um arquivo digital, utilizando-o em suas práticas comunicacionais.

O instagram e sua utilização massiva de imagens e fotografias como condição de comunicação, além da constante implementação de novas ferramentas de vídeo e design, se destaca como a rede social mais utilizada entre usuários de museus virtuais portanto, como afirma Oliveira (2020, p.122),

negá-lo como ponto de interseção entre os sujeitos é subtrair o poder das redes sociais na construção de agendas e na visibilidade de suas práticas. Impossível neste momento: as redes produziram não só mudanças na maneira como pensamos em imagens, mas quem tem a autoridade para interpretá-las.

Ele ainda reafirma a importância de trabalhos interdisciplinares, da introdução de novos artistas e obras ignoradas pela história da arte e dos debates que pautam agendas mais inclusivas e centram assuntos como feminismo, questões étnico- raciais, políticas afirmativas, questões de gênero, questões voltadas a minorias, entre outros como

compromissos compartilhados entre as instituições e a sociedade contemporânea, sempre destacando que as experiências virtuais e presenciais serão distintas e porém ambas válidas.

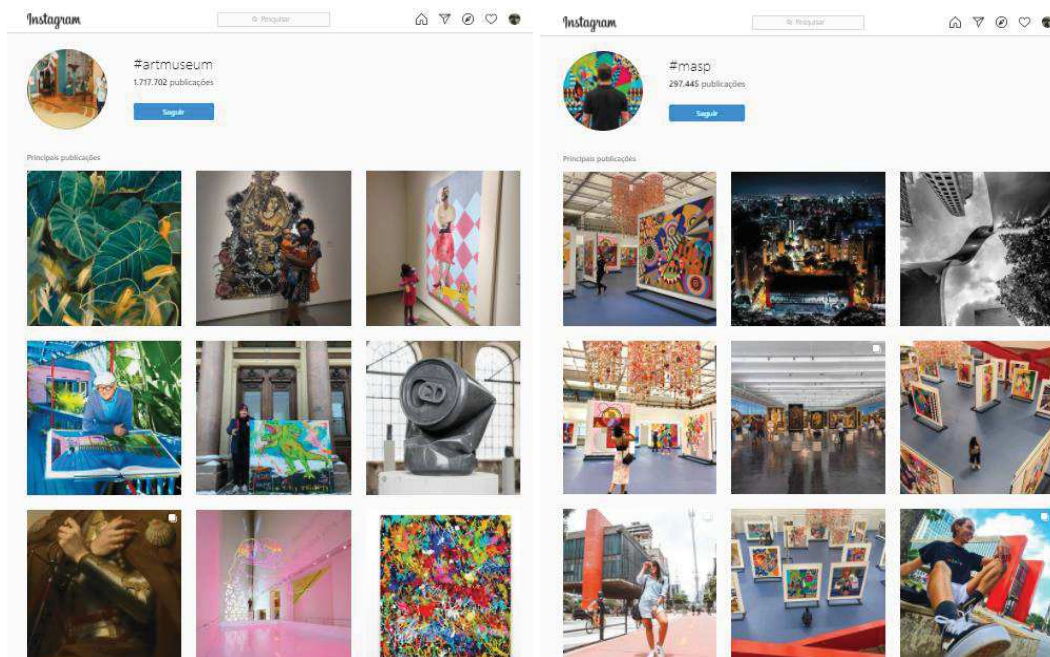


Figura 39. Imagens compartilhadas no Instagram com as *hashtags* #artmuseum e #masp mostram o alcance em número de publicações na rede social.

Fonte: UOL 2019.

### 3.4. INICIATIVAS CULTURAIS DESENVOLVIDAS EM REDES SOCIAIS DURANTE A PANDEMIA

#### 3.4.1 Museu do Futebol.

Os webinários apresentaram boas práticas para formação dos profissionais, trataram de temas importantes como “Ações educativas durante o isolamento”, “Gestão - Pesquisa em museus e centros de referência; “Gestão de risco em meio à pandemia” e “Gestão de comunicação digital”. Teve apoio do Sistema Estadual de Museus de São Paulo e do ICOM Brasil. Está disponível em: <https://www.youtube.com/user/museudofutebolspaulo/videos> e <https://museudofutebol.org.br/>.

### 3.4.2 Centro Cultural Banco do Brasil.

Com sedes em 4 capitais brasileiras (Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Brasília), a instituição vem utilizando novas ferramentas para garantir acessibilidade a suas exposições por meio do aplicativo Musea, que permite o acesso a reportagens, vídeos, fotos e textos curatoriais de várias de suas exposições. Disponível para iOS e Android, o material conta também com audiodescrição e tradução em Libras. Também é possível encontrar muito material online a partir do compartilhamento de conteúdo da instituição em redes sociais como catálogos de exposições passadas e de outras instituições como o SESC. O programa #CCBBeducativoEmCasa, 100% digital, também é uma forma de estimular crianças a criarem, de forma lúdica, por meio de processos pedagógicos e artísticos. Podem ser acessados pelo endereço: <https://bb.com.br/cultura>.

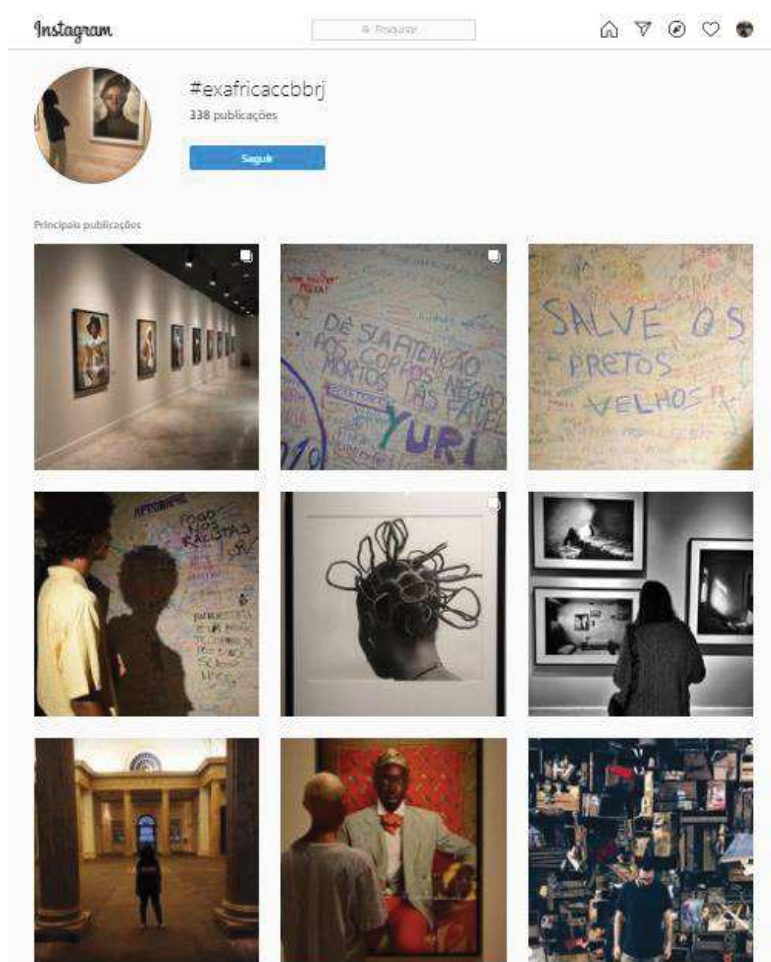


Figura 40. Fotografias compartilhadas no Instagram da exposição Ex-Africca em diferentes unidades do CCBB.

Fonte: CCBB, 2020.

### 3.4.3. Pinacoteca do Estado de São Paulo.

O acervo da exposição permanente da Pinacoteca, o museu de arte mais antigo de São Paulo, conta com obras da Coleção de Arte Moderna, a Galeria de Esculturas e a Sala de Arte Pop, que podem ser acessadas através de tour virtual (guiadas automaticamente ou pelo usuário). É possível encontrar obras de Debret, Portinari, Lasar Segall e muitos outros artistas. O site informa que durante a pandemia houve o compromisso de manter o contato da instituição com seus visitantes,

o PinaDeCasa é uma iniciativa que traz diversos recursos para o momento atual, como jogos educativos, curadoria de obras no Instagram e a playlist "Distância", que compartilha obras de videoarte da coleção. Para acessar o conteúdo, o visitante pode usar a plataforma utilizada pela Pinacoteca para visita virtual (Iteleport), além de trazer adaptações para Realidade Aumentada, também permite conferir outras instituições culturais, como o Museu de História Natural e a Zipper Galeria.

O acesso é por meio do endereço: <http://museu.pinacoteca.org.br/jogos/>

### 3.4.4 Museu de Artes de São Paulo - MASP.

O MASP convocou seus seguidores de sua página no Instagram (@masp) para produzirem pinturas ou desenhos inspirados em obras selecionadas por curadores de sua coleção, as criações são expostas permanentemente no perfil virtual do museu, que pode ser acessado pelo endereço: <https://www.instagram.com/explore/tags/maspemcasa/> ou pelo site <https://masp.org.br/>

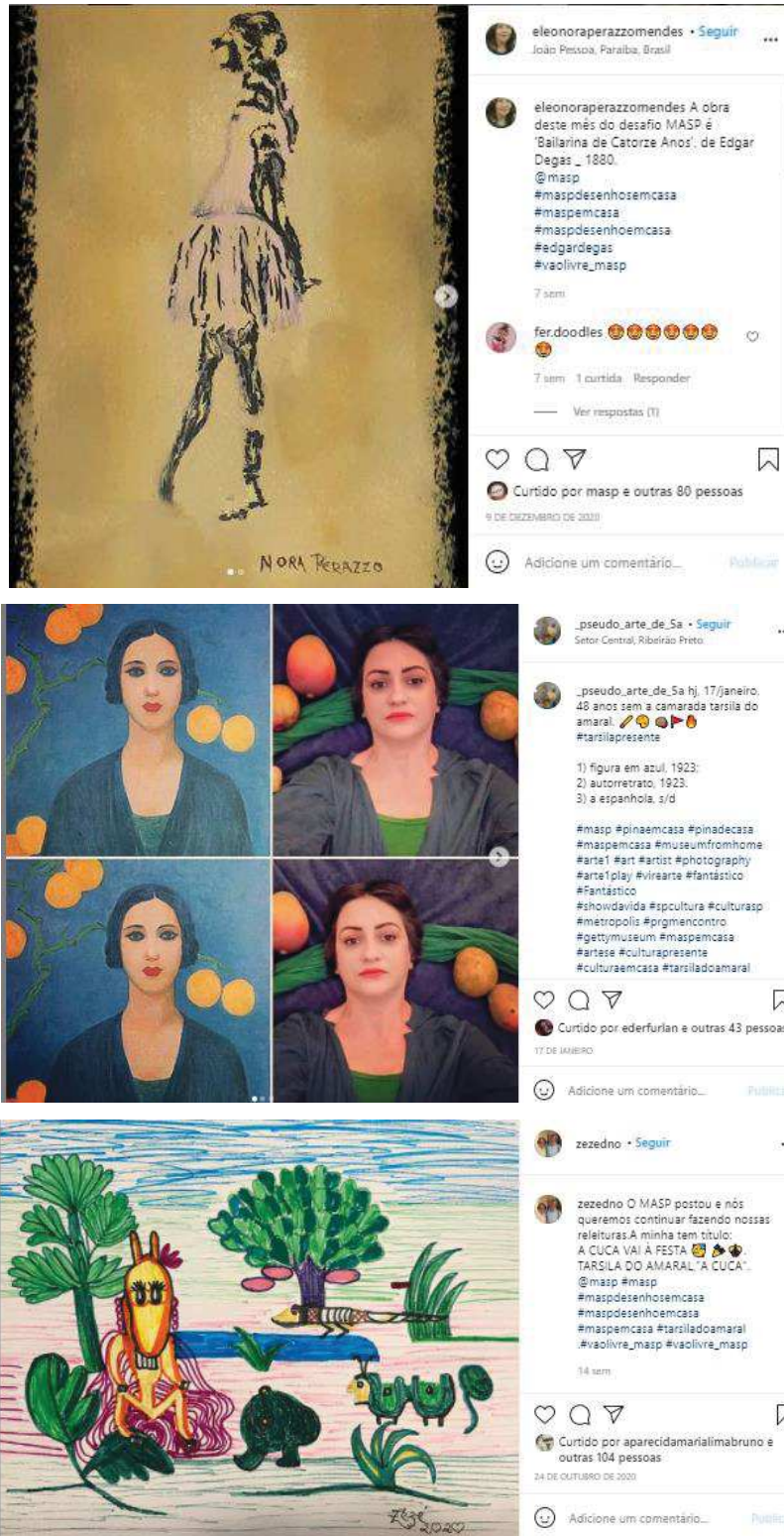


Figura 41. Fotografias compartilhadas no Instagram da exposição no MASP  
 Fonte: MASP, 2020.



### 3.4.5 Museu de Arte do Rio - MAR.

O MAR apresentou a primeira temporada da série “Percurso Mediado”, desenvolvida pela equipe de educação do Museu de Arte do Rio durante o período de isolamento social imposto pela pandemia. Os ciclos de seminários online, foram divulgados no canal do MAR no *YouTube* e abordam “temas presentes nas exposições, nos acervos museológico, bibliográfico e documental do MAR e, ainda, nas relações com o território onde o museu está localizado, na região portuária do Rio de Janeiro, com toda a sua história e potência cultural”. O endereço para acesso é disponibilizado em: <http://museudeartedorio.org.br/noticias/museu-de-arte-do-rio-leva-educacao-museal-para-o-youtube-com-serie-inspirada-em-exposicoes/>.

### 3.4.6. Galeria Degli Uffizi.

O site possibilita acesso a artigos, textos de exposições prévias, imagens em alta definição (HD) e tour 360° pela plataforma digital Hypervision, em que é possível, além de caminhar pelo espaço, acessar os dados das obras expostas durante a visita.

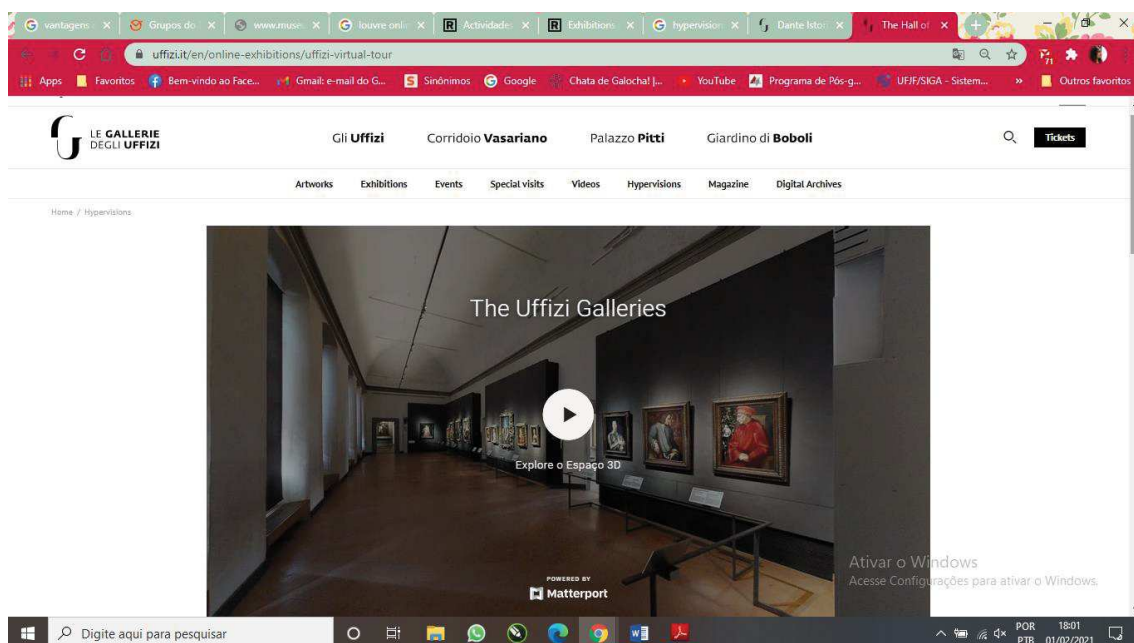


Figura 42. Galeria Degli Uffizi  
Fonte: Galeria Uffizi, 2020.

A galeria liberou o conteúdo de sua revista digital *Imagines*, periódico que discute a relação entre fazeres artísticos. O acervo digital da galeria também é uma alternativa para estender a visita na página: <https://www.uffizi.it/>

### 3.4.7 The Museum of Modern Art - MOMA.

Disponibiliza *lives* de perguntas e respostas com curadores, artistas e profissionais da equipe técnica do museu e *virtual views*. Apresentação de exposições no *YouTube*, cursos e workshops com vídeos, textos e atividades. Oferece cursos gratuitos sobre arte contemporânea, arte moderna, fotografia, moda, pintura abstrata, estratégias interativas para engajamento com arte e outros. O acesso é por meio do site: <https://www.moma.org/research-and-learning/classes>.

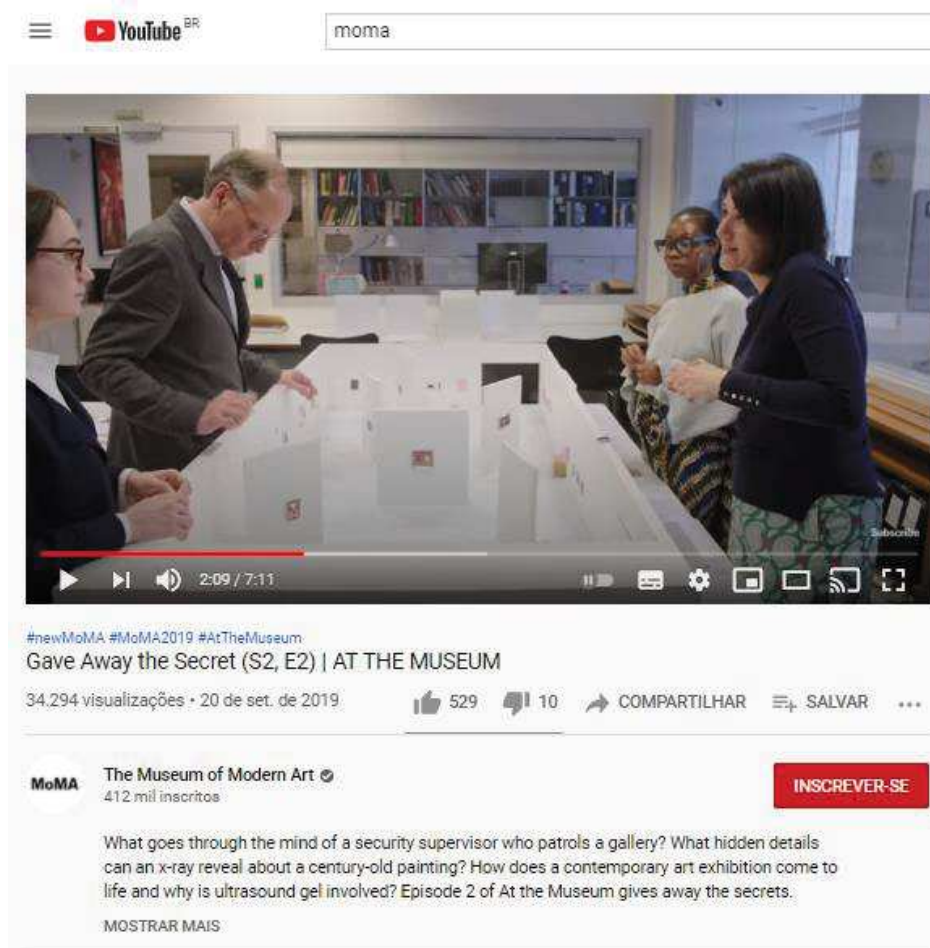


Figura 43. Vídeo disponibilizado no Youtube sobre montagem de exposições no MOMA. Fonte: <https://www.youtube.com/momavideos/videos>

### 3.4.8 Museu Van Gogh.

Disponibiliza visitas virtuais por meio das plataformas youtube, google arts, webinários, jogos infantis, tutoriais, vídeos com a equipe técnica do museu, até mesmo apresentação de música clássica a partir da inspiração de obras de arte. O acesso pode ser realizado diretamente pelo museu ou pelo endereço:

<https://www.youtube.com/user/atVanGoghMuseum>.

### 3.4.9 Tate Modern Museum

O museu disponibiliza entrevistas com artistas, descrição de obras de artes em áudio, vídeos de como fazer pinturas, entre outros atrativos. O acesso é por meio dos sites, <https://www.tate.org.uk/art> e no *YouTube*: <https://www.youtube.com/c/Tate/videos>

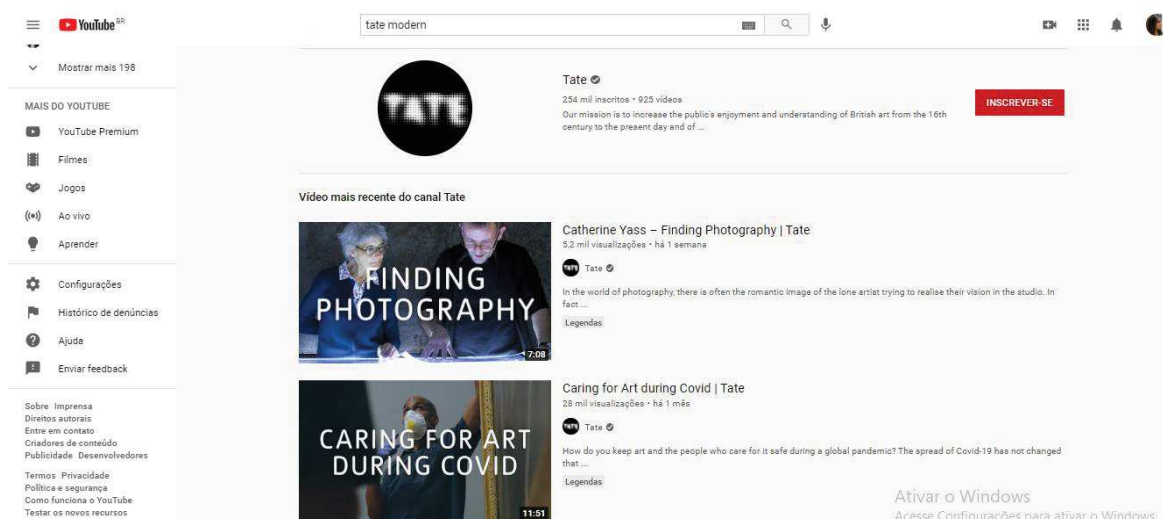


Figura 44. A página no Youtube do Tate Modern conta com diversas playlists e conteúdos sobre as atividades na instituição.

Fonte: UOL 2019.

### 3.4.10 Le Centre Pompidou

O centro de arte contemporânea Georges Pompidou, lançou uma série de podcasts e um jogo digital baseado na vasta coleção do museu, o Prime 7, que apresenta algumas noções de arte, pode ser acessado pelo endereço eletrônico <https://www.centrepompidou.fr/en>.



Figura 45. Página de visitas do Centro Pompidou  
 Fonte: CENTRO POMPIDOU, 2020.

### 3.4.11 Metropolitan Museu de Arte de Nova York - MET

Apresenta vídeos, textos e fotos das obras em exposição, passeio de 360° ao museu. O MET também tem uma grande participação nas redes sociais, apenas em sua página da rede *Instagram* são cerca 3,7 milhões de seguidores que acompanham entrevistas, tours virtuais e outros conteúdos: <https://www.metmuseum.org/> e <https://www.instagram.com/metmuseum/>

### 3.4.12 Museu do Louvre

A visita online possibilita ver, em detalhes, as obras mais famosas do mundo, o tour virtual pode ser acessado pelo aplicativo disponível na página oficial: <https://www.louvre.fr/en>

### 3.4.13 Museu Reina Sofia.

Localizado em Madri, na Espanha, o museu disponibiliza a visita online que possibilita conhecer a obra de Picasso retratado no famoso Guernica, e várias obras do artista espanhol Salvador Dali. Disponível em: <https://www.museoreinasofia.es/en>

#### 3.4.14 Museu de Arte Latino-Americana de Buenos Aires - MALBA.

Pela visita virtual, há possibilidade de conhecer obras como o Abapuru, da brasileira Tarsila do Amaral, além de obras de Cândido Portinari e do casal mexicano Frida Kahlo e Diego Rivera. Acesso: <https://www.malba.org.ar/>

#### 3.4.15 Museu Nacional de Arte Moderna e Contemporânea da Coreia do Sul.

Existem visitas guiadas pelos curadores e tours virtuais que exploram uma coleção ampla de obras com esculturas, fotografias, novas mídias e instalações em grande escala. É possível encontrar peças de artistas consagrados como Warhol e Nam June Paik, além de obras de arte coreanas contemporâneas e artistas emergentes. Disponível em: [mmca.go.kr](http://mmca.go.kr) ou através do conteúdo disponibilizado pelo Google Arts em <https://artsandculture.google.com/partner/national-museum-of-modern-and-contemporary-art-korea>.

#### 3.4.16 Google Arts and Culture

Esta ferramenta possui conteúdo relacionado a galerias especiais, curadorias selecionadas a partir de temas centrais, material e atividades educacionais para realizar em casa ou em escolas, filtros para fotografias e outras atividades para entretenimento em redes sociais e diversas outras funções atualizadas frequentemente na plataforma. É importante destacar que o Google realizou parcerias com instituições museológicas de todo o mundo (mais de 2 mil museus), o que garante o abastecimento de muitas informações relevantes para o campo das artes nesse portal. Muitos dos acessos já disponibilizados anteriormente como o Museu Van Gogh, o Met e Tate Britain podem ser buscados pelo site, além de outras importantes coleções como as do Rijksmuseum em Amsterdã, Musée d'Orsay em Paris e o Guggenheim em Nova York: <https://artsandculture.google.com/>.

### Destaques da última década

Olhando para trás, 10 anos de Google Arts & Culture



### 17 museus que estão aqui desde 2011

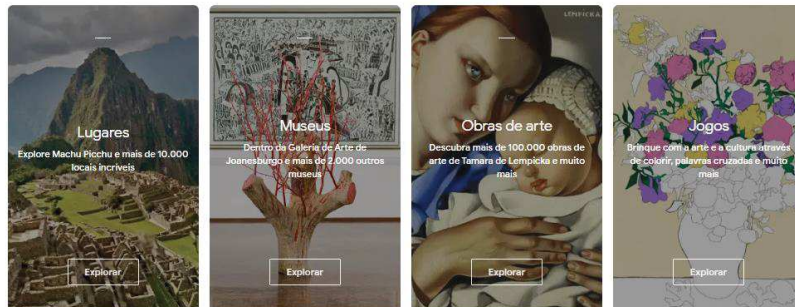
Explore os primeiros museus no Google Arts & Culture

Ver todos



### O que você quer explorar hoje?

Descubra artes e cultura em todo o mundo



### Dê vida à cultura com a Realidade Aumentada

Projeje modelos 3D para o mundo real por meio da câmera do telefone



Fique na barriga de uma baleia  
Aproxime-se da maior criatura da Terra



Descubra mais criaturas em realidade aumentada  
Veja este morcador do reino do mar



Figura 46. Página do Google Arts  
Fonte: Google, 2020

Como destacado por Oliveira (2009, p. 18:19), desde os anos 60 já existiam discussões no campo museu sobre a necessidade dos museus se comunicarem “afinal de que adianta um armazém que não pode ser visto?” reforçando a ideia e que além do compromisso histórico que as instituições museológicas tem com a preservação, seu papel é transformar “objetos-testemunho em objetos-diálogo”, para que a memória se torne ação e não apenas uma lembrança do passado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições museológicas passaram por mudanças fundamentais em suas estruturas, operações, gestão, na formação multidisciplinar de suas equipes, nas formas de apresentação e montagem de exposições, de captação de recursos e na interação com o público.

Além de todas as transformações do setor, a pandemia mundial exigiu soluções criativas relacionadas às dificuldades impostas por um período de isolamento social e de incertezas. Investir cada vez mais no mundo digital já era um cenário que se apresentava em futuro próximo para o setor museológico, mas certamente a pandemia acelerou essa inserção e mostrou como equipes profissionais precisam estar preparadas para se adaptarem rapidamente de acordo com os desafios que surgem todos os dias, pensando em como utilizar de forma inteligente e eficaz os recursos disponíveis.

O ano de 2020 promoveu não apenas uma reflexão sobre a forma de vida desse tempo, mas também sobre consumo; o ritmo acelerado das grandes cidades com jornadas exaustivas trabalho, desigualdades de acesso a saneamento, saúde e fatores essenciais para uma vida digna, além da comunicação e de tecnologias.

Nesse sentido é importante reconhecer os esforços que grupos profissionais com competências diversas têm realizado para manter as instituições funcionando da melhor maneira possível, trocando informações e se organizando em rede para fazer com que o setor se fortaleça. É também muito relevante lembrar que vivemos um período histórico de negacionismo, de distorção dos fatos, de volta do conservadorismo, de boicote a cultura e a educação, portanto instituições museológicas têm um caráter social fundamental de contribuir para a construção da memória coletiva por meio da disseminação de informações e conhecimento com respaldo da pesquisa e da ciência realizada por profissionais especializados.

Amit Sood (2014), que comandou o projeto do Google Arts e cuidou pessoalmente das negociações com as instituições museológicas, disse em uma entrevista que aprendeu uma importante lição com um diretor de museu durante esse processo: “esta instituição existe há séculos, e viu guerras, governos e grandes empresas surgirem e desaparecerem. O museu é mais popular que nunca, e certa dose de deliberação é parte de sua maneira de sustentar a cultura”.



As instituições museológicas estão caminhando no mundo digital e o uso das tecnologias da informação e do marketing digital se mostraram como ferramentas que podem ser utilizadas para estreitar as relações entre profissionais da área, instituições e público. O uso das redes também permitiu a muitas pessoas conhecer instituições que talvez jamais seriam possíveis de se conhecer ao vivo, por isso são uma forma de disseminar informações e de contribuição na construção de conhecimento, repertório e de memória para o indivíduo.

Contudo, o que se pode observar nessa era de grande movimentação digital é que o que marca o ser humano são as experiências sensoriais, a emoção e o sentimento. Por mais que possam ser realizadas discussões ou debates em grupos online, a experiência com a arte precisa ser vivida presencialmente, portanto são experiências que se somam e não que se substituem.

Na verdade, esse é um momento fundamental para repensar o modelo de grandes exposições com pessoas aglomeradas, buscando novas formas de tornar a experiência no museu uma experiência com mais significado. Nesse sentido, a criação de ambientes e atmosferas diferentes podem interferir na forma como percebemos as obras, pois a percepção é baseada na maneira como vivemos em um todo, não em partes fragmentadas.

Hoje baixamos músicas, exploramos destinos em sites de viagem, escolhemos restaurantes e experiências que queremos viver em nossos smartphones, portanto a experiência de ver obras de arte pode começar muito antes de se pisar em um museu. Uma curiosidade inicial pode ser transformada em uma experiência presencial. E se há algum poder através do uso das imagens em redes sociais, certamente é o de converter uma imagem em uma possível experiência real.

Usar ferramentas digitais não significa que a vida real será substituída por uma vida virtual, que ficaremos imersos apenas no mundo digital. Na verdade, essa é a grande questão e ensinamento que podemos tirar dessa pandemia: de que não somos felizes e completos vivendo dentro de um único ambiente, em frente a telas. Sentimos falta do convívio, das pessoas, de ambientes diferentes, de experiências coletivas, de conhecer coisas novas, precisamos criar conexões mais profundas, perceber as coisas através de todos os sentidos, pois é isso que constitui a nossa memória. Fica guardado no nosso inconsciente, no nosso repertório e naquilo que nos forma enquanto indivíduos e seres coletivos, as experiências que vivemos presencialmente, o que somos capazes de criar e ao mesmo tempo sentir. A arte precisa ser sentida em sua totalidade. Como afirmou Elizabeth Merritt (2014), diretora e fundadora do Centro para o Futuro dos Museus, na

American Alliance of Museums: "A arte virtual jamais substituirá a real, psicologicamente... porque parte do criador acompanha o objeto".

Esse trabalho não teve a pretensão de esgotar a temática que envolve as relações culturais e artísticas durante a pandemia do Coronavírus, mas sim de apresentar reflexões sobre como as instituições têm enfrentado os desafios no cenário atual. Mais do que promover uma discussão a respeito do papel fundamental das instituições museológicas enquanto locais de salvaguarda da memória coletiva, buscou-se salientar os esforços realizados pelos profissionais da área, apresentando iniciativas e boas práticas realizadas pelas instituições durante a pandemia, exemplificando como tecnologias e ferramentas de marketing digital podem ser utilizadas para ajudar na inserção das instituições neste meio.

Como limitação da pesquisa, cumpre ressaltar que a mesma foi realizada no período da Pandemia do Covid-19, o que de certa forma, possibilitou novos olhares acerca do tema. Foi possível perceber que as mudanças advindas da tecnologia impactaram fortemente o ambiente das megaexposições. Este fato propiciou uma reflexão sobre o novo cenário que despertou o desejo de novas investigações, não apenas nesta dissertação, mas que abrirá um leque de novas oportunidades para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Governo regulamenta ações emergenciais destinadas ao setor cultural.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-08/governo-regulamenta-acoes-emergenciais-destinadas-ao-setor-cultural#:~:text=O%20setor%20cultural%20%2D%20cinemas%2C%20museus,para%20os%20trabalhadores%20da%20%2C3%A1rea>. Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. **Museu usa linguagem de redes sociais para atrair público.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-07/museu-usa-linguagem-de-redes-sociais-para-atrair-publico>. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

AGOSTINO, Deborah; ARNABOLDI, Michela & LEMA, Melisa Diaz. Novo Desenvolvimento: COVID-19 como um acelerador da transformação digital na prestação de serviços públicos, **Public Money & Management**, 41: 1, 69-72, 2021. DOI: 10.1080 / 09540962.2020.1764206

AMERICAN ALLIANCE OF MUSEUMS. **The power of applied data for museum.** Disponível em: <https://www.aam-us.org/2017/01/17/the-power-of-applied-data-for-museums/>. Acesso em: 28 de janeiro de 2020.

ARANTES, O.B.F. **Os Novos Museus.** In “O lugar da arquitetura depois dos modernos. São Paulo: EDUSP, 1993.

ARCHDAILY. **Da Roma Antiga a Contemporaneidade.** Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/955119/da-roma-antiga-a-contemporaneidade-a-evolucao-das-estufas>. Acesso em: 28 de janeiro de 2019.

ARCHITECTURAL DIGEST. **Covid -19 impact on museums.** Disponível em: <https://www.architecturaldigest.com/story/covid-19-impact-on-museums>. Acesso em dezembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Space race: how the pandemic is pushing museums to rethink design.** Disponível em: <https://www.theartnewspaper.com/news/space-race-covid-prompts-museums-to-rethink-design>. Acesso em dezembro de 2020.

ARTNEWS. **13 Percent os museums could close because of coronavirus crisis: Reports.** Disponível em: <https://www.artnews.com/art-news/news/unesco-icom-museums-study-coronavirus-pandemic-1202687841/>. Acesso em dezembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **UNESCO. ICOM museums study.** <https://www.artnews.com/art-news/news/unesco-icom-museums-study-coronavirus-pandemic-1202687841/> Acesso em 2020.

ARTREF. **Instalação em exposição do Museu do Amanhã mapeia desejos para o Rio.** Disponível em: <http://arteref.com/evento/instalacao-em-exposicao-do-museu-do-amanha-mapeia-desejos-para-o-rio/>. Acesso em outubro de 2019.

ARTSY. **Can big data make for better exhibitions?** Disponível em: [https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-can-big-data-make-for-better-exhibitions\\_](https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-can-big-data-make-for-better-exhibitions_). Acesso em 2021.

BALDIN, Renato. **Montagem de Exposição: Da Curadoria à Expografia.** Disponível em: <https://www.sisemsp.org.br/blog/?tag=renato-baldin>. Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

BAMBOZZI, Lucas; BASTOS, Marcus; e MINELLI, Rodrigo. **Mediações, tecnologia e espaço público: panorama crítico da arte em mídias móveis.** São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2010.

BANCO DO BRASIL CULTURAL. Disponível em: <https://bb.com.br/cultura>. Acesso em 2019.

BARROS, Guilherme. **O novo Brasil da Mostra do Redescobrimto.** Disponível em <http://www.belasartes.br/revistabelasartes/downloads/artigos/13/o-novo-brasil-da-mostra-do-redescobrimto.pdf> . Acesso em 2020.

BECKER, Howard. S. **Mundos da Arte.** Lisboa: Livros Horizonte, 2010.

BIG SEA. **Digital Advertising for museums.** Disponível em: <https://bigsea.co/ideas/digital-advertising-for-museums/> Acesso em 2020

BLOG RESULTADOS DIGITAIS. **O que é Google Ads.** Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-google-ads/> Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de marketing digital.** <https://resultadosdigitais.com.br/blog/ferramentas-de-marketing-digital/> Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. **Redes sociais mais usadas no Brasil.** <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/> Acesso em 2020.

BLOOLOOP. **Instagrammable Moment.** Disponível em: <https://blooloop.com/theme-park/opinion/forrec-instagrammable-moment/> Acesso em 2020.

BOURDIEU, Pierre. **O amor pela Arte: os museus de arte na Europa e seu público.** 2. ed. São Paulo: USP, 2007.

\_\_\_\_\_. **As regras da arte: Gênese e estrutura do Campo literário.** São Paulo: Companhia das Letras. 1996. 432 p.

BOURRIAUD, Nicolas. **Formas de Vida: a arte moderna e a invenção de si.** São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL.** 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 2020.

BRETT, Guy. **Brasil Experimental Arte/Vida**: proposições e paradoxos. Org. Katia Maciel. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2005, p. 80

BUENO, Maria Lucia. **O mercado de arte no Brasil em meados do século XX**. In: BUENO, Maria Lucia (org.). Sociologia das artes visuais no Brasil. São Paulo: Senac, 2012, pp. 75-95.

BULHÕES, Maria Amélia (org.); ROSA, Ney Vargas da; RUPP, Bettina; FETTER, Bruna. **As novas regras do jogo**: O sistema de arte no Brasil. Porto Alegre: Zouk, 2014.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Culturas híbridas**: estratégias para entrar e sair da modernidade. São Paulo: Edusp, 1998.

\_\_\_\_\_. **A socialização da arte**: Teoria e prática na América Latina. São Paulo: Cultrix, 1980.

CARVALHO, Ana Maria Albani de. A Exposição como Dispositivo na Arte Contemporânea: conexões entre o técnico e o simbólico. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Museologia & Interdisciplinaridade**. Vol.1, nº2, jul/dez de 2012.

CASTILLO, Sonia Salcedo del. **Cenário da Arquitetura da Arte**: montagens e espaços de exposição. São Paulo: Martins, 2008.

\_\_\_\_\_. **Arte de Expor**: Curadoria como expoiesis. Rio de Janeiro: NAU, 2015.

CEPCD. Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças. **Doença COVID-19**. Portal Eletrônico do CEPCD. Disponível em: [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc\\_pt](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc_pt). Acesso em 27 de novembro de 2020.

CENTRE POMPIDOU. Disponível em: <https://www.centrepompidou.fr/en>. Acesso em 2019.

CHAVES, Rafael e MORIGIE, Valdir. Os impactos dos usos das mídias sociais em museus. 7 Encontro regional sul de História da mídia. Disponível em: Acesso em: 2020.

CHICAGO BUSINESS. **Art Institute of Chicago uses data to make exhibit choices**. Disponível em: <https://www.chicagobusiness.com/article/20180518/ISSUE01/180519840/art-institute-of-chicago-uses-data-to-make-exhibit-choices>. Acesso em: 28 de janeiro de 2020.

CIMAM. **Precautions for museums during Covid-19 pandemic**. Disponível em: <https://cimam.org/resources-publications/precautions-museums-during-covid-19-pandemic/>. Acesso em outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Preparing new everyday**. Disponível em: <https://cimam.org/resources-publications/preparing-new-everyday/>. Acesso em outubro de 2020.

CHOAY, Françoise. **A alegoria do patrimônio**. São Paulo: Estação Liberdade: Unesp, 2001.

CLARK, Lygia. **Nós somos os propositores**. Rio de Janeiro: 1968, in Livro-Obra, 1968.

CLOUDFRONT. **No meio do caminho tinha um vírus**: reflexões sobre covid-19.

Disponível em:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63347478/No\\_meio\\_do\\_caminho\\_tinha\\_um\\_virus\\_reflexoes\\_sobre\\_os\\_impactos\\_do\\_COVID-19\\_sobre\\_o\\_patrimonio\\_cultural20200518-99830-qdfjtn.pdf?1589801842=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNo\\_meio\\_do\\_caminho\\_tinha\\_um\\_virus\\_reflex.pdf&Expires=1611864829&Signature=TweoycaBALCrKzpeHIIQ2Qj9AnJeE53D5B9Kb25OXCpvSYbNkzNdrngmLDX7eODaG3Q6hXxj-ALBe3Mrq5FYR1dNaElNcGQmnN0I88AeMwxTdhRDJukdzaWLzcn0FHYjgCrQ9r5LVA731MYWduemZIPfAhheXh5qRwtSidVqfVmSrCdx0hgRRkT11N47SXGH2C8cQqZXOsIqTFdaJQ7R4LlBa1doHA8c-qmfpe7tCbKz0HknJ0X3W~jmeIAfYDly5JTGS3qM53Gc38UGj36d7t3hzDxkBQ15QLBUsfmy~Z6wG3jwiSxOb9xHwNE-3vPSd1RKB8dipY2hnW4BWg4w\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63347478/No_meio_do_caminho_tinha_um_virus_reflexoes_sobre_os_impactos_do_COVID-19_sobre_o_patrimonio_cultural20200518-99830-qdfjtn.pdf?1589801842=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DNo_meio_do_caminho_tinha_um_virus_reflex.pdf&Expires=1611864829&Signature=TweoycaBALCrKzpeHIIQ2Qj9AnJeE53D5B9Kb25OXCpvSYbNkzNdrngmLDX7eODaG3Q6hXxj-ALBe3Mrq5FYR1dNaElNcGQmnN0I88AeMwxTdhRDJukdzaWLzcn0FHYjgCrQ9r5LVA731MYWduemZIPfAhheXh5qRwtSidVqfVmSrCdx0hgRRkT11N47SXGH2C8cQqZXOsIqTFdaJQ7R4LlBa1doHA8c-qmfpe7tCbKz0HknJ0X3W~jmeIAfYDly5JTGS3qM53Gc38UGj36d7t3hzDxkBQ15QLBUsfmy~Z6wG3jwiSxOb9xHwNE-3vPSd1RKB8dipY2hnW4BWg4w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em 2020.

CLUBE DE MIDIA. **Crianças brincam no programa educativo do CCBB Rio, durante mostra Mondrian e o movimento De Stijl**: média diária de 6,6 mil visitantes em 2017. Disponível em:

<http://clubedemidialfc.com.br/aumenta-o-numero-de-brasileiros-que-visitaram-museus/> Acesso em 2020.

COHEN, Ana Paula. Curso: **Arte contemporânea e a criação de novos mundos por vir**. São Paulo: B\_ARCO, 2020.

CORRÊA, Cynthia Harumy Watanabe. **Comunidades virtuais gerando identidades na sociedade em rede**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2004.

CURY, Marília Xavier. **Comunicação e pesquisa de recepção**: uma perspectiva teórico-metodológica para os museus. 2005, vol.12, suppl., pp.365-380. ISSN 0104-5970. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-59702005000400019>. Acesso em 27 de janeiro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Exposição**: análise metodológica do processo de concepção, montagem e avaliação. 1999. Dissertação de mestrado, São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, USP, 1999.

DABUL, Lígia. **Museus de grandes novidades**: centros culturais e seu público. Horiz. antropol. [online]. 2008, vol.14, n.29. ISSN 1806-9983.

DALLARI, Heloísa. **Design e Exposição**: das vitrines para as novas telas. Tese (Doutorado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - Universidade de São Paulo – São Paulo, 2008.

DEBORD, Guy. **A sociedade do Espetáculo**. Brasil: eBooks Brasil, 2003.

DIAS, G. G. A., MAFFEZZOLLI, E., PINHEIRO, M. A Influência da Saliência da Música na Memória de Curto Prazo e na Atitude à Marca e ao Anúncio. **Revista Brasileira de Marketing e-ISSN:2177-5184**, 15, nov. 2016. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3413>. Acesso em: 21 Jul. 2017.

DUNCAN, Carol. O museu de arte como ritual. **Revista Poiésis**, n. 11, p.117-134, nov. 2008. Disponível em: <[http://www.poesis.uff.br/PDF/poesis11/Poesis\\_11\\_museudearte.pdf](http://www.poesis.uff.br/PDF/poesis11/Poesis_11_museudearte.pdf)> Acesso em outubro de 2018.

EL PAÍS. **Cómo reabrir un museo sin ingresos de taquilla**. Disponível em: <https://elpais.com/cultura/2020-05-01/como-reabrir-un-museos-sin-ingresos-de-taquilla.html?fbclid=IwAR2DXOLITnweIgy03SKmlrulB12osIjB1SuCYQD-34eMKQwt7jK7ywaKi0w>. Acesso em dezembro de 2020.

EMERICH, Denyse. Formação de educadores de museus para exposições antropológicas: perspectivas contemporâneas e descolonização. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: USP. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/103/103131/tde-08112019-162112/publico/denyseemerichcorrigidamuseologia.pdf> Acesso em 2020.

EPOCANEGOCIOS. **Brasil é segundo em ranking de países que passam mais tempo nas redes sociais**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/brasil-e-2-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.html>. Acesso em 20 de outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Saiba quais são as exposições de arte imperdíveis em 2018**. Disponível em: <https://epoca.globo.com/comportamento/saiba-quais-sao-as-exposicoes-de-arte-imperdiveis-em-2018-22279331>. Acesso em 02 de outubro de 2019.

EXPRESSO PARIS. **Centro Pompidou: arte e cultura em paris**. Disponível em: <http://expressoparis.com/centro-pompidou-arte-e-cultura-em-paris/> Acesso em setembro de 2019.

FERRAZ, Marcelo Carvalho (Coord.). **Museu de Arte de São Paulo**. Portugal: Instituto Lina Bo e Pietro Maria Bardi, 1997.

FERREIRA, Ana Isabel Oliveira. **Interfaces entre Arte e Arquitetura: O Instituto de Arte Contemporânea do Inhotim**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Artes Visuais (FAV), Programa de Pós-Graduação em Projeto e Cidade, Goiânia, 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Hal Foster fala sobre a nova arquitetura**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2015/06/1638386-hal-foster-fala-sobre-a-nova-arquitetura.shtml>. Acesso em setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **A transformação digital dos museus - 02/11/2014 - Ilustríssima** Steve Lohr - do "New York Times. Disponível em [A transformação digital dos museus - 02/11/2014 - Ilustríssima - Folha de S.Paulo \(uol.com.br\)](#): Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. **Relegados por 20 anos, cavaletes de Lina Bo Bardi voltam ao Masp.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2015/12/1716599-desprezados-por-20-anos-cavaletes-de-lina-bo-bardi-voltam-ao-masp.shtml>. Acesso em setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. **"Isso aqui é um negócio", diz Edemar Cid Ferreira.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq0709200007.htm>. Acesso em setembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Galeristas criticam cenografia do evento.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq0709200008.htm>. Acesso em setembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Exposição colabora para formar público de arte.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq0709200010.htm>. Acesso em setembro de 2020.

FOLHA UOL. **32,7 mil visitam a Mostra do Redescobrimento no último dia em SP.** <https://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u4024.shtml>. Acesso em 2020

FORTE, Graziela Naclério. Megaexposições no Brasil em 2015. Banalização e novo mecenato nas artes? **Arquiteturismo**, São Paulo, ano 10, n. 111.08, Vitruvius, jun. 2016.

FOTOS E DESTINOS. **Tarsila do Amaral no Moma em Nova York.** Disponível em: <https://www.fotosedestinos.com/tarsila-do-amaral-nova-york/>. Acesso em 02 de outubro de 2020.

FUNDAÇÃO ANNE FRANK. Disponível em: <https://www.annefrank.org>. Acesso em outubro de 2018.

G1.GLOBO. **Exposição de Ron Mueck faz Pinacoteca bater recorde de público.** Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/10/para-vender-mais-lojas-montam-radios-com-musicas-e-promocoes.html>. Acesso em 02 de outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Exposição de Tarsila do Amaral gera fila de 6 horas e reúne maior público dos últimos 20 anos do Masp.** Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/07/23/exposicao-de-tarsila-do-amaral-gera-fila-de-6-horas-e-reune-maior-publico-dos-ultimos-20-anos-do-masp.ghtml>. Acesso em 02 de outubro de 2019.

G1. GLOBO. **Hipermuseus.** Disponível em: <https://g1.globo.com/globonews/noticia/2019/07/05/hipermuseus-tecnologia-e-historia-formam-novos-profissionais.ghtml>. Acesso maio de 2019.

GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda.** São Paulo: EPU, 1998.

GALERIA UFFIZZI. Disponível em: <https://www.uffizi.it/> Acesso em 2019.



GOMBRICH, Ernst H. **A História da arte**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GOODMAN, Nelson. **Of mind and other matters**. ISBN: 0-674-63126-9. United States of América: Harvard College. 1984. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Sv8MW-wv8ngC&oi=fnd&pg=PA1&dq=nelson+goodman+1984&ots=eYpCip0Wji&sig=SZmn gNRP9YwIoKGLEnl8g-WkpdU#v=onepage&q=nelson%20goodman%201984&f=false> Acesso em 2020.

GONÇALVES, Lisbeth Rebollo. **Entre cenografias**: o museu e a exposição de arte no século XX. São Paulo: EDUSP/FAPESP, 2004.

GOOGLE. **Success Stories**. Van Gogh Museum. Disponível em: <https://www.google.com/nonprofits/success-stories/van-gogh-museum/> Acesso em 2020.

GOOGLE ART AND CULTURE. Disponível em: <https://artsandculture.google.com/partner/national-museum-of-modern-and-contemporary-art-korea>. Acesso em 2019

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural da Pós Modernidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1992.

HIPERMUSEUS. **EBOOK**. Disponível em: <https://www.hipermuseus.com/> Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <https://soundcloud.com/user-82706688/hipermuseus-no-programa-marketeria-inovacao-e-relevancia-digital-dos-museus-e-centros-culturais> <http://museudaimigracao.org.br/blog/migracoes-em-debate/a-pandemia-de-covid-19-e-seus-impactos-sobre-a-operacao-acolhida-e-a-gestao-da-imigracao-venezuelana-em-roraima>. Acesso em 2021.

IBRAM. Instituto Brasileiro de Museus. **Museus em números**. Disponível em: [https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus\\_em\\_numeros\\_volume1.pdf](https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/11/museus_em_numeros_volume1.pdf) Acesso em 2020.

ICOM. International Council of Museums – BRASIL(a). **Resultados da pesquisa “Desafios em tempos de Covid-19” com profissionais e públicos de museus**. Disponível em: <https://www.icom.org.br/?p=2121>. Acesso em 27 de novembro de 2020.

ICOM. International Council of Museums – BRASIL(b). **Sumário Executivo**. Disponível em: [http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/11/20201120\\_Tomara\\_ICOM\\_SumarioExecutivo\\_FINAL.pdf](http://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2020/11/20201120_Tomara_ICOM_SumarioExecutivo_FINAL.pdf). Acesso em 25 de novembro de 2020.

ICOM (c). Follow-up report: **Museums, Museum professionals and COVID-19**. Disponível em [https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN\\_Follow-up-survey.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf). Acesso em 28 de novembro de 2020.

ICOM. WEBINAR. Disponível em: <https://icom.museum/en/news/icom-webinar-local-communities-strengthening-museums-2/> Acesso em 2021.

ICOM. UNESCO, 2012. Organização das Nações Unidas para a Educação, A Ciência e a Cultura. **Reunião de especialistas na proteção e promoção de museus e coleções**. Rio de Janeiro, Brasil. 11 -14Julho de2012 Conclusões e recomendações finais adotadas para o relatório de avaliação. 1mus-12/1.em/3Rio de Janeiro, 13 Disponível em: <https://docplayer.com.br/9078791-Conclusoes-e-recomendacoes-finais-adotadas-para-o-relatorio-de-avaliacao-introducao.html>. Acesso em 2020.

IMBROISI, Margaret; MARTINS, Simone. **Missão Francesa**. História das Artes, 2020. Disponível em: <https://www.historiadasartes.com/nobrasil/arte-no-seculo-19/missao-francesa/>. Acesso em 16 de outubro de 2020.

INSTAGRAM. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/BiSLIDJILgD/?utm\\_source=ig\\_embed](https://www.instagram.com/p/BiSLIDJILgD/?utm_source=ig_embed). Acesso em 2021.

IPEA. Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada. Carta de Conjuntura. **O setor cultural na pandemia: o teletrabalho e a Lei Aldir Blanc**. Geraldo Góes, Leonardo Q. Athias, Felipe S. Martins, Frederico A. B. Silva. 16 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/10/o-setor-cultural-na-pandemia-o-teletrabalho-e-a-lei-aldir-blanc>. Acesso em 25 de setembro de 2020.

JOURDAIN, R. **Música, cérebro e êxtase: como a música captura nossa imaginação**. Rio de Janeiro: Objetiva. 1998.

JORNAL DO COMERCIO. Museus de Barcelona abrem as portas após três meses em lockdown. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/galeria\\_de\\_imagens/2020/06/741657-museus-de-barcelona-abrem-as-portas-apos-tres-meses-em-lockdown.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/galeria_de_imagens/2020/06/741657-museus-de-barcelona-abrem-as-portas-apos-tres-meses-em-lockdown.html). Acesso em dezembro de 2020.

JORNAL USP. Coronavírus. O que se sabe sobre a doença? Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/> Acesso em 2020.

JULIÃO, L. Apontamentos sobre a história do museu. In: NASCIMENTO, S. et al. (Orgs). **Caderno de diretrizes museológicas**. Brasília: MinC/Iphan/Departamento de Museus e Centros Culturais; Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura/Superintendência de Museus, 2006. p. 19-32.

\_\_\_\_\_. Pesquisa histórica no museu. In: **Caderno de diretrizes museológicas 1**. Brasília: Ministério da Cultura, IPHAN, Departamento de Museus e Centros Culturais de Belo Horizonte, 2006.

KASSAB, Álvaro. **Desafi(n)ando o coro global**. Sala de Imprensa. Unicamp. Disponível em: [https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/maio2006/ju325pag4-5.html#:~:text=O%20soci%C3%B3logo%20Renato%20Ortiz%20foi,brasileiros%20a%20estudar%20a%20mundializa%C3%A7%C3%A3o.&text=Mais%20do%20que%20ide](https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/maio2006/ju325pag4-5.html#:~:text=O%20soci%C3%B3logo%20Renato%20Ortiz%20foi,brasileiros%20a%20estudar%20a%20mundializa%C3%A7%C3%A3o.&text=Mais%20do%20que%20ide)

ntificar%20o,mais%20convencional%20das%20ci%C3%AAs%20sociais Acesso em 2020.

LA CROIX. **Lockdown**. <https://www.la-croix.com/Monde/Ameriques/Toutes-nuances-lockdown-2020-05-07-1201093099>. Disponível em 2020.

LE MONDE. Le **Musée du Louvre rouvre, mais l'affluence est pour plus tard**. Disponível em: [https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/07/06/le-musee-du-louvre-rouvre-mais-l-affluence-est-pour-plus-tard\\_6045309\\_3246.html?utm\\_medium=Social&utm\\_source=Twitter#Echobox=1594021499](https://www.lemonde.fr/culture/article/2020/07/06/le-musee-du-louvre-rouvre-mais-l-affluence-est-pour-plus-tard_6045309_3246.html?utm_medium=Social&utm_source=Twitter#Echobox=1594021499). Acesso em dezembro de 2020.

LOCATIFY. **Museum trends**. Disponível em: <https://locatify.com/blog/museum-trends-how-your-museum-can-collect-and-use-data/>. Acesso em 2021.

LOURENÇO, Maria Cecília França. Disponível em: [http://www.cbha.art.br/coloquios/2004/anais/textos/67\\_maria\\_cecilia\\_lourenco.pdf](http://www.cbha.art.br/coloquios/2004/anais/textos/67_maria_cecilia_lourenco.pdf). Acesso em 2020.

LOUVRE MUSEUM. Disponível em: <https://www.louvre.fr/en> Acesso em 2019.

MARTINS, Dalton Lopes; CARMO, Danielle do; DOS SANTOS, Waldece Soares. A PRESENÇA DOS MUSEUS BRASILEIROS NAS MÍDIAS SOCIAIS: O CASO FACEBOOK. **Revista Morpheus** - Estudos Interdisciplinares em Memória Social, [S.l.], v. 10, n. 17, dec. 2018. ISSN 1676-2924. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/morpheus/article/view/7584>>. Acesso em: 22 feb. 2021.

MASP. MUSEU DE ARTE DE SÃO PAULO. <https://masp.org.br/> Acesso em 2019.

MENDONÇA, Yole Maria de. **A contribuição das grandes exposições para o desenvolvimento de público de centros culturais: o caso do CCBB** / Dissertação (Mestrado profissional em bens culturais e projetos sociais) – Fundação Getúlio Vargas / Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC - Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais - Rio de Janeiro, 2017.

MERRITT. Elizabeth. **A transformação digital**. 2014. Disponível em: A transformação digital dos museus - 02/11/2014 - Ilustríssima - Folha de S.Paulo ([uol.com.br](http://uol.com.br)). Acesso em 2020.

METRICASBOSS. **Como funciona o trafego direto no google analytics**. Disponível em: <https://metricasboss.com.br/como-funciona-o-trafego-direto-no-google-analytics.html>. Acesso em 2020.

MIORIM, Marina A. **A produção do espetáculo**: exposições blockbusters sob o olhar de Guy Debord e Raymond Williams. Encontro de estudos multidisciplinares em cultura. Salvador, 2019.

MNBARIO. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/MNBARio/posts/1693620644113847>. Acesso em 2020.

MOMA. MUSEU DE ARTE MODERNA. Disponível em:  
<https://www.moma.org/research-and-learning/classes> Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. VIDEOS. Disponível em: <https://www.youtube.com/momavideos/videos>  
Acesso em 2020.

MORAES, Marcia Martins Rodrigues de. **Entre o Museu e a Praça, o legado de Lygia Clark e Hélio Oiticica.** / Marcia Martins Rodrigues de Moraes. – Campinas, SP: [s.n.], 2006. Disponível em:  
<https://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/284786>. Acesso em 2020.

MUSEU. In: **Enciclopédia.** Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileiras. São Paulo: Itaú Cultural, 2020. Disponível em:  
<<http://enciclopedia.itaucultural.org.br/termo3807/museu>>. Acesso em: 15 de outubro de 2020. Verbete da Enciclopédia. ISBN: 978-85-7979-060-7

MUSEU DA CASA BRASILEIRA. **Mostra maneiras de expor:** arquitetura expositiva de Lina Bo Bardi. Disponível em: <<https://mnba.gov.br/portal/museu/historico>>. Acesso em: 15 de outubro de 2020.

MUSEU DE ARTE DO RIO. <http://museudeartedorio.org.br/noticias/museu-de-arte-do-rio-leva-educacao-museal-para-o-youtube-com-serie-inspirada-em-exposicoes/>

MUSEU DO FUTEBOL. Disponível em: <https://muse dofutebol.org.br/>. Acesso em 2020.

MUSEU MALBA. Disponível em: <https://www.malba.org.ar/> Acesso em 2019.

MUSEU NACIONAL DE BELAS ARTES. Disponível em:  
<<https://mnba.gov.br/portal/museu/historico>>. Acesso em: 15 de outubro de 2020.

MUSEUM NEXT. Disponível em: <https://www.museumnext.com/article/free-advertising-for-museums-with-google-ad-grants/> Acesso em 2020.

MUSEU REINA SOFIA. Disponível em: <https://www.museoreinasofia.es/en> Acesso em 2020.

NESBITT, K. **Uma Nova Agenda para a Arquitetura.** São Paulo: Cosac Naify, 2006.

NUSO ORG. **Como as redes influenciam eleições.** Disponível em:  
<https://nuso.org/articulo/como-redes-sociais-influenciam-eleicoes/> Acesso em 2020.

O'DOHERTY, Brian. **No interior do cubo branco:** a ideologia do espaço da arte. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

OITICICA, Hélio. **Aspiro ao grande labirinto**. Introdução Luciano Figueiredo; Mário Pedrosa; compilação Luciano Figueiredo; Lygia Pape; Wally Salomão. Rio de Janeiro: Rocco, 1986, p.118 e 119.

OLIVEIRA, Emerson Dionísio Gomes de. **Memória e Arte: a (in)visibilidade dos acervos de museus de arte contemporânea brasileiros**. Brasília: UNB. **Tese de Doutorado**, 2009.

\_\_\_\_\_, Emerson Dionísio Gomes de. O museu no Instagram: Arte, exposição e a visibilidade de práticas museológicas. **Revista MODUS**. Revista do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Vol. 09. Número especial. UNB. Brasília, 2020. ISSN: 2238-5436.

OLIVEIRA, Olívia. Lina Bo Bardi - Obra Construída. **Revista 2G**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2002. Disponível em: <http://www.cronologiadourbanismo.ufba.br/apresentacao.php?idVerbetes=1414>. Acesso em novembro de 2020.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

OPAS. Organização Pan Americana de Saúde. Folha informativa COVID-19 – Escritório da OPAS e OMS no Brasil. Disponível. <https://www.paho.org/pt/covid19#:~:text=Foram%20confirmados%20no%20mundo%20107.423,12%20de%20fevereiro%20de%202021>. Acesso em 2020.

PALLASMAA, Juhani. **Os olhos da pele: a arquitetura e os sentidos**. Tradução técnica: Alexandre Salvaterra. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **Exposições Universais: espetáculos da modernidade do século XIX**. São Paulo: Hucitec, 1997.

PINACOTECA do Estado de São Paulo. Disponível em <http://museu.pinacoteca.org.br/jogos/> Acesso em 2020.

POLO, Maria Violeta. **Estudos sobre expografia: quatro exposições paulistas do século XX**. Dissertação (Mestrado em Artes) - Universidade Estadual Paulista - Instituto de Artes / Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo. São Paulo, 2006.

PROJETODESIGN. Isabela Vecci. **Expografia de museu - vazio para contemplação**. Disponível em: <https://arcoweb.com.br/projetodesign/isabela-vecci-expografia-de-museu-tiradentes-mg>. Acesso em setembro de 2019.

PROJECT MU.SA. e- BOOK. **Museum of the future: Insights and reflections from 10 international museums**. ISBN 9788899265182. Disponível em: <http://www.project-musa.eu/> Acesso em 2020

RAMIREZ, Mari Carmen. **Brokering Identities: art curators and the politics of cultural representation**. In: Thinking about Exhibition. 2005. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5718108/mod\\_resource/content/1/epdf.pub\\_thinking-about-exhibitions.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5718108/mod_resource/content/1/epdf.pub_thinking-about-exhibitions.pdf) Acesso em 2020.

RESULTADOS DIGITAIS. Disponível em:  
<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/> Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. Disponível em:<https://resultadosdigitais.com.br/blog/ferramentas-de-marketing-digital/>  
Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-google-ads/>  
Acesso em 2020.

REVISTA MUSEU. **COVID tem mais de 30 milhões de vítimas em todo mundo.** Disponível em: <https://www.revistamuseu.com.br/site/br/noticias/covid19/179-covid19/9485-18-09-2020-covid-19-tem-mais-de-30-milhoes-vitimas-em-todo-o-mundo.html>. Acesso em 2021.

\_\_\_\_\_. **Impactos da COVID no setor cultural.** Disponível em:  
<https://www.revistamuseu.com.br/site/br/artigos/8681-impactos-da-covid-19-no-setor-cultural.html>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **ICOM divulga recomendações em relação ao COVID 19.** Disponível em:  
<https://www.revistamuseu.com.br/site/br/noticias/covid19/179-covid19/8398-28-04-2020-icom-brasil-divulga-recomendacoes-em-relacao-a-covid-19.html>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

ROCK CONTENT. **Grupos no facebook.** Disponível em:  
<https://rockcontent.com.br/blog/grupos-no-facebook/> Acesso 2021

\_\_\_\_\_. **Marketing digital.** <https://rockcontent.com.br/blog/marketing-digital/> Acesso em 2021

\_\_\_\_\_. **E-BOOK DE Marketing Digital.** <https://rockcontent.com.br/blog/ebooks-de-marketing-digital/> Acesso em 2021.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. As Megaexposições No Brasil: democratização ou banalização da arte? **Cadernos de Sociomuseologia**, [S.l.], v. 19, n. 19, Londres, junho, 2009. ISSN 1646-3714.

\_\_\_\_\_. As Megaexposições no Brasil: entre a Representação da Nação e os Lucros do Mercado, **25º Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais**. Setembro, 2001.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.

SAUDEABRIL. **Com a palavra a saúde de migrantes e refugiados no contexto da pandemia do coronavírus.** Disponível em: <https://saude.abril.com.br/blog/com-a-palavra/a-saude-de-migrantes-e-refugiados-no-contexto-da-pandemia-do-coronavirus/> Acesso em 2021.

SEARCHLAB. **Google Ads**. Disponível em: <https://searchlab.com.br/p/diferenca-entre-seo-e-google-ads/>\_Acesso em 2021.

SIMMEL, Georg. [1890]. **Sobre exposições de arte**. In: VILLAS BÔAS, Gláucia; OELZE, Berthold (org.). *Georg Simmel arte e vida: ensaios de estética sociológica*. Tradução: Markus André Hediger. São Paulo: Hucitec, 2016

SMITH, Terry. *Arte contemporânea: correntes mundiais em transição para além da globalização*. PÓS: **Revista do Programa de Pós-graduação em Artes da EBA/UFG**. v7., n.13: mai.2017.

SOUNDCLOUD. **Hipermuseus**. Disponível em <https://soundcloud.com/user-82706688/hipermuseus-no-programa-marketeria-inovacao-e-relevancia-digital-dos-museus-e-centros-culturais>. Acesso em 2020.

SOOD, Amit. **A transformação digital**. 2014. Disponível em: *A transformação digital dos museus - 02/11/2014 - Ilustríssima - Folha de S.Paulo (uol.com.br)*\_Acesso em 2020.

SPOTIFY. Disponível em: <https://open.spotify.com/show/6raUN5lCuLAME516Vs7G2n>\_Acesso em 2020.

SOUZA, Lucas Fabrizzio Laquimia de. **A cenografia e as megaexposições do século XXI**. 2012. Dissertação (Mestrado em Teoria e Prática do Teatro) - Escola de Comunicações e Artes, University of São Paulo, São Paulo, 2012.

SOUZA, T. M. *Arte e cidade comprimidas: a exposição como símbolo da modernidade em Georg Simmel*. **Revista Novos Rumos Sociológicos** | vol. 5, nº 7 | Jan/Jul/2017.

SPROUT SOCIAL. Disponível em: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-for-museums/> Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. **Social media for museums**. Disponível em: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-for-museums/> Acesso em 2021.

TAB UOL. **Tarsila é pop**: Como as redes sociais mudaram a experiência de ir ao museu. Disponível em: <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2019/07/26/tarsila-e-pop.htm>\_Acesso em outubro de 2019.

TANDF ON LINE. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2020.1764206>\_Acesso em 2020.

TATE MODERN MUSEUM. Disponível em: <https://www.youtube.com/c/Tate/videos> Acesso em 2020.

TEAM WORKS. Disponível em: <https://www.teamworksmidia.com/museums/best-museum-instagram-accounts-common/>\_Acesso em 2020.

THE ART NEWSPAPER. **Art most popular exhibition and museum figures 2017.** Disponível em: <https://www.theartnewspaper.com/news/art-s-most-popular-exhibition-and-museum-figures-2017>. Acesso em agosto de 2019.

\_\_\_\_\_. **Covid prompts museums to rethink design.** Disponível em <https://www.theartnewspaper.com/news/space-race-covid-prompts-museums-to-rethink-design>. Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. **Relatório das exposições mais visitadas.** Disponível em: <https://www.theartnewspaper.com/analysis/art-s-most-popular-here-are-2019-s-most-visited-shows-and-museums#:~:text=Ai's%20triumph%20helped%20Brazil%20and,the%2Dscenes%20look%20at%20DreamWorks>. Acesso 2020.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <https://www.theartnewspaper.com/analysis/museum-masters-of-the-social-media-universe> Acesso em 2020

THE NEW YORK TIMES. **The art of Slowing down in a museum.** 2014. Disponível: <https://www.nytimes.com/2014/10/12/travel/the-art-of-slowing-down-in-a-museum.html> Acesso em 2020.

TIMEOUT. **The National Gallery:** Como as redes sociais mudaram a experiência de ir ao museu. Disponível em: <https://www.timeout.com/london/art/national-gallery>. Acesso em outubro de 2019.

TEAMWORKS. Disponível em: <https://www.teamworksmidia.com/museums/best-museum-instagram-accounts-common/> Acesso: 2020.

SANTAELLA, Lúcia. **Da cultura das mídias à cibercultura:** o advento do pós-humano. Porto Alegre: Revista Famecos, 2003.

UOL. **Celular e museu e a covid-19 pode reinventar a arte que consumimos.** Disponível em: <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2020/05/14/janela-celular-e-museu-a-covid-19-pode-reinventar-a-arte-que-consumimos.htm>. Acesso 2020.

\_\_\_\_\_. **Fake News.** Banimento de Trump das redes sociais ataca liberdade de expressão? <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2021/01/14/banimento-de-trump-das-redes-sociais-ataca-liberdade-de-expressao-entenda.htm>

\_\_\_\_\_. **A transformação digital dos museus.** Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/ilustrissima/2014/11/1540825-a-transformacao-digital-dos-museus.shtml?cmpid=menupe>. Acesso em outubro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Editorial.** Disponível em <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/deutschewelle/2020/07/25/quarentena-reduziu-pela-metade-transmissao-da-covid-19-no-brasil-diz-estudo.htm>. Acesso em 2020.

\_\_\_\_\_. **Quarentena reduziu pela metade transmissão da Covid-19 no Brasil.** Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas->



noticias/deutschewelle/2020/07/25/quarentena-reduziu-pela-metade-transmissao-da-covid-19-no-brasil-diz-estudo.htm. Acesso em 2020.

USP. **O que se sabe sobre a origem da doença COVID-19.** Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/>. Acesso em 22 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Produção acadêmica.** Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002910079.pdf>. Acesso em 2020

VEJA RIO. **Museu de Belas Artes já emprestou mais de 2 mil obras.** Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/programe-se/museu-de-belas-artes-ja-emprestou-mais-de-2-mil-obras/>. Acesso em outubro de 2020.

VEJA. **OMS alerta para uma segunda onda de coronavírus no inverno.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/mundo/oms-alerta-europa-para-uma-segunda-onda-de-coronavirus-no-inverno/>. Acesso em 2021.

WIKIPEDIA. Foto. Representação da disposição de obras em exposição retratada na pintura “Charles X. distribuindo prêmios no Salão de 1824 no Louvre” de François-Joseph Heim, 1827. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Francois-Joseph\\_Heim\\_001b.jpg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Francois-Joseph_Heim_001b.jpg)  
Acesso em 2020