mamdebate 2024

<PROJETAR MUSEUS, REFLETIR PÚBLICOS>

PORTUGUÊS

ESPAÑOL

ENGLISH

<SUMÁRIO>

1.
Projetar museus, refletir públicos
Cauê Alves
<curador-chefe do MAM São Paulo>

2.
Mesa 1 - Projeção pública: museus e seus programas
Alex Calheiros
<diretor do Museu da Inconfidência, MG>
Cintia Maria
<diretora do MUNCAB, BA>
Marília Bonas
<diretora técnica do Museu do Futebol/IDBrasil, SP>

3.
Comunicação e públicos: estratégias para um museu do futuro
Ane Tavares
<coordenadora de comunicação do MAM São Paulo>

4.
Mesa 2 - Comunicação integrada: museus e suas redes
Caroline Carrion
<superintendente de comunicação da Bienal de São Paulo, SP>
Fernando Bruno
<coordenador de projetos digitais do MALBA, Argentina>
Lorena Vicini
<gerente executiva de estratégia e transformação do Instituto Inhotim, MG>

5.
Encerramento
Kássia Borges
<integrante MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin)
e curadora-adjunta do MASP, SP>

5.
Textos en español

6.
Texts in English

7.
Créditos



<MAM DEBATE 2024: PROJETAR MUSEUS, REFLETIR PÚBLICOS>

Cauê Alves,
curador-chefe do MAM São Paulo

Em 2024, o **mam debate** chega à sua terceira edição com o objetivo de pensar e projetar instituições culturais, suas programações e linhas curatoriais, colocando os públicos com os quais se relacionam como fundamentais. Refletir os anseios de diversos públicos — sem renunciar ao propósito da instituição, sem se submeter ao rebaixamento dos eventos de massa ou exposições imersivas voltadas apenas ao entretenimento — está entre os desafios, assim como refletir sobre os públicos que os museus mobilizam num momento em que os interesses estão cada vez mais segmentados, e os perfis de visitantes, cada vez mais diversificados.

Entre as questões que nos estimularam a organizar este debate está o desafio para que os museus se relacionem efetivamente com seus públicos, e que suas programações possam ter um impacto para além de um simples *like* numa tela de celular, sem minimizar a relevância das redes sociais no mundo contemporâneo. Como se abrir para o público, escutar seus anseios e, ao mesmo tempo, valorizar a história da instituição, nunca deixando de preservar, pesquisar e difundir seu acervo? Se o ato de jogar molho de tomate em uma obra atrai mais visibilidade que qualquer discussão sobre arte, como não se render à lógica do escândalo ou dos grandes espetáculos e fazer com que um trabalho consistente de valorização da experiência direta com a obra seja possível? Como o museu pode fazer para que o conhecimento que produz seja mais que um conteúdo para as plataformas digitais? Como conseguir engajar os diversos públicos sem necessariamente atender a todas as demandas legítimas das diversas comunidades que frequentam museus e que podem ser contraditórias entre si? Como as demandas identitárias podem ser representadas no museu sem enfraquecer as necessidades sociais e de projetos educativos amplos e diversos?

A reflexão que os debates aqui propostos pretendem gerar perpassa diversos campos, mais especificamente na relação entre curadoria e comunicação. Pensar nos modos como o museu dialoga com o público por meio de sua programação, de suas atividades educativas, de suas publicações (catálogos, folhetos e textos de parede), assim como nos cada vez mais onipresentes meios digitais exige a elaboração de uma comunicação institucional precisa e integral, dirigida a públicos específicos, com suas particularidades, mas também ao que se convencionou chamar de público geral. Como sabemos, a suposta universalidade que a arte moderna almejou não se realizou, em especial o sonho utópico de que a arte moderna ou abstrata seria mais acessível para todos, independentemente de seus repertórios ou origens, como se a arte moderna, em si, fosse mais democrática, ao afetar diretamente a sensibilidade do cidadão, sem a obrigatoriedade de mediações discursivas ou paradigmas de representação europeus. Cientes não só da falência das utopias modernas e da dificuldade em furar a bolha do circuito de arte contemporânea para públicos não familiarizados com ela, mas também da impossibilidade de um programa curatorial e uma comunicação institucional universais, o MAM tem pensado numa comunicação institucional que abranja tanto as modalidades tradicionais quanto as mídias urbanas (*out of home*), assim como os meios digitais e redes sociais. Entretanto, temos ciência de que o engajamento nas redes é definido por algoritmos que priorizam interesses individuais, em detrimento dos coletivos, e, portanto, o privado tende a se sobrepor ao público.

O MAM São Paulo atingiu, em 2024, 288.237 seguidores no Instagram, 126.852 seguidores no Facebook, 90.323 seguidores no X (antigo Twitter), 58.867 seguidores no LinkedIn,

11.538 mil inscritos no YouTube, 4.473 mil seguidores no TikTok, cerca de 740 mil interações no site e média de 12,5 mil visualizações de sua página no Google Arts & Culture. O público on-line do MAM, em 2024, somou mais de **1.330.000**, e as visitas presenciais, cerca de **165 mil**, incluindo 27.552 pessoas em visitas com o MAM Educativo. Nos últimos anos, esses números têm obedecido, mais ou menos, essa proporção, ainda que o público virtual tenha diminuído depois da pandemia, momento em que esse público chegou a mais de **1.885.000** no MAM. Só pela quantidade de canais virtuais, assim como pela diferença numérica gigantesca entre o presencial e o on-line, o assunto já mereceria uma reflexão. Mas será que a experiência presencial e a digital podem ser comparáveis? Como o público se torna o protagonista, sem que a visualização de um post nas redes sociais possa substituir o contato do corpo com o espaço expositivo físico?

Entre as estratégias que o MAM tem colocado em prática, estão ações em que diversos setores do MAM participam. Como, por exemplo, a ação “MAM na cidade”, com inserções de obras do acervo do museu na mídia urbana e empenas cegas de edifícios, num momento em que os museus estavam fechados por causa da pandemia de covid-19; o “MAM no Minecraft”, desenvolvido em parceria com o MAM Educativo para que seja usado por professores em sala de aula em formato de game; além de mostras que exigem a presença física do visitante no Parque Ibirapuera, mas que acontecem na tela do celular, como em *Realidades e Simulacros*, feita com o uso de realidade aumentada, em 2023, momento em que o museu discutiu o modo como o presencial e o digital se sobrepõem, se complementam ou se contradizem. Para além da demanda por espaços instagramáveis, o projeto do 38º Panorama da Arte Brasileira envolveu a construção de um ambiente digital 3-D, uma plataforma imersiva que expandiu o alcance da exposição e desenvolveu um experimento curatorial que não pensa o digital em oposição ao presencial. O podcast *Mil graus*, realizado pelo MAM sobre o 38º Panorama, também aproxima os campos da comunicação e da curadoria.

No mesmo momento em que o público digital e as redes sociais crescem, a crítica de arte se atrofia. Os *influencers* digitais, com milhões de seguidores, possuem mais impacto que os *influencers* analógicos da velha crítica de arte. Como pensar uma instituição de arte conectada e com independência na programação, numa época de aumento exponencial de novos *influencers* patrocinados?

O MAM realizou, recentemente, diversas pesquisas sobre o perfil de seus visitantes e ficou evidente a necessidade de o museu se aproximar do público jovem, para além dos programas educativos e das visitas das escolas parceiras. O **mam debate 2024: projetar museus, refletir públicos** pretende contribuir para a discussão de estratégias de programação em instituições culturais e o modo como as instituições repercutem reivindicações da sociedade, além disso, como os museus lidam com as questões mais urgentes do mundo contemporâneo e seus efeitos na sociedade como um todo.

Para isso, temos, a seguir, discussões de duas mesas: a Mesa 1, intitulada *Projeção pública: museus e seus programas*, que propõe aos convidados Alex Calheiros (diretor do Museu da Inconfidência, MG), Cintia Maria (diretora do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, BA) e Marília Bonas (diretora técnica do Museu do Futebol/IDBrasil, SP) que discutam as maneiras como as diferentes instituições se projetam para seus públicos, especialmen-

te através das propostas programáticas e curatoriais, e que analisem os efeitos reais de suas proposições.

E a Mesa 2, intitulada *Comunicação integrada: museus e suas redes*, em que os convidados Caroline Carrion (superintendente de comunicação da Fundação Bienal, SP), Fernando Bruno (coordenador de projetos digitais do Museu de Arte Latino-Americana de Buenos Aires – Malba) e Lorena Vicini (gerente executiva de estratégia e transformação do Instituto Inhotim, MG) apresentam as estratégias de comunicação e criação empregadas a fim de se relacionarem com seus públicos, integrando as respectivas programações presenciais com a dimensão digital ou virtual em que grande parte do contato com o público se dá hoje.

Encerramos com a participação especial da artista visual indígena do povo Iny do Cerrado e membro do coletivo MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin), professora universitária e curadora, Kássia Borges, que aborda a representação de comunidades indígenas em espaços institucionais.

Mesa 1

<PROJEÇÃO PÚBLICA: MUSEUS E SEUS PROGRAMAS>

Alex Calheiros
Cintia Maria
Marília Bonas



<MESA_1>
<O REPOSICIONAMENTO INSTITUCIONAL DO MUSEU DA INCONFIDÊNCIA EM OURO PRETO>

Alex Calheiros,
diretor do Museu da Inconfidência

O Museu da Inconfidência (MIN) é uma unidade museológica constituinte de um grupo de cinco museus históricos nacionais sob a gestão do Instituto Brasileiro de Museus — Ibram. Criado em 1938, tendo assinado seu decreto de criação o então Presidente da República Getúlio Vargas e seu Ministro da Educação e Cultura Gustavo Capanema, o Museu da Inconfidência, situado na cidade histórica de Ouro Preto, foi, a sua época, um avanço na museologia brasileira, já que os museus então existentes não haviam ainda passado por atualizações, remontando ainda, tanto em suas estruturas quanto em suas narrativas, concepções mais tradicionais. Localizado no interior do país, mas num destino há pouco tornado mítico pela viagem de "redescoberta" do Brasil pelos modernistas paulistas, o Museu da Inconfidência, a despeito dos descaminhos e críticas que o ideal modernista vem sofrendo na contemporaneidade, é naturalmente também um legado desse momento, momento fundante de uma compreensão mais alargada de cultura nacional, estruturante de nossas instituições. O Museu da Inconfidência tem a missão, como está escrito em seu decreto de criação, de colecionar os documentos, objetos e obras de arte relacionados à Inconfidência Mineira, a formação de Ouro Preto e Minas Gerais, e, claramente, sua contribuição na formação nacional. Aliás, seu lugar, inserido no conjunto dos museus históricos nacionais, está marcado justamente na perspectiva da formação política, mas também artística e cultural, nacional de um ponto de vista contestatório já que é um memorial de um dos mais relevantes movimentos de oposição à Coroa portuguesa. Para que figurasse como sua sede, foi destinada, num acordo com o governo do estado de Minas Gerais, a antiga Casa de Câmara e Cadeia, que começou a ser construída em 1785, a mando do então governador da província de Minas Gerais e São Paulo, o Capitão-General Luis da Cunha Meneses, anteriormente governador da Província de Goiás, personagem importantíssima nas *Cartas Chilenas*, panfleto escrito por Tomás Antonio Gonzaga, um dos conjurados mineiros, na figura do Fanfarrão Minésio. Aliás, nas Cartas três e quatro, Critilo narra a Doroteu os fatos que envolvem o Fanfarrão Minésio, homem autoritário, vaidoso e corrupto, idealizador e executor do edifício em pedra e cal que substituiria a antiga Casa de Câmara e Cadeia feita ainda em pau a pique, certamente pouco segura e muito pequena para as necessidades de uma cidade em constante crescimento e cada dia mais violenta em função do declínio da exploração do ouro. Em um aceno poético à situação de Vila Rica, hoje Ouro Preto, no século 18, os olhos de um poeta satírico contam sobre a ereção de uma frondosa Casa de Câmara e Cadeia, em substituição à mais antiga, situada mais ou menos onde hoje se encontra o monumento a Joaquim José da Silva Xavier, no centro da atual praça Tiradentes. Diz assim o texto: "Desiste, louco chefe, dessa empresa: um soberbo edifício, levantado sobre os ossos de inocentes, construído com lágrimas dos pobres, nunca serve de glória ao seu autor, mas sim de opróbrio" (p. 42). O anonimato da obra foi necessário, hoje se acredita que sua autoria seja, de fato, de Tomás Antonio Gonzaga, pelas denúncias que ali se fazem às injustiças e violências necessárias para a execução do edifício e aos diversos atos do governador, que ocupava o edifício do outro lado da praça, outra construção portentosa, desenhada e executada por José Fernandes Pinto Alpoim, militar, um dos maiores arquitetos portugueses na colônia. Resta um enigma: a motivação de sua construção, se pela vaidade, com pendores para arquiteto de Luis da Cunha Meneses, ou pela recente pauperização da cidade em tempos do declínio do Ciclo do Ouro, motivo pelo qual também eclodiram os eventos que se materializaram na conjura que logo mais seria contida pelo poder repressivo da Coroa, com o indiciamento de figuras importantes da alta sociedade mineira, inclusive padres, resultando no degredo para

grande parte dos envolvidos e na condenação à forca daquele que era um único participante pertencente às camadas populares, Tiradentes.

O edifício da antiga Casa de Câmara e Cadeia somente foi terminado cem anos depois do início de sua construção, em 1855, tendo se tornado, já no período republicano, o presídio estadual. Somente em 1938, a partir do decreto de criação de um museu dedicado à memória dos conjurados mineiros, sua função foi modificada, e as obras de adequação confiadas ao Serviço de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o SPHAN, sob a direção de Rodrigo Melo Franco. Está aqui uma pista importante para entender como se constitui o Museu da Inconfidência, o ideário em torno de sua criação e o acervo que lhe dá conteúdo. Em primeiro lugar, cabe destacar essa associação entre o varguismo e os modernistas. Dois olhares muito distintos sobre o passado, mais especificamente sobre o passado brasileiro, calcado na importância que tem Minas Gerais para a construção desses olhares. Esta primeira visada é impregnada de ideologia positivista e nacionalista, pois não é novidade o intuito, por parte de Getúlio Vargas, de revitalizar aquele ideário forjado na Proclamação da República. Não cabe aqui reconstituir as disputas em torno da Inconfidência Mineira e sua adequação na constituição do mito nacionalista que erigiu a imagem dos conjurados a partir do modelo sacrificial dos mártires da pátria e as inúmeras associações ao modelo cristão católico que deixou suas marcas na iconografia, especialmente do Tiradentes, e muito claramente na exposição de longa duração do museu, notadamente chamada *Sala da Inconfidência*, na qual o objeto mais importante, o chamado *Livro do Tiradentes*, coletânea das leis constitucionais americanas, livro proibido, subversivo, em posse do Tiradentes no momento de sua prisão, é neutralizado imediatamente, pois, a seu lado, está outro livro, de autoria de um dos inconfidentes, Tomás Antonio Gonzaga, o mesmo das *Cartas Chilenas*, dedicado a Maria Joaquina de Seixas, sua musa, a *Marília de Dirceu*, importante obra do movimento árcade, mas longe de ter algum teor político, muito menos revolucionário. Por outro lado, na mesma sala, encontram-se dispostas, em forma de cruz, as traves da forca do herói e, à sua frente, uma grande tela retratando seu julgamento, pintura claramente inspirada nas tantas cenas do julgamento de Cristo ou de Sócrates, entre outros documentos, como a sentença de condenação, um antigo boticão, instrumento usado para extrair dentes, e um relógio comprado na década de 1950 num leilão em Portugal, passando por parte do espólio do padre Manuel Rodrigues, um dos padres conjurados, um bordado pertencente a Marília e mobiliários, entre eles, uma mesa na qual teriam sentado os conjurados em seus saraus literários. Logo depois, somos encaminhados ao Panteão dos Inconfidentes, projetado por José de Souza Reis, um dos primeiros colaboradores de Rodrigo Melo Franco, um espaço austero, contendo as lápides dos conjurados, homenagem feita por ocasião do retorno dos restos mortais trazidos da África, mandados buscar pelo governo brasileiro, a cargo de Augusto de Lima Junior. A narrativa é francamente religiosa, ainda mais quando vemos, em contraposição a uma bandeira vermelha, com um triângulo no centro e o dístico, hoje gravado na bandeira de Minas Gerais, *libertas quae sera tamen*, um crucifixo apenso à parede, sacralizando o espaço, reservado para ser um altar republicano. A narrativa política toda exibida na parte inferior do museu não é muito diferente; partindo da chamada Sala da Origem, sua narrativa é mais que convencional, conta uma história oficial, decalcada dos antigos livros escolares em que se narram os feitos da Coroa Portuguesa nas Minas Gerais. Marcos de sesmarias, quadros da família real, entre eles, um de dona Maria — sem nenhuma menção àquela que assinou a sentença de morte do Tiradentes —, brasões, varas de magistrados, sinos e outros ob-

jetos religiosos, armas como pistolas e espingardas, essas ao lado de uma urna funerária indígena e flechas. Para que fique mais claro, uma reprodução de uma gravura de Debret retratando um suposto encontro entre portugueses e indígenas, num protocolo diplomático, trocando presentes. Finalmente, uma história de fundação, sem conflito, sem sangue, sem morte.

As salas seguintes são a da Construção Civil e a dos Transportes, como se pode imaginar, todas dedicadas ao modo de vida da aristocracia, seus modos de morar e de se deslocar, incluída aí uma liteira, apetrechada com pelegos, para sugerir que o objeto era puxado a tração animal. Não era!

A quarta sala é inteiramente dedicada à mineração e, claro, ao "trabalho" nas minas. São exibidos ali objetos variados, como bateias, instrumentos de pesagem e uma enorme maquete representando as diversas formas de extrair o ouro, desde o processo manual, conhecido como de aluvião, até a escavação, mais complexa. Nenhuma menção à tecnologia africana empregada na mineração e nenhuma explicação sobre o fato de que os povos escravizados foram escravizados justamente porque sabiam minerar, construir em pedra etc., tendo seus saberes expropriados. Entre objetos de curiosidade, um tronco com a descrição "de madeira, ferro" e um comentário: usado como corretivo para aqueles que tentavam subverter a ordem. Na legenda de uma imagem de São Benedito, de inequívoco talho negro, um comentário sobre a origem do santo e o fato de que a existência da imagem é prova de que havia liberdade de culto e religião no período colonial.

Há ainda uma sala da vida social que apresenta uma série de objetos, indumentárias, utensílios de mesa, um carrinho de arruar. A última sala, para retratar os momentos que antecedem a Independência, a Sala do Império, traz, novamente, brasões imperiais, pinturas de dom Pedro I e dom Pedro II, completando a narrativa colonial, num museu que deveria ser o memorial de um momento, guardados os limites de época, anticolonial.

A parte superior é inteiramente dedicada às artes e à religião. Considerem, por religião, a religião católica, presente na primeira sala, chamada Pintura e Escultura, que apresenta uma série de esculturas de autores anônimos, desde as coloniais portuguesas do Oriente, com imagens de marfim, até uma série de mestres menores mineiros, como Mestre de Piranga, Piraguinhas, L.C., entre outros, e pinturas dos apóstolos, também anônimas, quase athaydianos. Enfim, a sala pretende ser uma sala de arte popular, de autores anônimos, mas são claramente artistas menores; menores, talvez, porque desconhecidos, mas com muita vontade de ser eruditos. Depois, outra sala, esta explicitamente dedicada à religião, com crucifixos, partituras de música sacra, altares, candelabros, anjos toalheiros, retábulos. Merece destaque a sala seguinte, dedicada ao Triunfo Eucarístico, grande evento ocorrido em 1734, movimento da contrarreforma que se espalhou pelo mundo com grandes procissões, no esforço de demonstrar o poder e o fausto da fé católica perante as ameaças do protestantismo. Num relato conhecido, em meio ao fausto romanizado, numa cidade que até hoje ostenta uma população negra de quase 80%, não faltou o "lundu quente" dos negros e mesmo "índios" carijós ricamente apetrechados. Os carijós foram povos do litoral norte paulista escravizados e levados para Minas Gerais. O Triunfo Eucarístico ficou conhecido como o "carnaval barroco". Temos ainda uma sala dedicada às irmandades leigas, claramente brancas; uma sala dedicada aos oratórios, com pouco

espaço para aqueles mais populares, diluídos entre oratórios de talho mais refinado e policromias sofisticadas. Por fim, uma sala dedicada ao Aleijadinho, e outra, a Athayde. Entre elas, uma longa sala com uma exposição variada de mobiliário do período colonial, entre os séculos 18 e 19.

Enfim, como tentei demonstrar aqui, o Museu da Inconfidência é um museu colonial no qual a narrativa das classes dominantes, inclusive aquela colonizadora, tem total destaque, com uma ausência absoluta da presença e contribuição negra, da presença ou desaparecimento dos povos originários, das mulheres, das outras formas de vida religiosa, judeus, cristãos novos, religiões de matriz africana e suas sincretizações.

O Museu da Inconfidência conta hoje com uma equipe diminuta e orçamento apenas para manutenção, isto é, vigilância, vigias de sala, limpeza e alguns postos de auxiliar administrativo. Apenas recentemente conseguimos alguns contratos terceirizados para a área finalística, o que significa que nossas ações têm se baseado fundamentalmente no reposicionamento do museu, notadamente nos temas concernentes à valorização da presença e contribuição dos povos escravizados, da participação das mulheres na vida social e política em Minas Gerais, e outras ações em planejamento sobre os povos originários e a perseguição aos judeus e cristãos novos no período colonial. O Museu da Inconfidência não possui, atualmente, educativo, tampouco equipe de comunicação.

A primeira ação tomada na nova gestão, impactando diretamente o público do Museu, foi a gratuidade, aumentando sensivelmente a visitação, alcançando em 2024 um público de cerca de 350 mil visitantes, praticamente o dobro do ano anterior à pandemia da covid-19.

Ação também relevante e que ampliou o público, não só o físico, mas, sobretudo, o virtual, foi a inclusão, nos anos 2023 e 2024, das lápides dedicadas às mulheres que tiveram inequívoca participação nas ações políticas que culminaram no processo de inconfidência por um grupo de conjurados. São elas Hipólita Jacinta e Bárbara Heliodora. Decisões tomadas a partir de pesquisas acadêmicas e a recuperação de fatos históricos relacionados à constituição do museu e do panteão subsidiaram nossas decisões. O recente debate tem produzido diversos frutos, entre eles, a proposição da inscrição de Hipólita no livro dos heróis e heroínas nacionais, além de propostas de filmes, pesquisas acadêmicas e, inevitavelmente, dado o grande número de visitações escolares, a difusão da participação e importância das duas mulheres nos eventos da Inconfidência Mineira. Diversas inserções em rádios, jornais e televisão deram, em 2023 e 2024, uma enorme visibilidade à instituição, destacando o momento de reposicionamento e reparações históricas que o Museu da Inconfidência vem promovendo, em diálogo com a academia, a comunidade ouro-pretana, e pesquisadores, artistas e curadores de todo o país.

A segunda ação, que acredito estar ampliando o diálogo com o público, é o projeto “Este objeto, o que ele nos fala?”, com três ciclos bem planejados, dedicados aos temas sensíveis na exposição de longa duração: escravidão, gênero e povos originários, criados a partir do diálogo contínuo com a população local e especialistas de diversas origens e formação. O projeto acontece de forma virtual e tem tido um alcance surpreendente, demonstrando o interesse crescente por parte de diversos públicos, de modo disseminado, pelos temas que o museu tem discutido.

Apresento aqui o projeto “Este objeto, o que ele nos fala?”, elaborado pela equipe de curadoria, educativo e parceiros do museu.

Objetos e passados sensíveis no MIN

Conceito:

A iniciativa busca discutir a apresentação e exposição de passados sensíveis no Museu da Inconfidência. Assim, associamo-nos ao debate necessário sobre a permanência e formas de exibição de objetos museológicos que evocam passados sensíveis como a escravidão e o racismo, as desigualdades de gênero, a subalternização dos povos originários, a trivialização das violências históricas e formas variadas de invisibilização que ainda caracterizam as narrativas dos museus históricos. Nossa ideia é reunir pesquisadores da área de humanidades, artistas e representantes de movimentos culturais e sociais para debater o destino desses objetos nas exposições e acervos do Museu da Inconfidência. Os debates subsidiarão decisões curatoriais, políticas de aquisição, modelos de pesquisa e comunicação do acervo, bem como ações educativas pensadas para garantir a democratização da experiência histórica e estética que o Museu da Inconfidência apresenta a seus públicos. Por essa razão, os ciclos de debates serão registrados de modo a constituir um arquivo de referências que possamos acessar para as tomadas de decisão, bem como para pesquisas futuras sobre as transformações do Museu da Inconfidência. Assim sendo, a iniciativa organiza-se em ciclos relacionados a temas sensíveis de nossa história e vida social, convidando à reflexão para a construção de posicionamentos responsáveis.

1º ciclo: os objetos museológicos e a trivilização da escravidão

Há uma série de objetos em exibição no Museu da Inconfidência que evocam a violência da escravidão. A maneira pela qual são exibidos, especialmente os objetos de suplício e tortura, não permitem pensar as lutas por liberdade das pessoas escravizadas, tampouco possibilitam conceber verdadeiramente outras modulações de sua existência histórica, além da condição de trabalhadores escravizados. Esse processo é identificado como um dos aspectos daquilo que estamos chamando de “trivialização da escravidão” nos museus. Em poucas palavras, a exibição exclusiva dos objetos relacionados ao controle e violência sobre os escravizados — ou seu destaque excessivo — reforça uma visão homogênea daquele processo histórico que contribui para subalternizar a experiência histórica da população afro-brasileira. Parece-nos necessário enfrentar esse problema. Daí, nós nos perguntamos: o que fazer com tais objetos? Como revelar a violência escravista, cujas marcas ainda persistem, sem ocultar as lutas pela liberdade dos escravizados? Como apresentar o potencial criativo do povo negro, essencial ao trabalho, mas também a outras dimensões da vida social? Como relacionar os compromissos com a escravidão não enfrentados pelos movimentos de emancipação política, como a Conjuração Mineira e a Independência, ambas representadas no museu? Como apresentar mulheres e homens afro-brasileiros enquanto sujeitos históricos e criadores reconhecidos em seus tempos e no nosso?

2º ciclo: questões de gênero e desdobramentos contemporâneos

Apesar dos esforços recentes de atualização de narrativas acerca da participação de mulheres na vida política e social do país, desde o século 18, o Museu da Inconfidência reconhece que a visibilidade dada a suas personalidades mulheres deve ser considerada apenas como o início de um longo processo de identificação, pesquisa e reconhecimento. Mulheres que, destituídas de protagonismo na história do país, numa sociedade menos "inequânime", certamente teriam assumido um papel mais condizente com suas ideias e ações que o de meras coadjuvantes de seus maridos. Hipólita Jacinta tinha, há muito, o reconhecimento do seu papel na Conjuração Mineira, embora sua lápide não ocupasse o honroso lugar no Panteão dos Inconfidentes, lugar dedicado a uma dezena de homens que, em maior ou menor grau, tiveram seus nomes atrelados a esse fato histórico. Bárbara Heliodora, apesar de sua produção poética e literária por muitos considerada tímida, em condições diferentes de seu ativismo libertário em Vila Rica, talvez tivesse sido considerada um grande nome do Arcadismo brasileiro e da Conjuração Mineira. Em que pese o reconhecimento tardio dessas duas mulheres, há que se dar conta de que ambas ocupavam um lugar de privilégio na sociedade ouro-pretana do século 18, período em que não havia lugar para mulheres que não fossem brancas, religiosas ou aristocráticas. Qual era o lugar das pessoas que não tinham suas identidades de gênero sintonizadas com a identidade de mulheres e homens privilegiados na escala da cor, raça, etnia, credo e nível socioeconômico? É a partir desse enunciado que damos início ao 2º Ciclo de Debates "Este objeto, o que ele nos fala?", dedicado exclusivamente às questões de gênero e desdobramentos contemporâneos, observadas a partir de objetos do acervo do Museu da Inconfidência. Um longo caminho está sendo trilhado pela instituição, vislumbrando, neste primeiro momento, a atualização da narrativa expográfica e, num futuro breve, uma nova exposição de longa duração. Esse processo não poderia ocorrer sem a escuta ativa de coletivos e de pessoas que têm relevantes questões de gênero como pauta de suas pesquisas, trabalhos e ações. Não conseguiríamos nomear todas as pessoas e grupos que têm contribuído com o Museu da Inconfidência nessa travessia. Neste ciclo de debates, contamos com o apoio, ideias e sugestões de coletivos que estiveram presentes na escuta pública realizada no auditório da sede do museu: Coletivo Museus em Movimento; Coletivo Mães pela Liberdade; Coletivo Basta!; IFMG NEGED/IFMG — Núcleo de Estudos de Gênero e Diversidade/IFMG; Rosa Negra: grupo de cultura popular afro-brasileira; Coletivo Negro Braima Mané; Coletivo UBM Ouro Preto; Coletivo Ninfeias; Coletivo Pandeirosa; Coletivo Bateria Carabina; Coletivo Quilombo Vila Santa Efigênia; Coletivo Andorinhas. Para responder às perguntas, e tendo em vista a finalidade do ciclo sobre as narrativas do circuito expositivo, nossas convidadas irão debater sobre as temáticas do evento a partir de um objeto museológico do acervo do museu — ou da ausência dele. Os encontros serão mediados por profissionais do Museu da Inconfidência, dos coletivos organizadores e de outras instituições. Tendo em vista a pluralidade das visões sobre o tema, buscaremos combinar, sempre que possível, debatedores de origens sociais, formação, atuação e posições diversas.

3º ciclo: ocupações originárias

Estamos ainda elaborando a proposta do 3º ciclo, dedicado a "Ocupações originárias". Recentemente, apresentamos candidatura ao programa da Unesco "Rotas dos povos es-

cravizados” e fomos selecionados, entre 22 lugares no mundo, transformando o anteriormente icônico edifício do período colonial mineiro em um lugar de memória sensível à história da escravidão, já que, como dito anteriormente, a antiga Casa de Câmara e Cadeia foi construída por mãos escravizadas e, dada a história carcerária brasileira, foram elas, majoritariamente, de presos. Dessa forma, hoje, o museu se inscreve internacionalmente como um lugar de memória e presença negra. No próximo ano, como resultado da escuta e do reconhecimento, será inaugurada uma nova sala totalmente dedicada à cultura material dos negros em Minas Gerais, desde o século 18 até os dias de hoje, com cerca de 150 peças doadas por um colecionador mineiro.

Além dos ciclos de debate que constituem ações importantes para o museu, dada a constituição de suas coleções e narrativas expográficas, e sua inserção em uma cidade de maioria negra e de apagamento das ocupações anteriores ao Ciclo do Ouro, projetos, portanto, dedicados às reparações históricas necessárias ao museu e à cidade de Ouro Preto, outra estratégia que temos usado é a problematização da narrativa da exposição de longa duração, através do Programa de Intervenção de Arte Contemporânea do circuito expositivo de longa duração, que tem trazido ao museu diversos artistas, culminando na parceria com o Coletivo Reocupa, na exposição *Refundação*.



<MESA_1>
<PROJETAR MUSEUS, REFLETIR PÚBLICOS: UM OLHAR DO MUNCAB>

Cintia Maria,
diretora do MUNCAB

Os museus, enquanto espaços de preservação, memória, convivência e aprendizagem, enfrentam o desafio de se reinventar diante de profundas transformações sociais e culturais em uma sociedade contemporânea hiperconectada, o que contribuiu para novas formas de interação e consumo de bens culturais. O crescente distanciamento de uma *nova geração* em relação às formas tradicionais de consumo cultural levanta questões urgentes sobre como os museus podem construir relações significativas com seus públicos, sem sucumbir à lógica efêmera e superficial.

Esse cenário desafia as instituições culturais, sobretudo as instituições museológicas, a refletirem sobre sua programação, seus projetos, seus programas, suas coleções e a comunicação que estabelecem com a sociedade. **Como equilibrar a preservação de valores históricos e culturais com a inovação necessária para dialogar com novos públicos?** Essa questão central exige uma abordagem multifacetada, que considere tanto as demandas contemporâneas quanto as responsabilidades institucionais de um museu.

A chamada *nova geração* é composta por indivíduos que cresceram em um mundo hiperconectado, com acesso facilitado a uma diversidade de informações, histórias e formas de expressão cultural, principalmente através das telas da televisão, celular e computador. Essa geração tende a questionar instituições tradicionais e a buscar **experiências** mais **dinâmicas**, inclusivas e que **reflitam suas realidades e identidades**. O formato tradicional de museu, muitas vezes percebido como hierárquico e distante, precisa ser transformado para responder a esses novos anseios e necessidades. Imagine o tamanho do desafio para instituições que foram pensadas inicialmente como espaços de contemplação precisarem pensar no diálogo e na interação com seus públicos? Essa é uma questão desafiadora e isso significa repensar tanto a narrativa curatorial quanto os planos museológicos com seus programas. Mas, para isso, é necessário revisitar conceitos centrais, como: **o que é um museu?**

Segundo a definição de 2022, do Conselho Internacional de Museus (ICOM, do inglês International Council of Museums), um museu é:

> uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao **serviço da sociedade**, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Os museus, **abertos ao público, acessíveis e inclusivos**, fomentam a **diversidade e a sustentabilidade**. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, **com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento**. [grifos nossos].

De acordo com a Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que instituiu o Estatuto de Museus:

> Consideram-se museus, para os efeitos desta Lei, as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra

> natureza cultural, **abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento** (BRASIL, 2009). [grifos nossos].

Com o objetivo de abarcar a diversidade do campo museal, o Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013, que regulamenta o Estatuto de Museus, traz não só o conceito de museu, mas, também, a definição de processos museológicos, entendidos como:

> programa, projeto e ação em desenvolvimento ou desenvolvido com fundamentos teórico e prático da museologia, que considere **o território, o patrimônio cultural e a memória social de comunidades específicas, para produzir conhecimento e desenvolvimento cultural e socioeconômico** (BRASIL, 2013). [grifos nossos].

Tanto a definição mais recente como as mais antigas ressaltam a importância da relação com o público, o território e a instituição museu, ou seja, além de preservar, os museus têm entre suas funções se **relacionar com os diferentes públicos e territórios**. A conexão entre as definições do ICOM (2022), a Lei nº 11.904 (2009) e o Decreto nº 8.124 (2013) com a necessidade de criar relacionamentos efetivos com públicos diversos pode ser vista na ênfase que esses documentos colocam na **acessibilidade, inclusão e promoção da diversidade cultural**. Isso reflete a importância de considerar as múltiplas experiências e identidades dos públicos, como gênero, raça, classe social e acessibilidade, para criar um espaço representativo e inclusivo.

Para criar relacionamentos efetivos com públicos diversos, os museus precisam, primeiro, compreender a **pluralidade de experiências que compõem suas audiências**. Isso implica ir além das categorias demográficas tradicionais e considerar aspectos como gênero, raça, classe social, acessibilidade e interseccionalidade. Ao integrar essas perspectivas em seus planos museológicos, as instituições culturais podem se tornar mais representativas, diversas e inclusivas.

No Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB), por exemplo, essa abordagem tem orientado nossas ações. Trabalhamos para que cada exposição, evento, programa ou projeto seja um reflexo das histórias, lutas e conquistas das comunidades negras brasileira e afrodiaspórica. Isso se traduz em ações que priorizam a escuta ativa, o diálogo com comunidades locais e a cocriação de narrativas.

No contexto do MUNCAB, criar pontes com públicos diversos significa ir além da busca superficial por engajamento; significa fazer uma reparação histórica. Seguir um plano museológico que leve em consideração a promoção e respeito aos **direitos humanos e culturais** na perspectiva da democracia, da cidadania cultural e da interculturalidade. Essa perspectiva nos leva a construir estratégias que priorizam o fortalecimento de vínculos autênticos e de pertencimento.

Pertencimento como transformação social

Os museus e instituições culturais têm um papel central na promoção do pertencimento. Ao serem concebidos como espaços de memória, aprendizado e convivência, eles devem refletir a pluralidade de vozes e histórias que compõem a sociedade. Isso exige um compromisso ativo com a inclusão e a representatividade, garantindo que todos se vejam espelhados e reconhecidos em suas práticas.

No Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB), por exemplo, o pertencimento é um princípio fundamental. As narrativas e exposições são desenhadas para celebrar a diversidade e as contribuições da comunidade negra brasileira e da diáspora africana, oferecendo um espaço onde essas histórias podem ser honradas e vivenciadas. Essa abordagem fortalece o vínculo entre o museu e suas comunidades, criando um ambiente onde o público não apenas observa, mas, também, participa, questiona e se reconhece.

Promover o pertencimento não é apenas uma questão de inclusão; é um ato de transformação social. Um sentimento de pertencimento forte e generalizado contribui para a coesão social, o respeito mútuo e a redução de desigualdades. Ele fortalece a autoestima coletiva e individual, proporcionando uma base sólida para que as pessoas exerçam seus direitos e criem relações mais saudáveis e colaborativas.

No contexto das políticas culturais e educacionais, o pertencimento deve ser uma prioridade estratégica. Isso significa implementar ações que combatam a exclusão e criem condições para que todos os grupos sociais, especialmente os historicamente marginalizados, se sintam parte integral do tecido social. Projetos que promovem o diálogo intercultural, a valorização da diversidade e a preservação de memórias compartilhadas são exemplos poderosos de como isso pode ser alcançado.

Um olhar sobre o MUNCAB

A concepção do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) fundamenta-se no reconhecimento da centralidade dos povos negros na constituição identitária, cultural e artística do Brasil, promovendo um sentimento de pertencimento entre a população afro-brasileira e a valorização de suas contribuições para o processo civilizatório. Em diálogo com as realidades contemporâneas, o museu combate o epistemicídio[1] ao evidenciar conhecimentos, saberes e práticas que foram historicamente apagados, invisibilizados, marginalizados e silenciados, reafirmando sua missão como uma política cultural de impac-

[1] O epistemicídio é o processo de eliminação ou marginalização de saberes e práticas culturais de grupos historicamente subalternizados, como povos indígenas e afro-brasileiros, em favor de modelos de conhecimento dominantes. Esse conceito denuncia a destruição ou invisibilidade das epistemologias de culturas não ocidentais, perpetuando desigualdades sociais e raciais. Conceito amplamente discutido por autores como Boaventura de Souza Santos e Abdias do Nascimento.

to social. Bento (2022) afirma que “o pacto narcísico da branquitude[2] é sustentado pelo silêncio e pela negação”, ressaltando como as instituições, muitas vezes, reproduzem um sistema de desigualdade que marginaliza as populações negras. O MUNCAB, ao se contrapor a esse pacto, posiciona-se como um agente ativo de reconhecimento e valorização da memória e da história afro-brasileira, quebrando o ciclo de invisibilidade e promovendo um espaço inclusivo para as múltiplas vozes que compõem a sociedade brasileira.

Na cidade de Salvador, considerada a cidade com a população mais negra fora do continente africano — com 83% de sua população autodeclarada negra[3] —, o MUNCAB materializa um sonho geracional: ser um espaço de preservação, diálogo, reflexão e transformação social. Essa iniciativa conecta a memória ancestral às produções artísticas negras contemporâneas, desafiando estereótipos, o racismo e preconceitos ainda presentes na sociedade brasileira.

As contribuições africanas para a formação do Brasil vão muito além do trabalho manual e braçal nas lavouras e plantações ou na construção das cidades brasileiras ou na produção de riqueza para o país. As contribuições africanas incluem a produção intelectual, artística, religiosidade e a transmissão de conhecimentos indispensáveis para a organização social e cultural brasileira. Desde as práticas clandestinas nas senzalas até os quilombos, os africanos e seus descendentes (os afro-brasileiros) preservaram suas culturas e conhecimentos, que hoje são celebrados como patrimônio material e imaterial. Esses conhecimentos milenares perpassam a produção artística e cultural, a medicina, a gastronomia, a botânica e até mesmo sistemas filosóficos e políticos, consolidando-se como parte essencial da identidade brasileira.

Ao longo do tempo, diversas organizações e iniciativas negras desempenharam um papel crucial na preservação e disseminação desses conhecimentos. Memoriais em terreiros de Candomblé e instituições como o Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, na Bahia, o Museu Afro Brasil Emanoel Araujo, em São Paulo, e o Museu Afro-brasileiro da UFBA, vêm se consolidando como partes de uma política cultural que promove o combate ao epistemicídio e ao racismo[4] artístico e cultural, oferecendo uma plataforma para preservação e debates que reafirmam o protagonismo negro na formação da sociedade brasileira.

A fundação do MUNCAB foi marcada por um esforço coletivo, reunindo líderes políticos, intelectuais, artistas, educadores e representantes das comunidades negras em um movimento unificado pelo ideal de resgate e valorização das narrativas afro-brasileiras. Nomes

[2] A “branquitude” refere-se à construção social e cultural da identidade e do poder associado aos indivíduos brancos, considerando sua posição privilegiada dentro das dinâmicas raciais. Este conceito está relacionado à manutenção de privilégios e à invisibilidade das opressões sofridas pelas populações negras e outras minorias no contexto social.
[3] De acordo com o Censo Demográfico de 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
[4] O conceito de racismo envolve um sistema de crenças e práticas que promove a discriminação e a desigualdade com base na raça. A definição amplia a ideia de que certos grupos, em sua maioria, os brancos, são considerados superiores aos outros, resultando em práticas que marginalizam, excluem e subjugam pessoas de grupos racializados, especialmente as negras e indígenas. O racismo se manifesta tanto em atitudes individuais quanto em estruturas sociais, políticas e econômicas, perpetuando a ideia de “raças” distintas e hierarquizadas.

como Ubiratan Castro de Araújo, Emanoel Araujo, Capinan, Jaime Sodré, Mãe Stella de Oxóssi, Maria Augusta Rocha, Nilson Mendes, Zulu Araújo e Gilberto Gil estiveram à frente desse processo, consolidando a missão do museu como um espaço de pluralidade cultural, liberdade de expressão e respeito às diferenças.

O MUNCAB não apenas preserva e celebra o legado afro-brasileiro, mas também se posiciona como um instrumento de transformação social. Por meio de suas atividades de dinamização, promove a disseminação de conhecimento, o fortalecimento de identidades e o estímulo ao pertencimento, contribuindo para o enfrentamento das desigualdades estruturais e o racismo. Assim, o museu transcende seu papel institucional, tornando-se uma referência nacional e internacional na luta pelo combate ao racismo.

O MUNCAB se consolida como um equipamento cultural não só de preservação da memória afrodiaspórica, mas também de reconhecimento e divulgação da obra de artistas contemporâneos — inventário de referências essenciais para se combater o racismo —, visibilizando a grandeza da contribuição do povo negro no processo de formação e no panorama atual da cultura e produção artística brasileira. No MUNCAB, trabalhamos as artes a partir da interseccionalidade de raça e gênero em diálogo com as novas tecnologias (realidade virtual e aumentada), buscando a garantia do direito à acessibilidade e inclusão de PCDs (pessoas com deficiências), trabalhando todo o processo museológico com foco na diversidade, equidade, inclusão e acessibilidade (DEIA).

Localizado entre as ruas do Tesouro, das Vassouras e Rui Barbosa do Centro Histórico de Salvador (CHS), o Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) ocupa um prédio neoclássico de cinco andares, com quase 3.000 m2 do antigo prédio do Tesouro do Estado, inaugurado em 6 de julho de 1923, comemorando o centenário, portanto, em 2023. O MUNCAB faz parte de um movimento de recuperação do Centro Antigo de Salvador, integrando o maior sítio patrimonial da América Latina, tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN (1984) e reconhecido como Patrimônio Mundial pela Unesco (1985). A região é extremamente rica em monumentos históricos que datam do século XVII até o início do século XX. Isso porque Salvador foi a primeira capital colonial do Brasil e a cidade é uma das mais antigas do Novo Mundo (fundada em 1549 por colonizadores portugueses).

Os programas do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira: uma estruturação para pertencimento, sustentabilidade e inclusão

Para atender sua missão institucional, o MUNCAB estrutura suas atividades em programas que dialogam com princípios de eficiência administrativa, acessibilidade, diversidade, acervo e sustentabilidade. Cada programa reflete uma perspectiva estratégica que combina a responsabilidade social com a necessidade de inovação e transformação cultural.

O Plano Museológico é uma ferramenta essencial de gestão estratégica para museus, estabelecendo a missão, visão, valores e objetivos da instituição, além de alinhar, de forma estruturada, seus programas, projetos e ações. De acordo com o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), um Plano Museológico deve abranger diversos programas que englobam as funções e serviços de um museu. Embora a quantidade e a nomenclatura desses pro-

gramas possam variar conforme as especificidades de cada instituição, o Ibram sugere a inclusão dos seguintes programas principais:

1. **Programa de Acervo:** focado na gestão, conservação e ampliação do acervo museológico, garantindo sua preservação e acessibilidade para pesquisas e exposições.
2. **Programa de Exposições:** destinado ao planejamento e execução de exposições de longa e curta duração, promovendo a divulgação e interpretação do acervo para o público.
3. **Programa Educativo:** visa desenvolver ações educativas que ampliem o acesso ao conhecimento, promovendo a inclusão e a formação de diferentes públicos.
4. **Programa de Comunicação:** responsável por estratégias de comunicação interna e externa, fortalecendo a imagem institucional e a relação com o público e a mídia.
5. **Programa de Pesquisa:** incentiva a produção de conhecimento científico relacionado ao acervo e às temáticas do museu, contribuindo para o avanço da museologia e áreas afins.
6. **Programa de Gestão de Pessoas:** trata do desenvolvimento e capacitação da equipe, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
7. **Programa de Sustentabilidade Financeira:** foca na captação de recursos e gestão financeira, assegurando a viabilidade econômica das atividades do museu.
8. **Programa de Acessibilidade:** garante que o museu seja acessível a todos os públicos, eliminando barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais.
9. **Programa de Segurança:** estabelece medidas para a proteção do acervo, visitantes e funcionários, prevenindo riscos e emergências.
10. **Programa de Gestão de Documentos:** organiza e preserva a documentação administrativa e técnica, facilitando o acesso à informação e a transparência institucional.
11. **Programa Socioambiental:** promove práticas sustentáveis e de responsabilidade social, integrando o museu à comunidade e ao meio ambiente.
12. **Programa de Tecnologia da Informação:** implementa e gerencia sistemas tecnológicos que apoiam as atividades do museu, aprimorando processos e serviços.

Esses programas são essenciais para a organização e gestão eficaz do museu, abrangendo áreas fundamentais para sua operação. O Programa de Diversidade ainda não integra a lista de programas do IBRAM, mas, com a recente atualização do conceito de museu pelo ICOM, acreditamos que, assim como o Programa de Acessibilidade, o Programa de Diversidade deverá, em breve, integrar a estrutura básica dos Planos Museológicos, refletindo as demandas contemporâneas e os princípios de inclusão e representatividade.

Pensar programas de diversidade em instituições museológicas é essencial para refletir e valorizar as **múltiplas identidades** que compõem o público dos museus. A diversidade não se limita à representação racial ou de gênero, mas abrange a inclusão de diferentes orientações sexuais, classes sociais, religiões e gerações.

O Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) reconhece a relevância de discutir a relação entre museus e públicos em um cenário de transformações sociais e culturais intensas. Compreendemos que a dinâmica tradicional de produção cultural, centrada em formatos institucionais, vem sendo desafiada por uma nova geração que questiona modelos estabelecidos e demanda abordagens mais inclusivas, interativas e representativas. Tais medidas não apenas democratizam o acesso à cultura, mas também reafirmam o compromisso do museu em ser um espaço de **pertencimento** e inclusão.

O **Plano Museológico do MUNCAB**, além dos programas indicados pelo Ibram, inclui um **Programa de Diversidade**, iniciativa fundamental para reposicionar a instituição. O **Programa de Diversidade do MUNCAB** considera essenciais os seguintes princípios e valores:

- Potencialização da vocação afro-brasileira para o pioneirismo, inovação e diversidade cultural e criativa.
- Contribuição com ações formativas que foquem nas culturas de matrizes afro-brasileiras, tendo como público prioritário os mais vulneráveis e excluídos.
- Valorização da diversidade cultural nas dimensões simbólica, cidadã e econômica.
- Promoção e respeito aos direitos culturais na perspectiva da democracia, da cidadania cultural e da interculturalidade.
- Contribuição para a superação da segregação socioespacial, socioeconômica, racial, de gênero e de orientação sexual.
- Democratização do acesso à cultura com relação aos meios de criação, produção, circulação, distribuição e fruição de bens culturais.
- Contribuição para a promoção da acessibilidade, considerando as dimensões arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental e programática.
- Integração, transversalidade e intersetorialidade de ações culturais.
- Descentralização de ações culturais com ampla abrangência de públicos.
- Fortalecimento da economia criativa, do empreendedorismo, da geração de renda e da inserção de agentes culturais e criativos no mercado de trabalho.
- Foco na potencialização, sustentabilidade e atuação colaborativa de iniciativas culturais e criativas.
- Contribuição em ações de combate ao racismo e ao machismo, de apoio a comunidades quilombolas, às manifestações de matrizes africanas, bem como às temá-

ticas LGBTQIAPN+, de valorização das mulheres, pessoas com deficiência, idosos e outras minorias.

Esses valores e princípios foram inicialmente incorporados ao Plano Político Pedagógico da Escola Criativa Boca de Brasa, um projeto desenvolvido em parceria com a Fundação Gregório de Mattos. Posteriormente, esse conjunto de valores foi ampliado e passou a nortear o Programa de Diversidade do MUNCAB, refletindo a evolução e a expansão das práticas de inclusão na instituição.

Ao implementar um Programa de Diversidade alinhado a esses valores, o MUNCAB amplia seu alcance e relevância, estabelecendo conexões significativas com diversos públicos. A promoção da diversidade em múltiplas dimensões é central para democratizar o acesso e garantir a inclusão. Além disso, iniciativas que integram a transversalidade e a intersetorialidade de ações culturais asseguram que o museu seja um espaço dinâmico e inovador.

Esse programa não apenas amplia o alcance e a relevância do MUNCAB, mas também gera impactos significativos no campo da **política cultural**. A adoção de práticas com foco na diversidade aumenta as conexões com o público e reforça o papel do museu como um espaço de **diálogo intercultural e reflexão crítica** sobre a sociedade contemporânea. Além disso, essas iniciativas fortalecem o compromisso institucional de promover a igualdade racial, desafiar estereótipos e fomentar a **transformação social**.

Repensar o MUNCAB com base em diversidade é uma oportunidade de superar os modelos institucionais tradicionais. Nesse contexto, a missão do MUNCAB vai além da preservação do patrimônio afro-brasileiro: ele se torna um ponto de encontro para múltiplas vozes e um espaço onde a **identidade coletiva** é celebrada em toda a sua complexidade e riqueza.

Assim, o **Programa de Diversidade** é mais que uma necessidade técnica ou administrativa: é um dos **pilares fundamentais** para a construção de um museu alinhado com as realidades contemporâneas, reforçando seu impacto positivo na vida de seus visitantes e na sociedade como um todo.

Um plano museológico que contemple um **Programa de Diversidade** focado no combate **ao racismo, ao machismo e à LGBTQIAPN+fobia** é essencial para transformar o museu em um espaço que promova **a identidade, o pertencimento e a igualdade social**. Além de responder às demandas contemporâneas, essas iniciativas reposicionam a instituição como um agente ativo **de transformação social e de promoção dos direitos humanos e justiça cultural**.

Ao incorporar ações que dialoguem diretamente com as questões de gênero, raça e orientação sexual, o museu reconhece as desigualdades históricas e atua para reduzi-las. Essas iniciativas são uma resposta concreta à necessidade de se combater o **epistemicídio**, valorizando saberes e a produção artística historicamente marginalizados e reafirmando a importância de narrativas plurais. Dessa forma, o museu não só preserva patrimônios culturais, mas também promove o **empoderamento das comunidades** que compõem a sociedade contemporânea, fortalecendo o papel dessas populações na construção da memória coletiva.

A implementação de um Programa de Diversidade no plano museológico também amplia o impacto da instituição no campo da **política cultural**, transformando o museu em um espaço de **diálogo intercultural** e de enfrentamento das desigualdades estruturais. A construção de um ambiente acessível, representativo e inclusivo reforça o compromisso do museu de ser um local de encontro e aprendizado, capaz de **superar estereótipos e fomentar a convivência respeitosa e igualitária** entre diferentes grupos.

Ao reconhecer a **diversidade** como um pilar fundamental, o museu posiciona-se como um espaço dinâmico, conectado às demandas de seus diversos públicos, celebrando suas múltiplas identidades. Nesse contexto, ele não apenas resgata e valoriza o patrimônio cultural, mas também contribui para a **desconstrução de preconceitos** e para a promoção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Referências bibliográficas

ARAUJO, Emanoel. Plano Museológico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, 2009.

BENTO, Maria Aparecida Silva. O pacto narcísico da branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

_____. “Branquitude: a outra face do racismo.” In: Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRASIL. Estatuto de Museus: Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Acesso em 7 de novembro de 2024.

_____. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta o Estatuto de Museus. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Acesso em 7 de novembro de 2024.

CARNEIRO, Sueli. A construção do outro como não-ser como fundamento do ser. (Doutorado em Filosofia da Educação) – FE/USP, São Paulo, 2005.

COELHO, Jamile; SOUZA, Cintia. Plano Museológico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira. Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, 2022.

_____. Plano Político-Pedagógico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira. Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, 2022.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. Plano museológico: diretrizes para elaboração e implementação. Ministério da Cultura, 2013.

ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS [Conselho Internacional de Museus]. Museum Definition [Definição de Museu]. Disponível em https://icom.museum/en/resour-

ces/standards-guidelines/museum-definition/. Acesso em 7 de novembro de 2024.

NASCIMENTO, Abdias do. O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado. São Paulo: Editora Perspectiva, 2016.

<MESA_1>
<O QUE QUEREM OS PÚBLICOS DE MUSEUS? O QUE PROJETAM, O QUE REFLETIMOS E O QUE QUEREMOS REFLETIR?>

Marília Bonas,
diretora técnica do Museu do Futebol/IDBrasil

Este seminário tem, em seu enunciado, algumas boas provocações. A primeira delas é essa ideia de “projetar museus”. E nisso a gente pode pensar a projeção como esse lugar de amplificação, de projeção de alcance dos museus, mas também como um lugar em que os públicos projetam a si mesmos. E a projeção na psicanálise é um mecanismo de defesa; é essa atribuição dos próprios sentimentos, desejos e impulsos a algo externo a si, porque, em si, você não consegue, ainda, se apropriar dessas questões.

Nesse sentido, gosto de pensar em museus como esse lugar para o qual o público direciona questões e desejos.

A segunda é o “refletir públicos”. Em que medida os museus são uma projeção ou um reflexo dos seus públicos? Queremos ser reflexo? E de quais públicos estamos falando?

Para começar esse diálogo, é importante falar dos movimentos e deslocamentos simbólicos dessa natureza de instituição cultural nas últimas décadas.

Museus, historicamente, são instituições a serviço da pesquisa, preservação e representação de uma visão de mundo. Com uma herança estrutural e estruturante da colonialidade, serviram — e servem — para materializar e traduzir recortes de classe, de verdade, do “eu” e do “outro”. Em resumo, museus estão a serviço de uma episteme e, para isso, colecionam objetos — materiais ou imateriais — a quem se atribuem esses valores.

A partir da década de 1970, essa natureza de instituição passou a ser atravessada por agendas educativas e sociais, provocadas, em especial, por educadores populares no contexto da resistência às ditaduras latino-americanas. Sem arranhar sua posição no mundo de espaços de contemplação, de “templos da arte” ou “lugar de coisas velhas”, museus passaram também a receber e trabalhar com alunos de escola pública e privada, sem que houvesse, necessariamente, uma migração na mesma proporção desses alunos e de suas famílias para a categoria de “públicos espontâneos”.

Na década de 1990, a integração dos museus brasileiros à dinâmica do mercado cultural — com as primeiras grandes exposições blockbuster — trouxe um aumento de público para esses espaços. Em uma lógica episódica do consumo cultural, exposições temporárias passaram a ser programas “obrigatórios” indicados pelos cadernos de cultura, e novos interessados — ainda das classes A e B — passaram a ostentar o selo do “eu fui”. Tais exposições aumentaram, também, o número de visitantes das exposições principais das instituições sem, necessariamente, diversificar os estratos sociais que formavam esse público, mesmo com uma imagem mais midiática dessas instituições.

Na primeira década dos anos 2000, há uma primeira mudança provocada pelo mundo do entretenimento no mundo dos museus: a criação dos museus-experiência, “sem acervos” — como o Museu da Língua Portuguesa, em 2007 —onde trabalhei até o ano passado — e o Museu do Futebol, em 2008 — onde trabalho atualmente.

As exposições de longa duração dessas instituições — e de outras da mesma natureza que foram criadas ao longo dos anos — se apoiam em grandes aparatos tecnológicos, que criam salas imersivas e narrativas construídas a partir de conteúdos audiovisuais,

prescindindo da cultura material como ponto de partida da comunicação museológica. Os aspectos de pesquisa e preservação desses museus foram colocados em segundo lugar, e tais instituições passaram a lidar com desafios de outras naturezas — como a dificuldade de atualização de seus conteúdos, pelo alto custo de produção, a rápida obsolescência e a necessidade de investimentos vultosos para manutenção ou renovação de seu parque tecnológico.

Com a inauguração e renovação de instituições, grande visibilidade na imprensa e maior afluxo de recursos por patrocinadores, o período de 2009 a 2018 foi profícuo para os museus brasileiros. A criação do Instituto Brasileiro de Museus e a promulgação do Estatuto de Museus, em 2009, trouxe a possibilidade de consolidação de políticas públicas, ampliação de debates e estruturação de novas premissas e valores para os museus.

Como trabalhadores de cultura, ouvíamos e falávamos muito sobre o que queríamos: museus como ágoras, museus como praças de convívio, museus como instituições que assumem sua não neutralidade, museus como espaços seguros para assuntos difíceis, museus de diversas tipologias se entendendo como museus de direitos humanos.

A pressão e a luta dos movimentos sociais estouraram as bolhas dos agentes "tradicionais" da cultura — a saber, homens e mulheres cis brancos, de mesmos grupos sociais — e, com o apoio do mercado e de seus interesses, as instituições cederam espaços para novas vozes — sem que isso alterasse suas estruturas de liderança e gestão, importante frisar.

Surfando nessa onda, numa primeira fase de ocupação das redes sociais, as instituições museológicas passaram também a vocalizar suas causas e experimentar um primeiro espraiamento das bases de suas curadorias para além das exposições, com a oferta de atividades culturais — seminários, debates, workshops, apresentações e festas — articulando novos públicos.

A situação começa a mudar às vésperas da eleição de Jair Bolsonaro, e o MAM São Paulo, importante lembrar, foi sede de um dos primeiros episódios de ataque a museus — e de resistência —, em outubro de 2017.

Os museus sobreviveram ao período Bolsonaro na opacidade, em especial os vinculados ao poder público, dando continuidade ao seu trabalho.

A pandemia e a migração, às pressas, de uma vida presencial dos museus para o mundo digital — que tinha como objetivo primeiro evitar demissões e fechamentos — de alguma maneira fortaleceu os museus em suas funções de produção de conhecimento, com uma enorme quantidade de lives, atendimentos educativos on-line e exposições virtuais. Por outro lado, nesse mesmo contexto, as redes sociais viraram lugares inseguros, e as milícias digitais — oficiais ou espontâneas — botaram órgãos gestores, Conselhos e patrocinadores em máximo estado de vigilância quanto aos conteúdos compartilhados ou divulgados pelas instituições.

No mundo da matéria, alguns museus e instituições culturais — e aqui destaco, em São Paulo, o Museu da Língua Portuguesa, a Casa do Povo, o Museu de Arte Sacra e o Mu-

seu do Ipiranga — foram a campo com suas equipes, com coleta e doação direta de insumos para populações vulneráveis.

Com o fim da pandemia, a reaproximação dos públicos com as instituições culturais se deu em outros termos.

A pesquisa “O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus”, desenvolvida em 2023 pela Consumoteca/OiFuturo, trouxe um panorama interessante do mundo pós-pandêmico. Uma das descobertas foi o desejo dos públicos de participar de “festivais” propostos por museus. Esse tipo de formato de programação é bem-sucedido há décadas, como é o caso da Festa do Imigrante, no Museu da Imigração, em São Paulo. Outro exemplo mais recente, de 2023, é o Festival PopRua, cocriado pelo Museu da Língua Portuguesa e movimentos sociais de seu território, que mescla serviços à população em vulnerabilidade com atividades culturais propostas por instituições ou artistas da região. Um enorme sucesso!

Independentemente da natureza do festival, ainda de acordo com a pesquisa, o desejo do público é participar — ou ter a possibilidade de participar — de várias naturezas de atividades ao longo de sua presença no museu: visitar as exposições, ver apresentações, integrar atividades lúdicas e interativas e, de preferência, consumir algo relacionado a esse contexto. Algo como “só saio de casa pra ir a um museu se tiver muita coisa pra fazer” — uma experiência múltipla de consumo cultural.

Outra tendência observada por mim e por colegas da área, no pós-pandemia, é o maior afluxo de públicos em atividades lúdicas e ao ar livre propostas por museus e centros culturais — sem que eles necessariamente adentrem os edifícios ou conheçam as exposições. No Rio de Janeiro, o Museu da República é um dos exemplos que apoiam essa percepção, e aqui em São Paulo essa tem sido uma estratégia bem-sucedida do Museu do Futebol.

Atividades dentro de auditórios ou salas fechadas, como palestras, exibições de filmes, visitas especiais ou bate-papos — se programadas isoladamente — têm se mostrado um desastre de público no pós-pandemia.

E, para não esquecermos: também nesse período, um fenômeno derivado dos museus-experiência se ampliou — o das exposições “instagramáveis”, tecnológicas e/ou imersivas. Distantes de qualquer relação com o fazer museológico, de caráter comercial e com ingressos caros, acontecem em shoppings, centros de convenção e até em alguns… museus.

Mas retomando o tema deste seminário: o que querem hoje os públicos de museus? O que eles projetam, o que refletimos e o que queremos refletir?

A pesquisa realizada pela Consumoteca/OiFuturo[1] afirma, que estamos na “era do protagonismo”.

[1] “O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus”. Disponível em https://oifuturo.org.br/pesquisa-internacional-o-futuro-dos-museus/. Acesso em 22 de novembro de 2024.

Marlus Araújo, um dos especialistas ouvidos, traz que, nesta era,

> o museu tem que mudar para acompanhar uma sociedade onde todo mundo é criador de conteúdo. Não cabe mais a visão topdown, de só trazer curadorias e dizer “venham ver isso porque isso é importante”, a relevância de um conteúdo deve ser entendida em seu contexto social.[2]

Há, nessa percepção, um deslocamento do museu enquanto lugar de saber e de produção de conhecimento para o museu como plataforma que amplifica e legitima múltiplas vozes — cuja produção pode ser apoiada ou não por acervos e visões curatoriais da própria instituição. Ou seja: na era do protagonismo, o museu é espelho.
A pesquisa ainda apresenta quatro perfis de públicos mapeados: o desinteressado (que migrou sua vida para o digital e não frequenta mais museus); o escapista (que prioriza atividades ao ar livre e experiências sensoriais); o tradicional (que prefere experiências e instituições “clássicas”); e o topa-tudo (que busca uma jornada integrada e frequenta todo tipo de espaço cultural).

A pesquisa propõe estratégias múltiplas e cruzadas para esses diferentes perfis: o museu figital (experiências virtuais e tecnológicas únicas); o museu para todas as tribos; o museu das sensações; o metamuseu (que já nasce virtual, acessível e gamificado); e o museu da história ampliada (a partir de vozes não hegemônicas).

É interessante observar que vários desejos apontados pelos públicos são resultado da ação dos museus nas últimas décadas, como a mudança de agentes e suas agências nos programas curatoriais. Numa dinâmica retroalimentada, as vozes não hegemônicas abriram espaço nos museus trazendo novos públicos, e esses novos públicos querem ouvi-las mais e melhor porque elas os refletem. Outro ponto é a acessibilidade, que sai de uma lógica de transposição formal de conteúdos expositivos para públicos com deficiência e passa a ser uma frente de protagonismo e criação. E aqui cabe citar que o MAM São Paulo é pioneiro em trazer para a cena de museus a cultura DEF.[3]

Por outro lado, algumas das projeções dos públicos e especialistas sobre museus nessa pesquisa me trazem um leve desconforto. Uma delas é uma certa adesão acrítica, numa tendência já citada de um “museu da sensação”, a um “mercado da experiência”. A palavra “experiência” aparece citada 99 vezes em 138 páginas da pesquisa, aliás.

Historicamente, independentemente das agendas institucionais, o museu foi — e é — um lugar de uma experiência sensorial. Mesmo os virtuais. Mas falemos do mundo da matéria:

[2] Id., p. 26.
[3] A cultura DEF refere-se a um conjunto de práticas, discursos e produções artísticas que emergem da experiência vivida por pessoas com deficiência, posicionando-as como agentes centrais na criação cultural. Essa abordagem busca romper com a visão hegemônica estereotipada e capacitista presente na sociedade, substituindo-a por uma perspectiva que celebra a deficiência como fonte de crítica social e inovações estéticas e éticas.

sair de sua casa, escola ou trabalho e ir para um espaço específico, que convencionamos chamar museu — e que pode ser um edifício ou um território delimitado — para se relacionar — de maneira contemplativa, dialógica, propositiva ou não — com uma narrativa construída a partir de uma linguagem específica é, essencialmente, uma experiência sensorial. O deslocamento do corpo, o percorrer o espaço, a temperatura, o cheiro, o que você vê e ouve, tudo isso é, necessariamente, da ordem dos sentidos e essa experiência é vivida, percebida e interpretada a partir das objetividades e subjetividades que constituem você.

Mas a palavra "experiência", nessa pesquisa, surge como algo além disso. Algo da ordem do evento, da excepcionalidade. Algo, a meu ver, que diz respeito a uma relação com o tempo.

Na pesquisa, Jo Mangan, uma especialista ligada à performance e curadoria digital, afirma que o "*museu já morreu*" e que "*museus não conseguem criar um senso de 'oportunidade' e 'urgência', diferentemente dos festivais*"[4]. Oportunidade e urgência são conceitos ligados ao tempo, ao FOMO — *Fear of Missing Out*, medo de perder algo.

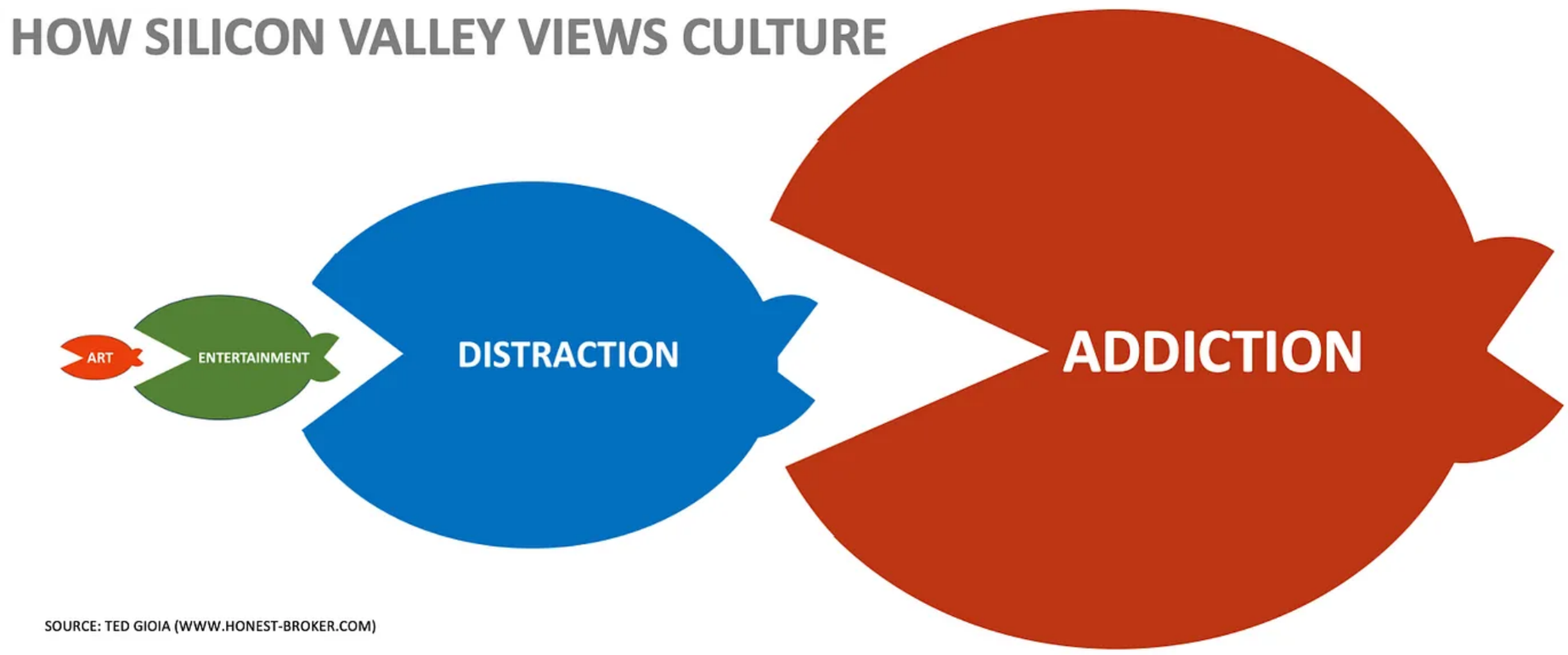
Esse acrônimo, recentemente cunhado, traduz a sensação de que algo que você está vivendo talvez não seja suficientemente interessante ou grandioso em comparação ao que você pode estar perdendo. Se essa já era uma tendência do mundo pós-internet, mecanismos de redes sociais como o TikTok e o *reels* do Instagram não só aceleraram tal dinâmica como abreviaram ainda mais o tempo que você disponibiliza para que algo prenda sua atenção.

Então, ocorre-me que a expectativa dos públicos em relação à experiência nos museus é algo que se relaciona, imediatamente, a essa ansiedade. A oferta de atividades por um museu tem de ser mais impactante, interessante e inovadora que outras do mundo do pós-entretenimento. Caberá às instituições o desafio cada vez maior de programar atividades mais atraentes que sessões intermináveis, dispersivas e viciantes de conteúdos cuidadosamente curados pelos algoritmos para cada indivíduo, em incessantes e infinitas sequências de sessenta segundos.

Recentemente, Ted Gioia, um músico e crítico musical dos Estados Unidos, publicou um breve ensaio sobre o estado da cultura em 2024 e a sociedade do pós-entretenimento. Ainda que o texto seja focado exatamente na indústria musical, ele aponta para uma série de mudanças comportamentais por parte dos consumidores de arte. Num gráfico onde peixes menores são devorados por peixes cada vez maiores, ele aponta o vício em dopamina causado pelo consumo de "conteúdos curtos" nas redes sociais como o peixe grande que devora a produção a serviço da "distração", que então devora a cultura do entretenimento, que, por fim, devora a arte.[5]

[4] Id., p. 75

[5] Gioia, Ted. "The State of the Culture, 2024 — Or a glimpse into post-entertainment society (it's not pretty)" [O estado da cultura, 2024 — Ou um vislumbre da sociedade do pós-entretenimento (não é belo)]. Em The Honest Broker. Disponível em https://www.honest-broker.com/p/the-state-of-the-culture-2024. Acesso em 24 de novembro de 2024. Tradução nossa.



Os museus tendem a se ver como o peixe da arte, da criação, da produção e compartilhamento — e, mais recentemente, da cocriação — de saberes. Mas, conforme o percorrido anteriormente, essa natureza de instituição foi inscrita e passou a organizar suas métricas de sucesso pela lógica do entretenimento. A pesquisa da Consumoteca/Oi Futuro aponta também tendências dos públicos de projeção dos museus como lugares da distração — de preferência imersiva e ultrassensorial. Mas se formos pensar na dificuldade que hoje temos de manter o foco, a grande questão é o vício em dopamina e a necessidade de estímulos cada vez maiores e feéricos para tirar nossos olhos das telas.

Mais que um exercício que parece flertar com uma síndrome de Cassandra, pensar nisso me leva a alguns caminhos possíveis para a projeção pública dos museus nos dias de hoje. Criação compartilhada, vozes não hegemônicas tensionando lugares de representação e ação, festas democráticas, o corpo em ação: acredito que esses são caminhos para museus e seus programas.

Mas acho que temos de destruir a ideia de que o museu é um espelho acrítico de seus públicos. Tendo como base a cocriação de seu lugar na sociedade — sem esquecer que museus são feitos por pessoas e têm agendas —, devemos propor outras formas de se ver e estar no mundo, para além das lógicas do capitalismo cultural. Os programas curatoriais com base em saberes e fazeres ancestrais — que têm se multiplicado e se estendido, para além das exposições, em atividades diversas — já perturbam a lógica dos mercados do entretenimento, da distração e têm enorme potencial sobre os efeitos do vício em dopamina.

Em meio a festivais que arregimentam muitos visitantes, é possível também garantir espaço para bons e velhos exercícios de observação, de leitura de obras, de estratégias de atenção para abertura de diálogos que estabeleçam outros tempos. Talvez os museus possam empacotar essa experiência singela e sensorial do tempo presente como exercícios de *mindfulness*, ou, meditação. Tanto faz.

Cada vez menos espaços convidam à percepção crítica de si e dos coletivos aos quais necessariamente pertencemos — e os que fazem tais convites não são atraentes para o mercado. E, diferentemente de outras instituições culturais, museus têm ativos que são,

por acaso, ótimos vetores para o exercício de existir no tempo: seus acervos, objetos — materiais ou não — que, por uma natureza institucional, são pesquisados, preservados, significados e que nos ressignificam em possibilidades infinitas.

Referências bibliográficas

Consumoteca/OiFuturo. “O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus” Disponível em https://oifuturo.org.br/pesquisa-internacional-o-futuro-dos-museus/. Acesso em 22 de novembro de 2024.

GIOIA, Ted. “The State of the Culture, 2024 — Or a glimpse into post-entertainment society (it’s not pretty)” [O estado da cultura, 2024 — Ou um vislumbre da sociedade do pós-entretenimento (não é belo)]. Em The Honest Broker. Disponível em https://www.honest-broker.com/p/the-state-of-the-culture-2024. Acesso em 24 de novembro de 2024.



<COMUNICAÇÃO E PÚBLICOS: ESTRATÉGIAS PARA UM MUSEU DO FUTURO>

Ane Tavares,
coordenadora de comunicação do MAM São Paulo

A comunicação tem sido um dos grandes desafios para os museus contemporâneos. Se, no passado, as instituições culturais firmavam-se como "templos do saber", hoje, esse modelo já não dá conta das transformações sociais e culturais em curso. Já faz tempo que o público não é mais um espectador passivo; ele questiona, interage, dá *like*, compartilha e, por vezes, torna-se um crítico ativo. E como os museus podem dialogar de forma mais efetiva com esse público em constante mudança? Como podem atrair e se relacionar com novas audiências? Como empregar estratégias funcionais de comunicação e que também sejam conectadas com a missão e identidade do museu?

Essas foram algumas das questões centrais discutidas no seminário **mam debate: projetar museus, refletir públicos**, na mesa intitulada *Comunicação integrada: museus e suas redes*.

Partindo da provocação de Duncan F. Cameron em *"The Museum, a Temple or the Forum"* (1971),[1] podemos refletir sobre como os museus podem se tornar verdadeiros "museus-fóruns", espaços dinâmicos onde o público não só observa, mas também participa da construção do conhecimento. No mundo digital em que vivemos, essa ideia se torna ainda mais relevante.

O avanço das redes sociais desde os anos 2000 impulsionou uma nova forma de interação entre os museus e seus públicos. Facebook, Twitter, Instagram e, mais recentemente, TikTok permitiram uma aproximação direta e, muitas vezes, em tempo real. Apesar de todas as discussões em torno do espaço das redes sociais nas tomadas de decisões nos museus, isso foi uma verdadeira revolução comunicacional, que deslocou as instituições de arte para um espaço mais aberto ao diálogo e à cocriação com seus visitantes.

Ainda em 2020, momento em que a pandemia de covid-19 obrigou os museus ao redor do mundo a fechar as portas, o MAM se reinventou para estar presente no dia a dia do público através dos meios digitais. Lives, conteúdos interativos e campanhas digitais tornaram-se ferramentas essenciais para manter a relevância e o engajamento. Foi nesse período que o MAM, por exemplo, teve um crescimento orgânico e exponencial de alcance de público nas redes sociais. A curadoria, a comunicação e o educativo do museu atuaram juntos para desenvolver projetos especiais e adaptados àquele tempo, como o "MAM na cidade", que levava obras do acervo do museu para projeções em empenas cegas de São Paulo, e o "MAM no Minecraft", um dos jogos digitais mais populares do mundo.

A pandemia impulsionou algo que já estava em curso: uma maior profissionalização do setor de comunicação dos museus. No MAM São Paulo, essa transformação já vinha ocorrendo desde 2018, quando a comunicação deixou de estar integrada à área de captação de recursos e passou a ser um setor independente. Essa mudança permitiu um planejamento e ações mais estratégicas, além de fortalecer o relacionamento com o público, e

[1] Duncan F. Cameron foi um museólogo canadense, diretor do Brooklyn Museum de 1968 a 1973 e uma figura influente na teoria museológica. No artigo "The Museum, a Temple or the Forum", ele propôs reflexões sobre o papel dos museus na sociedade e como eles deveriam evoluir para se tornarem mais democráticos e participativos.

explorar — de forma integrada com outros setores, em especial, a curadoria e o educativo — novas formas de comunicação digital.

Diante desse cenário, surge uma questão crucial: como se manter aberto e dinâmico sem perder a essência e a missão institucional? Seria esse um dos grandes desafios dos museus no século 21?

O futuro dos museus passa, inevitavelmente, pela inovação na comunicação — e isso significa equilibrar o tradicional e o contemporâneo, participação do público e curadoria, diálogo e conhecimento. E, para isso, a comunicação não pode ser apenas um instrumento de divulgação, mas sim um pilar fundamental e estratégico, que amplie o engajamento do público e fortaleça a identidade do museu. Estratégias digitais, conteúdos interativos e presença ativa do público podem ser elementos centrais para consolidar, quem sabe, o modelo de museu-fórum indicado por Cameron há cinco décadas.

Mesa 2

<COMUNICAÇÃO INTEGRADA: MUSEUS E SUAS REDES>

Caroline Carrion
Fernando Bruno
Lorena Vicini



<MESA_2>
<@BIENALSAOPAULO>

Caroline Carrion,
superintendente de comunicação da Bienal de São Paulo

Nada se faz sozinho, mas poucos são os exemplos que ilustram tão bem o poder do esforço coletivo quanto grandes eventos internacionais, e a Bienal de São Paulo não é exceção. Catalogados e preservados, no Arquivo Histórico Wanda Svevo repousam milhares de documentos que atestam a enormidade de pessoas necessárias para a realização de uma única edição da mostra.

Tomemos por exemplo a 1a Bienal, que por dois meses ocupou a Esplanada do Trianon em 1951: ela contou com a participação de 729 artistas de 25 países e mais de 1.800 obras de arte. Para que essa seleção pudesse ser exibida em um lugar tão improvável à época quanto era o Brasil, foi necessário o esforço de centenas de pessoas: desde Ciccillo Matarazzo e Yolanda Penteado, entre outros tantos que atuaram como embaixadores informais nas negociações internacionais que tornaram a Bienal possível, até o corpo técnico do Museu de Arte Moderna de São Paulo, então realizador da mostra, e inúmeros outros trabalhadores, passando por emprestadores de obras, intermediadores dos mais diversos e o próprio funcionalismo público.

A 1a Bienal não teria existido sem uma extensa rede de colaboradores que acreditaram em seu projeto, e essa crença encontrou acolhida por parte das mais de 100 mil pessoas que a visitaram. Embora o número seja impressionante por si só, torna-se ainda mais expressivo quando consideramos que o hábito de frequentar exposições de arte em massa ainda era nascente no país, e os primeiros museus dedicados à arte moderna haviam sido fundados apenas poucos anos antes.

A Bienal irrompe, portanto, de e com uma rede de pessoas empenhadas em sua existência, rede essa que, de forma ampliada, ainda hoje configura seu público especializado e seus principais interlocutores: artistas, intelectuais, curadores, especialistas em arte, colecionadores, mecenas, profissionais do setor cultural, pesquisadores, professores e parte do poder público. Esse núcleo duro se engaja de forma profunda com a Bienal desde sua criação, contribuindo para que ela tenha se mantido artística e esteticamente relevante ao longo de seus mais de setenta anos de história. Mas a Bienal nunca se restringiu a esse público específico, minoritário, como é atestado pelos 100 mil visitantes de 1951 ou pelos 700 mil de sua última edição, em 2023.

É em sua função social que reside o sentido da promoção de um evento internacional da proporção da Bienal e de todos os esforços coletivos envolvidos em sua realização. A Fundação Bienal de São Paulo foi criada em 1962, quando não era mais viável para o MAM São Paulo continuar realizando a mostra, já como uma fundação privada sem fins lucrativos de natureza cultural. Desde sua origem, como parte de sua missão, cabe a ela promover a produção artística e democratizar o acesso à arte, principalmente a partir da própria realização da exposição, mas também por meio de atividades educacionais e de comunicação.

O que significa, no entanto, democratizar o acesso à arte, e qual o papel que as ações de comunicação podem desempenhar nesse sentido? A Bienal nasce como uma instituição voltada à extroversão social, com robusta cobertura na imprensa já em sua primeira edição, que também inaugurou a prática de publicar catálogos a cada mostra. Embora essas iniciativas sigam ininterruptas, ao longo do tempo se mostraram insuficientes para as demandas crescentes de uma sociedade que viveu transformações aceleradas nas últimas sete déca-

das, em especial a partir da virada do século. No livro comemorativo *Bienal de São Paulo desde 1951*, seu organizador Paulo Miyada observa que "conquanto a Bienal de São Paulo seja a segunda bienal mais antiga do mundo, ela também é aquela que mais vezes se transformou por dentro e por fora, em seu modo de fazer e em sua presença pública".[1] E esse comentário é certamente válido para sua política de comunicação e criação de conteúdos.

Uma precursora digital

No final do século passado, a internet ainda engatinhava perto do que vivenciamos hoje, mas seu uso começava a se embrenhar mais e mais pela sociedade brasileira. Em matéria do UOL Notícias de maio de 1996, lê-se que "a Internet já pode ser considerada uma verdadeira mania de usuários brasileiros de computadores. Em sete meses, passou de 800 para mais de 4.100 o número de home pages contabilizado pela RNP (Rede Nacional de Pesquisa), que coordena a implantação da rede mundial de computadores no país".[2] Hoje o número parece irrisório, mas, para a época, o crescimento era significativo, e o primeiro site realizado para uma Bienal de São Paulo fez parte desse movimento.

A *desmaterialização da arte no final do milênio* – tema mais que apropriado da 23a Bienal – ficou marcada também pela desmaterialização dos suportes para a informação. Ou, mais precisamente, por sua digitalização. No catálogo da exposição, seu curador Nelson Aguilar falava em um "movimento mais amplo de desmaterialização, que pertence não só à definição da obra de arte, mas à própria maneira de o homem habitar o mundo neste fim de século".[3] É pertinente, portanto, que tenha sido em meio a tais discussões que se tomou a inovadora decisão de realizar, para além de um catálogo impresso da exposição, um site que tornasse seus conteúdos disponíveis a todos aqueles com acesso à internet.

Para tanto, a rede de parceiros da Bienal expandiu-se e passou a incluir o portal UOL, dado que não era tarefa simples, em 1996, produzir e hospedar um site. A parceria estendeu-se até a famosa 24a Bienal, intitulada *Um e/entre Outro/s* e mais conhecida como a "Bienal da Antropofagia". Quando chegou a 25a edição, em 2002,[4] a instituição já planejava e produzia com autonomia seus sites — que não apenas acompanharam todas as edições da Bienal desde então, mas também algumas mostras especiais, como a *30x Bienal — Transformações na arte brasileira* (2013).

Hoje, os sites das exposições são tratados com tanto zelo quanto suas publicações impressas — que, aliás, estão disponíveis desde a 1a edição para download gratuito no Portal Bienal, o site institucional da Fundação. Eles replicam o conteúdo dos catálogos, mas

[1] Miyada, Paulo (org.). *Bienal de São Paulo desde 1951*. São Paulo: Bienal, 2022. p. 18.
[2] Zilveti, Marijô. "22/05/1996: Explode o uso da Internet no Brasil". *UOL Notícias*, 22 de maio de 1996. Disponível em https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/1996/05/22/22051996-explode-o-uso-da-internet-no-brasil.htm. Acesso em 25 de novembro de 2024.
[3] Aguilar, Nelson. "A era da desmaterialização". In: *23ª Bienal Internacional de São Paulo* (catálogo de ex3osição). São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo, 1996, p. 20.
[4] A 25ª Bienal, que deveria ter acontecido no ano 2000, foi adiada para 2002 para a realização da exposição *Brasil+500 – Mostra do Redescobrimento* que, além da Bienal, ocupou outros três espaços no Parque Ibirapuera.

vão além, não só em termos de textos, mas, sobretudo, por meio de recursos audiovisuais. São ferramentas para difundir os conteúdos da exposição, seja complementando a experiência de quem pode visitá-la de forma presencial, seja mediando a relação de quem não pode estar presente.

Desde 2024, o Portal Bienal, para além de veicular notícias, conta com conteúdos comissionados sobre o universo da arte contemporânea compreendido de forma expandida, incluindo até mesmo uma obra digital criada para a plataforma por Gustavo Caboco. Nos últimos treze anos, os sites da Bienal, incluindo o Portal, somam cerca de 12 milhões de acessos, um número muito superior à quantidade de visitantes da exposição no mesmo período. Quando pensamos em democratização do acesso à arte, não podemos desconsiderar o repertório disponibilizado por essas plataformas.

Quase trinta anos depois da primeira experiência digital da Bienal, é difícil acreditar que um dia a desmaterialização do mundo foi apenas uma promessa. Hoje temos mais de 1,1 bilhão de sites no mundo, sendo 200 milhões deles ativos.[5] Há 480 milhões de dispositivos digitais (entre computadores, notebooks, tablets e smartphones) em uso no Brasil, ou seja, 2,2 dispositivos por habitante. Quando restringimos o recorte para dispositivos portáteis, temos uma média de 1,8 por habitante ou, ainda, 1,2 smartphone por pessoa.[6] Se em 1996 descobríamos a internet, nos anos 2000 vimos o surgimento das redes sociais, que hoje dominam nossa atenção, em especial em nosso país: o Brasil é o segundo país do mundo com maior tempo on-line por dia, uma média de 9h13.[7]

Sempre atenta às discussões mais relevantes de seu tempo, menos de quinze anos depois da criação das primeiras redes sociais, a economia da atenção perpassou o projeto de uma Bienal de São Paulo.

Ampliando comunidades

Em 2018, foi realizada a 33ª Bienal de São Paulo – *Afinidades afetivas*. Com curadoria geral de Gabriel Pérez-Barreiro, a exposição ficou marcada por subverter o "sistema operacional" da Bienal: em vez de centralizar em si a curadoria e realizar uma única exposição temática, Pérez-Barreiro convidou sete artistas-curadores para ocuparem o Pavilhão com sete exposições coletivas, enquanto ele mesmo realizou a curadoria de doze mostras individuais (sendo uma delas, a do artista Bruno Moreschi, digital por completo). Foi igual-

[5] Loy, Matt. "How Many Websites Are There?" [Quantos websites existem?]. *Digital Silk*, 11 de novembro de 2024. Disponível em https://www.digitalsilk.com/digital-trends/how-many-websites-are-there/. Acesso em 25 de novembro de 2024.
[6] Fundação Getulio Vargas (FGV). "Pesquisa revela que Brasil tem 480 milhões de dispositivos digitais em uso, sendo 2,2 por habitante". *Portal FGV*, 27 de junho de 2024. Disponível em: https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-revela-brasil-tem-480-milhoes-dispositivos-digitais-uso-sendo-22-habitante#:~:text=Adicionando%20os%20notebooks%20e%20os,de%20reais%20em%202025/26. Acesso em 24 de novembro de 2024.
[7] We Are Social, Meltwater. "*Digital 2024 Global Overview Report*" [Digital 2024 Relatório Geral Global]. *We Are Social*, 31 de janeiro de 2024. Disponível em https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/. Acesso em 25 de novembro de 2024.

mente relevante para a edição a problematização da nossa capacidade de atenção, cada vez mais sequestrada pelo capitalismo tardio. Tomada como eixo curatorial e educativo, a atenção permeou a edição como um todo, desde seu material educativo, que se chamava *Convite à atenção*, até a campanha publicitária, que tinha por mote o ruído e o isolamento trazidos pelos dispositivos e, de forma paradoxal, pelas redes sociais, colocando a Bienal como contraponto, espaço de encontro e conexão.

Ao final dos três meses de visitação da mostra, o Pavilhão Ciccillo Matarazzo acolheu 736 mil pessoas. Embora o número fosse expressivo, a pesquisa de opinião de público realizada naquela mesma edição trazia um dado alarmante: a quantidade de pessoas que visitava a Bienal pela primeira vez diminuía consistentemente desde 2004, de acordo com a série histórica (50% em 2004, 36% em 2018). Em paralelo, o número de pessoas que já havia visitado cinco ou mais edições não parava de crescer: 13% na primeira pesquisa ante 28% na mais recente.

Menos pessoas tinham interesse em *descobrir* a Bienal. A experiência com a mostra era avaliada de forma positiva, o que justifica o retorno do público em mais de uma edição, mas não se tratava do que as pessoas vivenciavam quando estavam no Pavilhão. Tratava-se de romper as barreiras que as impediam de entrar num ônibus, metrô ou carro para ir até o Parque Ibirapuera. Em uma edição que problematizava a atenção, a Fundação pôde diagnosticar que era justamente isso que estava perdendo: a atenção do público em geral—não quando estava no evento, mas antes dele. O sentimento de antecipação vivenciado pelos 28% que já foram a cinco ou mais Bienais e esperam com ansiedade para ter contato com o que a próxima edição do evento trará. A curiosidade e o desejo de descoberta que acompanham o círculo próximo da Bienal, o público especializado apresentado no início deste texto, pareciam cada vez mais restritos a ele.

Como recuperar a capacidade de diálogo com a sociedade de forma mais ampla? Não era uma questão de programação. A exposição e sua programação pública são historicamente caracterizadas por serem um termômetro das questões que dominam o debate público em determinado momento. Mas abordar os assuntos que mobilizavam ou angustiavam a sociedade em um mundo cada vez mais polifônico não parecia ser suficiente para que ela se engajasse com o debate. Era preciso mediar as problemáticas estéticas, éticas e políticas trazidas pela Bienal, de maneira que as pessoas se sentissem próximas desse universo, despertando nelas um desejo de apropriação dos conteúdos, tamanha seria a identificação que sentiriam com eles. E a resposta parecia estar no próprio fio condutor da 33a Bienal: se as redes sociais sequestram a atenção de seus usuários, o sistema pode ser subvertido, e essa atenção pode ser mobilizada para fins imprevistos e imprevisíveis.

A Bienal inaugurou sua presença nas redes sociais em 2011 e, em 2019, depois da 33ª edição, contava com 90 mil seguidores no Instagram, a rede que então seria definida como seu canal prioritário. Ainda vivíamos a época da hegemonia do Facebook, mas o Instagram tinha mais aderência com os propósitos da instituição: era uma rede mais experimental, centrada em imagens, com um público mais jovem. Rejuvenescer seu público era fundamental para atrair novos visitantes para a exposição. Esse movimento, em si, não era novidade para as instituições culturais do período. A novidade estava na maneira de se produzir conteúdos e, por consequência, o tipo de conteúdo produzido. A começar pelo assunto.

Até então, as redes da Bienal prendiam-se à própria Bienal, o que as restringia à sazonalidade do evento. Para atingir novos públicos, era preciso regularidade na produção de conteúdo. Sem um programa permanente e sem um acervo, como isso poderia ser alcançado?

Havia muitos anos (ou talvez sempre tenha sido assim) que os produtos de comunicação tinham assumido o papel de ferramentas para a formação de repertórios. Primeiramente com as publicações e sinalização, depois com os sites e, nos últimos anos, com a produção de conteúdo para redes sociais; a área é uma das responsáveis, ao lado da curadoria e do educativo, pela produção discursiva que acompanha cada exposição. Essas iniciativas têm, sem dúvida, o intuito de divulgar a exposição e trazer visitantes, mas também têm um potencial enorme de formação de públicos. Hoje, as áreas de comunicação e educação são vistas pela instituição como os dois braços de contato direto com o público, e ambos compartilham, cada um a seu modo, da missão formadora da Bienal.

A reestruturação pela qual as redes sociais da Bienal passaram a partir de 2019 não teria sido possível sem esse entendimento de comunicação como ferramenta de formação de repertório. Como maneira de vencer a sazonalidade da exposição e de superar a imagem de “ensimesmada” ou “autocentrada” que havia sido relatada em pesquisas de opinião sobre a Bienal, optou-se por abrir o escopo de seu Instagram para o universo da arte contemporânea como um todo. Se a Fundação tinha o intuito de atrair mais pessoas para a exposição, era preciso, antes, despertar o interesse dessas pessoas pela arte. E era preciso fazê-lo de maneira convidativa para os mais jovens e para o público não especializado. A essa altura, ficou evidente que cada canal tem seu estilo, e o texto esperado para um catálogo não tem o mesmo tom daquele adequado para as redes. Comunicar é, mais que tudo, mediar. E, com o tempo e a prática, a equipe de redes sociais encontrou maneiras de traduzir conceitos artísticos e curatoriais em poucas palavras e de uma forma que capture a atenção, sempre concorrida, do público digital.

As pesquisas de público, opinião e percepção de marca foram fundamentais para a realização do diagnóstico e o estabelecimento de metas, além de oferecerem *insights* que se tornaram direcionamentos iniciais para a equipe que se aventurava por uma nova empreitada. Também foi essencial muita pesquisa, não só nos perfis nas redes sociais das demais instituições culturais, brasileiras e internacionais, mas também em páginas que nada tinham a ver com museus e bienais, mas que tinham um público parecido com o que a instituição pretendia atingir ou que trabalhavam com linguagens interessantes. Por fim, era preciso entender a lógica do algoritmo, o que não teria sido possível sem o apoio de consultorias especializadas.

Para preencher a grade semanal, foram criadas editorias diárias que não são abertas ao público, mas orientam o trabalho interno. E a mentalidade da equipe e da gestão precisou se adaptar para um modelo ágil, aberto à experimentação e sem medo do erro. Cada rede tem suas próprias regras de funcionamento, mas, mais que isso, o que funciona para uma página pode não funcionar para outra na mesma plataforma. Teste é a palavra-chave para um trabalho bem-sucedido em redes sociais. Testes, acompanhamento dos dados e das métricas para rápidos ajustes de rota e, claro, conteúdo de qualidade. Essas são as diretrizes que guiam, hoje, o trabalho em redes sociais da Fundação Bienal de São Paulo.

O Instagram da Bienal tornou-se, assim, uma revista de arte contemporânea, em que são apresentadas as pesquisas e produções de artistas de todo o mundo, alguns deles participantes de Bienais passadas, outros, não. No final de 2020, com a realização da mostra Vento, proposta pela 34a Bienal de São Paulo no momento em que as instituições culturais davam seus primeiros passos rumo à reabertura parcial com o abrandamento da pandemia de covid-19, e, posteriormente, com a própria 34a Bienal, em 2021, e a campanha de comemoração dos setenta anos da Bienal de São Paulo, celebrados naquele mesmo ano, colocou-se o desafio de conciliar os conteúdos chamados institucionais (ou seja, a grade editorial estabelecida) com as postagens sobre os projetos. Nas redes, menos costuma ser mais: postar excessivamente costuma diminuir o desempenho das publicações, que são menos distribuídas pelo algoritmo e têm menor alcance. Assim, em vez de acumular conteúdos, estabeleceu-se uma dinâmica de revezamento pela qual as postagens dos projetos substituem as editorias fixas, mas adaptadas à linguagem da plataforma — visual e textual.

Em 2022, os resultados eram notáveis: em três anos, a página tinha crescido de 90 mil para 370 mil seguidores, mas, mais importante que seu tamanho era a qualidade da base que se formava, com altos níveis de engajamento e maioria de jovens seguidores. A estatística de 36% de pessoas que visitaram a Bienal pela primeira vez na 33a edição saltou para 41% na 34a. Embora o sucesso do modelo encontrado fosse inegável, três anos depois ele se mostrava insuficiente: em face do sucesso de outra rede adotada principalmente pelo público adolescente, o TikTok, o Instagram começava a apostar no modelo de vídeos curtos, assim como o próprio YouTube, que introduziu o Shorts. Assim como, em 2019, foi estabelecida uma grade diária de conteúdos estáticos, no segundo semestre de 2022, o mesmo processo de pesquisa foi reimplementado para a criação de editorias diárias de vídeos. Mais que diversificar as entregas no Instagram, isso permitiu à Bienal entrar no TikTok e ampliar sua presença no YouTube, até então utilizado pela instituição como repositório público de conteúdos audiovisuais.

Mais uma vez, a equipe — que precisou ser ampliada para incorporar as novas demandas — passou por um processo de aprendizado envolvendo muita experimentação e tentativa e erro, com o apoio de consultorias sobre o novo e revolucionário algoritmo do TikTok. Em 2023, para a 35a Bienal, foi realizada a mais longa campanha nas redes, com duração de cinco meses, alcançando o melhor desempenho histórico, especialmente graças à visualização de vídeos. Em 2024, em um novo experimento, o ritmo de vídeos foi reduzido para três semanais, com aumento exponencial na entrega: o algoritmo tende a privilegiar a economicidade, e postar excessivamente diminui a distribuição pela própria rede. Por outro lado, postar muito pouco também é prejudicial, de forma que é preciso realizar testes para encontrar o ponto ótimo. Para isso, infelizmente, não há um manual, e o que funciona para uma página pode ser pouco ou demais para outra. Ainda em 2024, o TikTok passou a permitir a criação de álbuns estáticos. Os formatos permitidos pelas redes, suas engrenagens internas, a preferência de seus públicos, tudo está em constante movimento, o que exige do trabalho em redes sociais monitoramento constante, flexibilidade e inovação.
Em 27 de novembro de 2024, a página do Instagram conta com 648 mil seguidores, e o público somado de todas as redes sociais da Bienal supera 1 milhão de pessoas.

Restam, ainda, barreiras a ser transpostas. Duas das principais tendências para crescimento nas redes sociais são a adoção de *trends* e o engajamento em debates relevan-

tes com outros perfis de alta visibilidade (*social reacting*). No meio cultural, observam-se tentativas esporádicas de engajamento com essas práticas, principalmente por parte de instituições estrangeiras, mas, em geral, sem grandes resultados. No caso da Bienal, tanto características institucionais quanto a natureza do próprio conteúdo mobilizado dificultam a adoção desses modelos, que demandam uma postura mais arriscada, seja pela instantaneidade com que as reações devem se dar (o que não condiz com processos estruturados e instâncias de aprovação), seja pelo tom de humor que muitas dessas *trends* possuem, o que traz suas delicadezas quando se lida com arte e com o trabalho de terceiros.

Novas vozes, novos públicos

No começo de 2023, ano de realização da 35a Bienal – *coreografias do impossível*, o Instagram da Bienal reunia mais de meio milhão de seguidores. Por meio das mídias sociais, a instituição havia construído ao redor de si uma comunidade de pessoas interessadas em arte e exposições, cujo engajamento com os conteúdos on-line já havia se provado parcialmente transposto para o mundo off-line, para a visita à mostra. Mas restava ainda o desafio de dialogar com públicos que poderiam ter um interesse potencial em arte ou nas questões mobilizadas pela exposição, mas que não chegavam aos canais digitais da instituição e tampouco tinham contato com a cobertura na imprensa sobre sua programação. Em outras palavras, o desafio era alcançar pessoas que não estavam ao alcance da Bienal.

Prática muito difundida em outros mercados, o marketing de influência encontrou pouca aderência no setor de artes visuais, talvez em parte pelo elevado orçamento que requer, talvez por haver resistência dos agentes do segmento em relação a esse tipo de comunicação. Seja qual for o motivo, o que a experiência mostra é que esse tipo de estratégia funciona: o público sente-se mais propenso a adotar um produto ou hábito quando a mensagem vem de uma pessoa que admira ou em que confia, de forma que as estratégias de influência são muito mais eficazes que campanhas publicitárias tradicionais. Por isso, inclusive, microinfluenciadores têm ganhado cada vez mais espaço de mercado, pois, embora atinjam bases menores, possuem níveis de engajamento muito maiores, justamente pela relação de proximidade que conseguem estabelecer com seus seguidores.

Estava evidente que a Bienal não conseguiria falar com novos públicos sem adotar novas estratégias, e uma campanha de influência colocava-se como um caminho promissor. Para além da questão do orçamento, que se mostrava fora da realidade da instituição, havia ainda o desafio de montar um *squad* de pessoas alinhadas com os valores institucionais e com as questões mobilizadas pela 35ª Bienal. Foi, então, elaborado o projeto-piloto Vozes Bienal, pelo qual influenciadores atuaram de forma *pro bono* como embaixadores da exposição, recebendo, em contrapartida, publicações e acesso a eventos para convidados, para que seus públicos se aproximassem de experiências que eles compartilharam a partir da Bienal e se sentissem convidados para criar suas próprias memórias na exposição.

Ao todo, 32 pessoas aceitaram fazer parte do projeto, com perfis vastamente distintos, incluindo macro e microinfluenciadores, sendo pouquíssimos deles oriundos do meio das artes visuais. Foram convidadas pessoas associadas à cultura (artes cênicas, literatura, música, moda), ao jornalismo e à publicidade, ao ativismo e até mesmo às ciências. Juntas, as Vozes realizaram mais de 350 publicações, e o projeto foi valorado em mais de 1,7

milhão de reais. Para além de espalhar a mensagem da Bienal para novos públicos, as postagens trouxeram novas leituras e novos pontos de vista para a exposição, em uma experiência que se mostrou enriquecedora em mais sentidos que os esperados. Graças a seu sucesso, será retomada para a 36a Bienal, a ser realizada de setembro de 2025 a janeiro de 2026.

A partir do sucesso do Vozes Bienal e do entendimento de que parceiros de nichos específicos podem criar pontes com públicos antes inacessíveis, em 2024 a Bienal ampliou suas conexões com dois projetos bastante distintos: o *Jornal JOCA*, publicação destinada ao público infantojuvenil, distribuída em milhares de escolas em todo o Brasil, e a Corrida Internacional de São Silvestre que, em 2024, realizará a distribuição dos kits para os atletas no Pavilhão da Bienal. Com formatos e entregas bastante diferentes entre si, ambas as parcerias têm em comum a iniciativa da Bienal de se mover até seus públicos de interesse, crescendo para além da comunidade que cultiva ao redor de si: crianças e adolescentes, no primeiro caso, e atletas da corrida, no segundo, em especial aqueles que frequentam diariamente o Parque Ibirapuera, mas que nunca encontraram a oportunidade de entrar no Pavilhão durante a Bienal. São novas experiências em andamento, cujos resultados ainda são desconhecidos, mas que apontam para novos caminhos a serem trilhados pela instituição.

Futuros possíveis

É vertiginosa a velocidade com que novas tecnologias têm alterado a maneira como vivemos e nos comunicamos. O processo de transformação digital foi acelerado durante a pandemia de covid-19, mas sua inevitabilidade nos acompanha há décadas, a passos cada vez mais rápidos. Não sabemos como será o museu ou a Bienal do futuro. Experiências de realidade aumentada, realidade virtual e metaverso vêm sendo ensaiadas por iniciativas das mais diversas, de feiras de arte a instituições culturais. Artistas começam a explorar a inteligência artificial como uma ferramenta de criação. A tecnologia *blockchain* permitiu o surgimento dos NFTs, arquivos digitais que carregam o peso da unicidade, talvez com o potencial de devolver a aura perdida a obras reprodutíveis.

A maneira como nos relacionamos com a arte e o próprio entendimento daquilo que constitui uma obra de arte são, em grande medida, determinados de forma social e cultural. É muito improvável que os modos como fruímos e entendemos a arte permaneçam intocados, enquanto todas as outras áreas da vida humana passam por transformações profundas, mas é igualmente inverossímil acreditar em vagos exercícios de futurologia. Todavia, ao observarmos o percurso de quase três décadas da Bienal no universo digital, há algumas lições que talvez possam orientar como tatear um caminho em um futuro tão incerto. Se analisarmos os usos da tecnologia pela instituição desde o site da Bienal de 1996 até as experiências mais recentes nas redes sociais, passando por tecnologias variadas de visitas virtuais e extensa produção audiovisual, fica evidente que os recursos digitais em momento nenhum usurparam a atenção de usuários adictos por suas telas, mas sim estabeleceram novas camadas de mediação com as obras e a mostra em si, enriquecendo a experiência de quem pode visitá-la ou oferecendo algum contato para aqueles distantes de São Paulo — um contato que não se pretende capaz de substituir a relação direta com a obra de arte, a sensação do corpo presente em um espaço tão imponente quanto o Pavilhão, mas que tem a ambição muito mais modesta de apenas fazer-se presente. O públi-

co on-line não terá a mesma experiência que a do visitante que vai à exposição, mas seu encontro com a arte ainda será um encontro com a arte.

Quantas pessoas no mundo não conheceram as obras mais famosas da história por meio de reproduções em livros e revistas? Com a internet, essa possibilidade se ampliou infinitas vezes, inclusive abrindo espaço para outras vozes e produções que antes dificilmente encontrariam seu caminho para livros didáticos ou revistas especializadas. Não se trata de romantizar as redes sociais e ignorar os tantos problemas que elas comprovadamente causam, em especial em pessoas mais jovens, mas sim buscar o potencial agregador e educacional que elas podem ter, quando mobilizadas por projetos culturais e tantas outras pessoas e iniciativas que buscam fazer um uso responsável e enriquecedor dessas tecnologias. Ao menos por enquanto, elas são uma realidade inevitável, e canais como os da Bienal ou do MAM São Paulo permitem que, em meio a uma rolagem infinita, os usuários encontrem momentos de respiro criativo, de encontro e reencontro com realidades diversas ou até mesmo desconhecidas.

É interessante pensar que o marketing de influência da Bienal acabou abrindo as portas para parcerias que se estendem para além do digital. Nas discussões sobre marketing, muito se fala sobre a experiência *omnichannel*, que se dá quando o consumidor transita entre os canais físicos e digitais de uma empresa de forma fluida, contínua e sem ruídos. Talvez o futuro da comunicação no setor cultural também seja *omnichannel*, e comunidades agregadas ao redor das instituições circularão com a mesma naturalidade entre seus espaços físicos e seus canais digitais. No meio tempo, seguimos a linha tênue entre o alcance e o conteúdo, o digital e o presencial, e a arte e a vida.

Referências bibliográficas

AGUILAR, Nelson. “A era da desmaterialização”. In: *23ª Bienal Internacional de São Paulo* (catálogo de exposição). São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo, 1996.

Fundação Getulio Vargas (FGV). “Pesquisa revela que Brasil tem 480 milhões de dispositivos digitais em uso, sendo 2,2 por habitante”. *Portal FGV*, 27 de junho de 2024. Disponível em https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-revela-brasil-tem-480-milhoes-dispositivos-digitais-uso-sendo-22-habitante#:~:text=Adicionando%20os%20notebooks%20e%20os,de%20reais%20em%202025/26. Acesso em 24 de novembro de 2024.

LOY, Matt. “*How Many Websites Are There?*” [Quantos websites existem?]. *Digital Silk*, 11 de novembro de 2024. Disponível em https://www.digitalsilk.com/digital-trends/how-many-websites-are-there/. Acesso em 25 de novembro de 2024.

MIYADA, Paulo (org.). *Bienal de São Paulo desde 1951*. São Paulo: Bienal, 2022.

WE ARE SOCIAL, Meltwater. “*Digital 2024 Global Overview Report*” [Digital 2024 Relatório Geral Global]. We Are Social, 31 de janeiro de 2024. Disponível em https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/. Acesso em 25 de novembro de 2024.

ZILVETI, Marijô. “22/05/1996: Explode o uso da Internet no Brasil”. UOL Notícias, 22 de maio de 1996. Disponível em https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/1996/05/22/22051996-explode-o-uso-da-internet-no-brasil.htm. Acesso em 25 de novembro de 2024.



<MESA_2>
<COMUNICAÇÃO HÍBRIDA: APAGAMENTO DA DISTINÇÃO ENTRE PRESENCIALIDADE E VIRTUALIDADE>

Fernando Bruno,
coordenador de projetos digitais do MALBA

Nas últimas duas décadas, o desenvolvimento das tecnologias informáticas transformou completamente nossa vida cotidiana: desde questões muito básicas como pesquisar o endereço de um restaurante na internet, estabelecer conversas aleatórias com amigos e familiares ou utilizar aplicativos de compras on-line até outras muito mais complexas, como desenvolver uma carreira profissional ou tomar decisões políticas. Essas novas maneiras estão essencialmente definidas pelas diferentes linguagens, dispositivos e mídias digitais que usamos e consumimos 24x7, com os quais agora estamos completamente entrelaçados. Como consequência desse desenvolvimento, estamos acostumados a um crescente apagamento da distinção entre vida real e virtual, e, em última instância, nossa própria ideia do que significa ser humano – em relação a nossos comportamentos, valores e até mesmo a nossa própria constituição biológica – também foi modificada drasticamente. Computação ubíqua, internet das coisas, realidade aumentada, realidade virtual, agências não humanas, inteligência artificial generativa são apenas alguns dos conceitos que, em diferentes momentos – e com diferentes intensidades reguladas por avanços tecnológicos, modismos e ações de marketing –, marcaram a cultura dos últimos anos. Junto com eles, questões éticas e comportamentais complexas entraram no debate público.

É claro que o mundo da arte não ficou alheio a esse processo, afetando os modos de produção, circulação e consumo de obras, exposições, atividades de mediação e experiências curatoriais em um sentido amplo. Nesse campo específico, é a consolidação de um processo de longa data, cujas origens podem ser rastreadas até algumas das práticas da vanguarda histórica do início do século 20 que, em sua busca por uma reconciliação entre a arte e a vida cotidiana, deram à tecnologia um papel de protagonista.[1] As transformações que ocorreram desde o final do século 19 – o estabelecimento do fordismo e do taylorismo como modelos de produção industrial, o crescimento exponencial das grandes metrópoles, o surgimento da fotografia e do cinema – afetaram o imaginário cultural de duas maneiras: por um lado, alimentaram a criatividade dos artistas, incorporando noções opostas às concepções da pintura e da escultura clássicas, como o culto à máquina, a beleza da técnica ou o dinamismo motor; por outro, transformaram os próprios procedimentos artísticos, incentivando desenvolvimentos técnicos específicos, como a colagem e a montagem.

Igualmente, na atualidade, a tecnologia afeta decisivamente tanto as formas e os objetos que usamos diariamente – que são projetados e apresentados em sistemas digitais – quanto nossas preferências estéticas e culturais. Por sua vez, o fluxo incessante de informações com o qual convivemos, a escala que o registro e a circulação de dados assumiram, modificou completamente as formas de nos relacionarmos com os artefatos culturais. “Se há uma qualidade informacional na cultura contemporânea”, diz Tiziana Terranova, “não é tanto porque trocamos mais informações do que antes, ou mesmo porque compramos, vendemos ou copiamos bens informacionais, mas porque os processos culturais estão adquirindo os atributos da informação”.[2] Podemos, rapidamente, identificar

[1] Ver Huyssen, Andreas. *Después de la gran división: modernismo, cultura de masas, posmodernismo* [Depois da grande divisão: modernismo, cultura de massas, pós-modernismo]. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2002; principalmente a seção “La dialéctica oculta: vanguardia-tecnología-cultura de masas”.
[2] Terranova, Tiziana. *Network Culture: Politics for the Information Age* [Cultura de rede: política para a era da informação]. Londres: Pluto Press, 2004.

alguns desses atributos nos objetos físicos e virtuais que compõem o ecossistema que habitamos cada dia: modularidade, variabilidade, mutabilidade, instantaneidade, automação, customização, entre outros.

Diante dessa situação, surgem diversas questões: como podemos gerar estratégias de comunicação que escapem do ruído monótono da repetição e mantenham sua capacidade empática em um mundo saturado de informações? Como podemos imaginar formas de intercâmbio cultural que não só usem as tecnologias digitais como ferramentas isoladas, mas também as aceitem como parte inextricável das experiências reais e, dessa forma, também possam questioná-las e ressignificá-las? Que função a curadoria expandida pode assumir para a comunicação de arte, em um contexto em que todos nós somos, de uma forma ou de outra, criadores e curadores de conteúdo? Como equilibrar o potencial criativo das ferramentas digitais com os riscos da cultura algorítmica, que tende a privilegiar o já conhecido e limitar o diverso? Essas perguntas servem para delinear a estrutura em que este texto se posiciona e propor uma jornada que, com base na análise da curadoria expandida, da cultura algorítmica e da "banalidade" da internet, busque imaginar formas mais abertas e críticas de entender a realidade híbrida em que vivemos.

Todos somos curadores

Breve revisão histórica a partir de uma perspectiva curatorial. Pelo menos desde o século 18, os curadores ocuparam uma posição de protagonismo em museus e acervos públicos, como conservadores de obras de arte e outros objetos pertencentes a esses acervos. Essa função foi organizada em torno do cuidado – precisamente, do latim *cura* –, da proteção e da preservação desse patrimônio cultural. À medida que os museus cresceram em número e importância, especialmente durante o século 19, os curadores consolidaram seu papel no gerenciamento integral desses acervos. E, com a chegada do século 20, eles também começaram a atuar como mediadores entre o público e os artistas, como profissionais capazes de levar até o público não especializado uma arte que, após a crise dos ideais de beleza e originalidade e das experiências das vanguardas históricas, estava se tornando cada vez mais complexa de entender e apreciar.

Nesse longo processo que se estendeu por todo o século 20, a conservação das obras tornou-se mais uma das muitas tarefas associadas à seleção, ordenação, gerenciamento, pesquisa, interpretação e exibição dos acervos artísticos. Assim, surgiu um paradoxo: quanto mais a figura do curador ganhava destaque, mais se perdia a natureza específica de sua tarefa. Nathalie Heinich e Michael Pollak descrevem as consequências desse processo, que se estende até os dias atuais, nas seguintes palavras: "[Essa situação] dá origem ao que pode parecer uma forma de 'desprofissionalização' da função do curador de exposições, em contraste com o processo de profissionalização originalmente observado na posição do curador de museu. Essa desprofissionalização é caracterizada especificamente por uma desregulamentação no acesso ao cargo, uma desinstitucionalização dos critérios de competência (já que nenhum diploma ou cargo específico é exigido), uma expansão nos ambientes sociais ou, mais precisamente, nos campos intelectuais envolvidos, uma individualização do produto em que uma 'assinatura' se torna muito mais evidente e

uma redefinição de competência em termos de singularização (originalidade) em vez da implementação de normas reconhecidas coletivamente."[3]

Talvez um dos fenômenos concomitantes mais importantes desse desenvolvimento seja o fato de que a exposição tradicional, geralmente vista como o arranjo ordenado, mas ocasional, de um conjunto de obras excepcionais que individualmente excediam o todo, passou a ser vista uma obra em si, cujo *autor* – um determinado indivíduo com uma marca particular que dá significado ao todo – é o curador. Essa mudança não só transformou a percepção da curadoria, mas também ampliou os horizontes do campo, permitindo uma diversidade de perspectivas e abordagens sem precedentes. A figura do curador deixou de ser apenas aquela de um mediador entre as obras e o público para se tornar um agente crítico e criativo, capaz de configurar discursos culturais complexos através de exposições. Entretanto, essa evolução não ocorreu sem conflitos, pois a autoria das exposições implicou debates sobre os limites entre o papel do curador e o do artista,[4] bem como sobre a legitimidade das novas vozes que começaram a ocupar esse espaço. Na arte contemporânea, como Boris Groys apontou, a própria noção de autoria é diluída em um processo coletivo e compartilhado, semelhante ao que ocorre em outras disciplinas artísticas colaborativas, como o teatro e o cinema, dando origem ao que ele chama de "autorias múltiplas".[5]

Sendo uma função desregulamentada, a curadoria é, portanto, alimentada por novas vozes autorais que não vêm necessariamente do mundo da arte institucionalizada. Acadêmicos, filósofos, críticos, diretores de teatro e cinema, e comunicadores agora têm a oportunidade, e também o desejo, de atuar como curadores de exposições. Beatrice von Bismarck enfatiza que essa mudança para uma prática curatorial interdisciplinar redefine a função tradicional do curador em termos de um produtor de conexões, capaz de reunir e reorganizar elementos de diferentes contextos em uma nova estrutura de interpretação.[6] Por sua própria natureza, essa capacidade de conexão implica a possibilidade de trans-

[3] Heinich, Nathalie; Pollak, Michael. "From Museum Curator to Exhibition *Auteur*: Inventing a Singular Position" [De curador de museu a autor de exposição: inventar uma posição singular]. In: Greenberg, Reesa; Ferguson, Bruce W.; Nairne, Sandy (org.). *Thinking About Exhibitions*. Londres: Routledge, 1996. Nota editorial: tradução nossa baseada na tradução para o espanhol realizada pelo autor a partir do original em inglês.

[4] Um universo de casos particularmente interessante, dadas as particularidades envolvidas, é o dos artistas que atuam como curadores. Elena Filipovic escreve: "Embora seja fácil perceber que as exposições com curadoria de artistas podem desafiar nossa própria compreensão de conceitos como 'autonomia artística', 'autoria', 'obra de arte' e 'trabalho artístico', o que pode ser menos óbvio é que elas também complicam a ideia do que compreendemos por 'exposição'. Muitas exposições com curadoria de artistas – talvez as mais marcantes e influentes do gênero – são o resultado de artistas que tratam a exposição como um meio artístico por si só, *uma articulação da forma*. Nesse processo, eles frequentemente rejeitam ou desmantelam a própria ideia de 'exposição' convencionalmente concebida, colocando em jogo seu gênero, categoria, formato ou protocolos e, assim, transformando completamente os termos do que pode ser uma exposição". Ver Filipovic, Elena. *The Artist as Curator: An Anthology* [O artista como curador: uma antologia]. Milão: Mousse Publishing, 2017.

[5] Groys, Boris. "Multiple Authorship" [Autoria Múltipla]. In: Vanderlinden, Barbara; Filipovic, Elena (org.) *The Manifesta Decade. Debates on Contemporary Art Exhibitions and Biennials in Post-Wall Europe* [A década manifesta. Debates nas exposições de arte contemporânea e bienais na Europa pós-muro]. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

[6] Von Bismarck, Beatrice. "Curatorial Criticality – On the Role of Freelance Curators in the Field of Contemporary Art" [Criticidade curatorial – sobre o cargo dos curadores freelancers no campo da arte contemporânea]. *On-Curating*, no. 9, "Curating Critique" [Crítica de curadoria]. Disponível em: https://www.on-curating.org/files/oc/dateiverwaltung/old%20Issues/ONCURATING_Issue9.pdf.

gredir as hipóteses iniciais das exposições e permite que elas não só apresentem o tema central que abordam explicitamente, no qual o curador tem uma voz autorizada e ordenadora, mas também se tornem plataformas de troca e discussão sobre questões culturais, políticas e sociais que nem sempre são estabelecidas de antemão. Nesse novo universo, a comunicação como disciplina ocupa um lugar preponderante, na medida em que o curador e o museu – ou o centro de arte contemporânea ou a bienal – não se limitam mais a transmitir dados concretos sobre os artistas e suas obras, mas contribuem para a constituição de significados em um ambiente de vozes e perspectivas múltiplas, estabelecendo diálogos sociais que, voluntária ou involuntariamente, ao mesmo tempo enriquecem e se alimentam da experiência, das ideias e das propostas de um público diverso e ativo.

Cultura algorítmica

Paralelamente a esse processo de multiplicação dentro do museu, há várias décadas houve também um deslocamento da figura do curador para um campo muito mais amplo, que ultrapassa completamente o mundo da arte. De fato, em uma era marcada por fluxos massivos de informação, a necessidade de organizar e filtrar dados para gerar itinerários através da cultura é uma realidade diária para *todos* nós.

Recebemos e participamos constantemente de fluxos de informações de diversas fontes: notícias, publicações em redes sociais, e-mails, podcasts, vídeos. Essa sobrecarga de informação é algo com que lidamos diariamente: não importa quanto tempo passamos consumindo informação, sempre há mais, muito mais do que somos capazes de processar.

Vivemos em um mundo em que a quantidade de informação disponível cresce exponencialmente todos os dias, mas nossa capacidade de incorporá-la e compreendê-la continua sendo limitada. E, em muitos casos, esse fluxo constante pode ser mais perturbador e paralisante que enriquecedor.

Atualmente, cada indivíduo funciona como curador ou editor de seu próprio fluxo de informação, desenvolvendo estratégias para selecionar, ordenar e reinterpretar o que considera relevante em um mundo saturado de conteúdo. Assim, a curadoria deixou de ser apenas um trabalho especializado em museus ou instituições culturais e se tornou uma prática cotidiana, uma forma de estruturar a realidade. Essa dinâmica não só diz respeito à organização das informações, mas também molda a forma pela qual nos apresentamos ao mundo. Ela tem a ver com o que escolhemos compartilhar e como escolhemos compartilhá-lo através de narrativas pessoais. Nesse cenário, nossa própria identidade deixou de ser fixa e passou a ser uma construção dinâmica, mediada pelas ferramentas tecnológicas e pelos espaços virtuais que habitamos. Na internet, Sherry Turkle escreveu, há quase trinta anos, “as pessoas são capazes de construir um eu ao transitar por vários eus […] Há muito mais pessoas que vivenciam a identidade como um conjunto de funções que podem ser misturadas e combinadas, cujas diversas demandas precisam ser negociadas”.[7]

[7] Turkle, Sherry. “Aspects of the Self” [Aspectos do eu]. In: *Life on the Screen. Identity in the Age of Internet* [Vida na tela. Identidade na era da internet]. Nova York: Simon & Schuster Paperbacks, 1995.

A maneira como organizamos, consumimos e apresentamos as informações também tem um paralelo com os processos criativos, em que as decisões sobre quais elementos incorporar, transformar ou descartar são fundamentais. A própria produção artística – independentemente de o processo ou o trabalho ser apresentado em um formato analógico, digital ou híbrido – tem sido pensada há anos a partir das lógicas de pós-produção, remixagem e cópia,[8] que seguem a antiga lógica de seleção e arranjo da colagem, fotomontagem e readymade do século 20, mas que, aprimoradas pelas ferramentas digitais, atingem uma escala impensável no mundo pré-digital.

Por outro lado, é importante observar que cada um de nós vive e interage diariamente com curadores artificiais de todos os tipos, algoritmos que filtram e processam permanentemente a informação que recebemos, de acordo com nossas preferências e comportamentos, como os resultados de pesquisas do Google, as recomendações da Amazon ou as tendências do Instagram, para mencionar apenas alguns dos aplicativos mais difundidos atualmente. Até mesmo a maioria das imagens que circulam pelos dispositivos com os quais interagimos em nosso dia a dia é *construída* por algoritmos que, compensando as deficiências das pequenas lentes de smartphones e tablets, selecionam a informação mais apropriada, limpando ruídos e "imperfeições", para retornar imagens tecnicamente eficazes.

Acho que vale a pena parar e aprofundar este ponto. A fotografia computacional usa tecnologias sofisticadas para transformar a captura e o processamento de imagens para além daquilo que os métodos ópticos tradicionais permitiriam. Em vez de se limitar às propriedades físicas da luz e das lentes, a fotografia computacional baseia-se em algoritmos para decidir quais aspectos de uma imagem são enfatizados, ou mesmo alterados, com base em vários fatores. Esses algoritmos atuam como mediadores entre a realidade capturada e a representação final, priorizando detalhes específicos, ajustando os níveis de luz ou aplicando uma série de efeitos que, em muitos casos, os usuários da câmera não controlam explicitamente: eles analisam as condições de iluminação, detectam rostos e ajustam o foco ou a exposição em tempo real para "aprimorar" a estética da imagem. Esses sistemas aprendem e se adaptam às preferências do usuário, incorporando seus padrões de uso anteriores. Assim, uma fotografia computacional pode personalizar a maneira como as imagens são processadas com base em um banco de dados que inclui o tipo de fotos que o usuário costuma tirar, os aprimoramentos visuais que ele prefere ou as imagens anteriores que ele marcou como favoritas. Isso torna a câmera mais que apenas um dispositivo de captura: é um sistema que interpreta, aprimora e até manipula a realidade de acor-

[8] Por exemplo, ver a partir de diferentes abordagens: Bourriaud, Nicolas. *Postproducción* [Pós-Produção]. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2014; Navas, Eduardo. *Remix Theory: The Aesthetics of Sampling* [Teoria do remix: A estética de amostragem]. Nova York: Springer, 2012; Reynolds, Simon. *Retromanía: la adicción del pop a su propio pasado* [Retromania: o vício do pop no seu próprio passado]. Buenos Aires: Caja Negra, 2016; Goldsmith, Kenneth. *Escritura no-creativa: gestionando el lenguaje en la era digital* [Escrita não-criativa: gerir a linguagem na era digital]. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2015; e Boon, Marcus. *In Praise of Copying* [Em caso de cópia]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010.

do com o gosto do usuário, influenciado por decisões algorítmicas que buscam antecipar seus desejos com base em comportamentos anteriores.[9]

O exemplo da fotografia computacional é uma amostra de uma das características centrais da cultura contemporânea, que alguns autores definiram como uma "cultura da busca".[10] Em sua lógica de repetição e previsão, a fotografia computacional replica a estrutura algorítmica geral que domina todos os aspectos da comunicação atualmente. A todo momento, confiamos aos mecanismos de busca e às redes sociais nossas informações pessoais, preferências e até mesmo nossas preocupações mais profundas, porque acreditamos que seus algoritmos responderão às nossas necessidades com precisão e eficiência. E esse pacto vai muito além do uso de uma simples ferramenta de consulta ou conexão: ele se torna uma relação de reciprocidade e interdependência na qual esses sistemas se alimentam de nosso histórico de interações e nos devolvem uma versão do conhecimento de acordo com essa informação. Quanto mais essas tecnologias souberem sobre nós, mais eficazes elas serão para nos devolver, com maior precisão, aquilo que é adaptado aos nossos interesses ou necessidades específicas.

Esse ciclo de aprendizado e resposta, reforçado a cada pesquisa, cada "like" e cada publicação, gera um processo contínuo de personalização que envolve o descarte ativo de qualquer coisa que não seja considerada relevante para nosso perfil específico. Assim, tanto as redes sociais quanto os mecanismos de busca funcionam como uma caixa de ressonância, em que interagimos principalmente com ideias, imagens e pessoas que reforçam nossas crenças anteriores. Desse modo, além dos riscos evidentes relacionados às violações de privacidade, à falta de transparência no gerenciamento de dados e à mercantilização de informações privadas inerentes à lógica algorítmica, há um corolário muito mais geral que afeta nossa cultura como um todo: ao apresentar informações de acordo

[9] Hito Steyerl publicou um artigo no qual analisa, de maneira muito inteligente, as determinações políticas da fotografia computacional. Ele diz: "A fotografia computacional é, portanto, intrinsecamente política, não em seu conteúdo, mas em sua forma. Ela não é apenas relacional, é de fato social: potencialmente, inúmeros sistemas e pessoas interferem nas imagens antes mesmo que elas se tornem visíveis. E é claro que essa rede não é neutra. Ela tem regras e normas gravadas em suas plataformas, representando uma mistura de parâmetros e efeitos legais, morais, estéticos, tecnológicos e comerciais que estão claramente ocultos". Ver Steyerl, Hito. "Política proxy: señal y ruido" [Política proxy: sinal e ruído]. In: *Arte Duty Free. El arte en la era de la guerra civil planetaria* [Arte duty free. A arte na era da guerra civil planetária]. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2018. Tradução nossa.

[10] Um parágrafo particularmente esclarecedor sobre esse ponto, escrito por Vito Campanelli: "Em razão do crescimento extraordinariamente rápido de uma 'nuvem de informações' em constante expansão e mudança, a maioria das pesquisas recentes concentrou-se na atividade de busca, que se tornou a maneira predominante pela qual os indivíduos se relacionam com as informações e a cultura. A atividade romântica de navegação aleatória está se tornando cada vez menos apropriada: como vagar no deserto sem uma bússola, ela oferece a possibilidade de aventura, mas não é realmente adequada para a finalidade de encontrar dados no menor tempo possível. O atual crescimento hipertrofiado dos bancos de dados, portanto, dá origem a uma cultura da busca". Ver Campanelli, Vito. *Web Aesthetics. How Digital Media Affect Culture and Society* [Estéticas da web. Como as mídias digitais afetam a cultura e sociedade]. Amsterdã: The Institute of Network Cultures, 2010. Uma variação do conceito de "search culture", em termos de uma "society of the query" (sociedade da consulta), pode ser encontrada em Lovink, Geert. "The Society of the Query and the Googlisation of our Lives" [A sociedade da consulta e a googlização das nossas vidas]. In: Becker, Konrad; Stalder, Felix (org.) *Deep Search: The Politics of Search beyond Google* [Pesquisa profunda: A política de pesquisa para além do Google]. Innsbruck: Studien Verlag, 2009.

com as preferências anteriores dos usuários, os algoritmos moldam uma cultura inerentemente estática, repetitiva e conservadora.[11]

A banalidade do digital

Neste ponto, gostaria de recuperar um debate sobre a produção artística ocorrido há alguns anos, na esperança de que uma revisão de seus termos – deslocados de seu contexto original – nos ajude não só a entender o panorama descrito a partir de outra perspectiva, mas também a imaginar possíveis linhas de ação a partir da perspectiva mais ampla da comunicação e da cultura digital como um todo. Refiro-me ao debate em torno da arte pós-internet, que surgiu há alguns anos, quando se tentou repensar a produção de um grupo de artistas que não só usava a internet como meio ou assunto – à maneira da arte das novas mídias –, mas que, sob a premissa de que a lógica do digital estava permeando a vida cotidiana, também começou a aplicar essa lógica off-line, mesmo em produtos físicos nos quais os traços do digital não eram totalmente evidentes, à primeira vista.

Uma abordagem inicial a essas ideias pode ser encontrada nos textos de Marisa Olson, artista e ex-editora da plataforma Rhizom. Olson descreve a pós-internet como uma forma de arte que não depende, necessariamente, de tecnologias digitais específicas, tampouco aborda a internet como tema central, mas reflete a influência profunda e onipresente do digital em nossas vidas. Para ela, mais que uma categoria técnica ou formal, a arte pós-internet abrange um "momento" ou "condição" que transcende a nova mídia e se torna consciente das redes virtuais e físicas em que existe, desde sua concepção até sua recepção.[12] A categoria "pós-internet", portanto, descreve um objeto de arte criado com plena consciência das redes virtuais, mas também físicas, nas quais ele existe, desde sua concepção e realização até sua circulação e recepção. Não necessariamente lida com a internet como um assunto, tampouco é sustentado por uma tecnologia específica. Pelo contrário, incorpora igualmente tanto a mídia digital quanto as condições materiais e os sistemas sociais dos quais ela emerge e que, por sua vez, transforma, independentemente do assunto sobre o qual trabalha ou do formato que adota. Essa ideia é explorada com maior profundidade no texto que acompanha a exposição *Post-Internet Art* (Ullens Center for Contemporary Art, 2014), no qual os curadores Karen Archey e Robin Peckham destacam a penetração da internet em nossa cultura contemporânea e reafirmam a ideia de que "esse entendimento da pós-internet não se refere a um tempo 'depois' da internet, mas sim a um estado mental da internet, a uma maneira de pensar nos termos e modos da internet".[13]

Reconsiderar essas ideias pode ser um exercício extremamente útil. As premissas nas quais elas se baseiam continuam sendo totalmente válidas, além da função do termo

[11] Sobre esse último ponto, ver Miconi, Andrea. "Dialectic of Google" [Dialética do Google]. In: König, René; Rasch, Miriam (org.). *Society of the Query Reader: Reflections on Web Search* [Sociedade do leitor de consulta: reflexões sobre a pesquisa na web]. Amsterdã: The Institute of Network Cultures, 2014.
[12] Ver especialmente Olson, Marisa. "Postinternet: Art After the Internet" [Pós-Internet: arte depois da internet]. *Foam Magazine*, no. 29, inverno 2011; reproduzido em *Art and the Internet*. Londres: Black Dog, 2013.
[13] Archey, Karen; Peckham, Robin. *Art Post-Internet* [Arte Pós-Internet]. Ullens Center for Contemporary Art (UCCA), Pequim, China, 2014. Disponível em: https://ucca.org.cn/en/exhibition/art-post-internet//

“pós-internet” como um rótulo que serviu para agrupar um grupo de artistas que produziram seus trabalhos nas duas primeiras décadas deste século. Do ponto de vista específico da comunicação, elas nos permitem reavaliar a relevância dos algoritmos e da internet como uma estrutura tecnológica, mas também cultural, para todas as nossas interações.

Atualmente, as tecnologias digitais não deveriam ser vistas como algo excepcional e muito menos como algo separado do mundo físico; pelo contrário, elas estão profundamente incorporadas em todos os aspectos de nossa vida diária. Nesse sentido, elas são mais um “estado mental” que uma determinação formal específica. Reconhecer esse caráter banal das tecnologias digitais – e uso a palavra “banal” aqui como um simples reconhecimento de sua presença onipresente em nossa realidade cotidiana e não como um juízo de valor sobre a qualidade de seu conteúdo – nos permite pensar a comunicação não mais a partir da urgência da novidade técnica, mas a partir da aceitação de sua condição trivial, constante e híbrida, como um espaço fértil para a criação e o debate. Talvez dessa forma seja possível conceber estratégias de produção cultural que transcendam as inércias algorítmicas e o reducionismo das métricas de engajamento, e que apostem em variações diversas da relação entre o humano e o virtual. Essa mudança implica, antes de tudo, reconhecer o digital como a força que estrutura a cultura contemporânea em todas as suas dimensões, tanto numéricas quanto materiais.

De fato, o digital hoje forma um todo dinâmico, impossível de ser reduzido a um único meio: ele vai da gênese de um texto à viralização de um meme, passando por todos os tipos de arquivos virtuais, áudios, vídeos, planilhas, mapas geolocalizados, imagens estáticas e gifs animados, entre muitos outros. Todos esses formatos são implantados no mundo físico, reconfigurando corpos e objetos à medida que passam. Essa interdependência entre o material e o imaterial, o local e o global, o humano e o não humano, com suas múltiplas interconexões e hibridações, pode não ser apenas uma condição inevitável e sufocante, mas também uma oportunidade para imaginar narrativas culturais mais abertas e cooperativas.

Referências bibliográficas

ARCHEY, Karen e Peckham, Robin. *Art Post-Internet* [Arte Pós-Internet]. Ullens Center for Contemporary Art (UCCA), Pekín, China, 2014. Disponível em https://ucca.org.cn/en/exhibition/art-post-internet//. Acesso em 24 de janeiro de 2025.

BOON, Marcus. *In Praise of Copying* [Em caso de cópia]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010.

BOURRIAUD, Nicolas. *Postproducción* [Pós-Produção]. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2014.

CAMPANELLI, Vito. *Web Aesthetics. How Digital Media Affect Culture and Society* [Estéticas da web. Como as mídias digitais afetam a cultura e sociedade]. Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2010.

FILIPOVIC, Elena. *The Artist as Curator: An Anthology* [O artista como curador: uma anto-

logia]. Milán: Mousse Publishing, 2017.

GOLDSMITH, Kenneth. *Escritura no-creativa: gestionando el lenguaje en la era digital* [Escrita não-criativa: gerir a linguagem na era digital]. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2015.

GROYS, Boris. "Multiple Authorship" [Autoria Múltipla]. Em *The Manifesta Decade. Debates on Contemporary Art Exhibitions and Biennials in Post-Wall Europe* [A década manifesta. Debates nas exposições de arte contemporânea e bienais na Europa pós-muro], editado por Barbara Vanderlinden e Elena Filipovic. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

HEINICH, Nathalie e PPOLLAK, Michael. "From Museum Curator to Exhibition Auteur: Inventing a Singular Position" [De curador de museu a autor de exposição: inventar uma posição singular]. Em *Thinking About Exhibitions* [Pensar sobre exposições], editado por Reesa Greenberg, Bruce W. Ferguson e Sandy Nairne. Londres: Routledge, 1996.

HUYSSEN, Andreas. *Después de la gran división: modernismo, cultura de masas, posmodernismo* [Depois da grande divisão: modernismo, cultura de massas, pós-modernismo]. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2002.

LOVINK, Geert. "The Society of the Query and the Googlisation of our Lives" [A sociedade da consulta e a googlização das nossas vidas] . Em *Deep Search: The Politics of Search beyond Google* [Pesquisa profunda: A política de pesquisa para além do Google], editado por Konrad Becker e Felix Stalder. Innsbruck: Studien Verlag, 2009.

MICONI, Andrea. "Dialectic of Google" [Dialética do Google]. Em *Society of the Query Reader: Reflections on Web Search* [Sociedade do leitor de consulta: reflexões sobre a pesquisa na web], editado por René König e Miriam Rasch. Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2014.

NAVAS, Eduardo. *Remix Theory: The Aesthetics of Sampling* [Teoria do remix: A estética de amostragem]. Nova York: Springer, 2012.

OLSON, Marisa. "Postinternet: Art After the Internet" [Pós-Internet: arte depois da internet], *Foam Magazine 29*, Inverno 2011; repr. em *Art and the Internet*. Londres: Black Dog, 2013.

REYNOLDS, Simon. *Retromanía: la adicción del pop a su propio pasado* [Retromania: o vício do pop no seu próprio passado]. Buenos Aires: Caja Negra, 2016.

STEYERL, Hito. "Política proxy: señal y ruido" [Política proxy: sinal e ruído]. Em *Arte Duty Free. El arte en la era de la guerra civil planetaria* [Arte duty free. A arte na era da guerra civil planetária]. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2018.

TERRANOVA, Tiziana. *Network Culture: Politics for the Information Age* [Cultura de rede: política para a era da informação]. Londres: Pluto Press, 2004.
TURKLE, Sherry. "Aspects of the Self" [Aspectos do eu]. Em *Life on the Screen. Identity in the Age of Internet* [Vida na tela. Identidade na era da internet]. Nova York: Simon & Schuster Paperbacks, 1995.

VON BISMARCK, Beatrice. “Curatorial Criticality – On the Role of Freelance Curators in the Field of Contemporary Art” [Criticidade curatorial – sobre o cargo dos curadores freelancers no campo da arte contemporânea]. Em *On-Curating* No. 9 “Curating Critique” [Crítica de curadoria]. Disponível em https://www.on-curating.org/files/oc/dateiverwaltung/old%20Issues/ONCURATING_Issue9.pdf. Acesso em 24 de janeiro de 2025.



<MESA_2>
<O MUSEU CLIENTECÊNTRICO: PESQUISA DE PÚBLICO, USO DE DADOS, E COMO SABER COM QUEM ESTAMOS CONVERSANDO>

Lorena Vicini,
gerente executiva de estratégia e transformação do Instituto Inhotim

Uma mudança de perspectiva: o museu customer centric

Nos últimos anos, notamos uma prática já estabelecida no mercado chegar como uma nova orientação para instituições culturais: colocar o visitante no centro das decisões.

Em um cenário em que o museu disputa a atenção, o tempo e o orçamento do consumidor com o *streaming*, com o teatro e com o cinema — e perde para todas as opções mencionadas[1] —, em que os custos operacionais crescem, na mesma medida em que os apoios de estatais e de instituições filantrópicas tendem a diminuir, uma abordagem mercadológica é bem-vinda.

As preocupações com a sustentabilidade financeira dos museus são compartilhadas de maneira geral, até mesmo por instituições renomadas como o MoMA.[2]

Essa mudança de contexto faz com que as instituições profissionalizem sua governança e seu quadro de funcionários e funcionárias, montando estruturas cada vez mais parecidas com empresas, aperfeiçoando seus processos para maior eficiência, investindo na formação dos profissionais. A aproximação com práticas corporativas, que antes era vista com ressalvas pelo campo da arte e cultura, é vista, hoje, como uma possibilidade de tornar museus sustentáveis no médio e longo prazo.

No livro *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Art Organizations*, o autor Michael Kaiser, conhecido como "the king of the turnaround" das instituições artísticas[3] (traduzindo, o rei da "virada", aquele que transforma um negócio em dificuldade em um sucesso) defende a importância do marketing (e de uma programação artística robusta) para o sucesso das instituições: "Quando se corta a programação artística e o marketing, corta-se a própria razão pela qual as pessoas fornecem receita à organização artística. Os membros do público e os doadores são atraídos por trabalhos emocionantes e importantes; seu interesse é confirmado pela atenção gerada pelos esforços de marketing. Quando a arte e o marketing são sacrificados para equilibrar orçamentos, a organização quase sempre sofre uma perda de receita. Isso resulta em mais cortes, mais 'economia',

[1] Pesquisa realizada em 2023 mostra que 82% das pessoas ouviram música no streaming, 45% foram a apresentações de teatro, 33% foram ao cinema. A porcentagem da pesquisa que foi ao museu ficou em 26%. Estes, entre outros dados, foram divulgados na pesquisa "Hábitos culturais", realizada pelo DataFolha e Fundação Itaú. Disponível em https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/pesquisa-indica-aumento-do-consumo-de-cultura-no-pais#:~:text=A%20quarta%20edição%20da%20pesquisa,de%20músicas%2C%20filmes%20e%20séries. Acesso em 24 de novembro de 2024.

[2] Em evento realizado em abril de 2024, Glenn Lowry, diretor do Museu de Arte Moderna de Nova York, declarou que perde o sono em razão das finanças da instituição. Disponível em https://news.artnet.com/art-world/takeaways-talking-galleries-conference-2467310. Acesso em 23 de novembro de 2024. Em inglês.

[3] Boyle, Katherine. "Michael Kaiser: The 'Turnaround King' becomes a teacher of arts management" [Michael Kaiser: o "rei da virada" se torna um professor de gerenciamento de artes]. *Washington Post*, 2 de agosto de 2013. Disponível em: https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/michael-kaiser-the-turnaround-king-becomes-a-teacher-of-arts-management/2013/08/01/1db33fb2-efc3-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html. Acesso em 27 de novembro de 2024. Em inglês.

mais perdas, e uma espiral viciosa é criada que prejudicou mais organizações artísticas do que se pode contar”.[4]

O marketing — para o qual muitos museus até pouco tempo torciam o nariz, indicando sua falta de interesse como uma reafirmação de sua crença em uma arte que está acima do mundano ambiente do mercado — ganha (tardiamente) espaço, mais pela necessidade de que pelo reconhecimento de sua importância e eficácia.

E, assim, com a aplicação de ferramentas de marketing em processos de instituições artísticas, a pessoa visitante passa a ser vista como cliente. O foco deixa de estar “no cliente” e passa a ser o foco “do cliente”: se antes a perspectiva era da empresa, agora passa a ser do cliente; se antes a empresa queria entender o que poderia vender para o cliente, agora quer compreender e resolver suas dores e problemas; se antes queria gerar valor para o seu negócio… continua querendo, mas hoje resolve os problemas do cliente e, com isso, gera valor para seu negócio. Em outras palavras, o cliente/a pessoa visitante passa a ser a protagonista.

Organizações clientecêntricas mobilizam-se pelas necessidades e pontos de dor de seus usuários e partem dali para desenhar sua estratégia. Uma abordagem clientecêntrica afeta todas as áreas da organização e influencia fortemente a cultura corporativa.

Com quem estamos conversando? (Estamos conversando?)

Essa reorientação mudou a maneira como os museus e instituições culturais se comunicam com seus públicos. O marketing tradicional — que considerava apenas um fluxo de informação, da marca para o consumidor — pensava campanhas unidirecionais, sem interação significativa com seus consumidores. Essa prática, principalmente dado o avanço do marketing digital, perde espaço para abordagens focadas no usuário. Se antes o feedback era limitado e as empresas não baseavam suas ações nas opiniões dos clientes — partindo de suposições sobre o que os clientes desejavam —, hoje as estratégias são construídas em cima de dados. A criação de canais de feedback como pesquisas, enquetes, interações em redes sociais, taxa de abertura de e-mails, taxas de clique, métricas digitais… tudo o que mede a reação do cliente dá o tom da conversa, pauta respostas por parte da instituição, define o ritmo da dança.

Vai além de saber *com quem nós*, instituições culturais, estamos conversando: é também ouvir a resposta que estão nos dando e considerar essas informações como parte da

[4] Kaiser, Michael. *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations* [A arte da reviravolta: criação e manutenção de organizações de arte saudáveis]. Introduction. UPNE, 2008, p. 11. Tradução nossa. Agradeço a indicação do livro feita por Luciana Zanini, CFO do Instituto Inhotim.

conversa, o que muitas vezes significa fazer o papo render, mas também dá pistas sobre quando devemos mudar de assunto.

Os museus estão usando análise de dados para entender melhor seu público e adaptar seus esforços de publicidade. Mídias sociais, segmentação de público de anúncios do Google para identificar visitantes potenciais, com base em seu comportamento on-line e interesses, campanhas digitais direcionadas, especialmente em torno de grandes exposições. Ao utilizar a análise de dados, as organizações da área de arte e cultura podem criar anúncios personalizados, que destacam exposições ou eventos futuros, e atingir, de diferentes maneiras, por diferentes canais, com diferentes linguagens e conteúdos, os diferentes públicos.

É aqui que entra a pesquisa de público. Prática fundamental do marketing, a pesquisa tem como objetivo entender quem é esse consumidor: os chamados demográficos, seu comportamento, suas necessidades e seus pontos de dor. Saber quem é nosso cliente — com quem estamos falando — é a chave para criar conexões verdadeiras. Entender o tipo de conteúdo que interessa, em que momento e de que maneira ele é consumido, quais as necessidades que a organização deve atender: são essas as práticas que geram real engajamento.

Para além de cativar o consumidor, essas pesquisas medem também o impacto das ações das organizações: somos realmente diversos como imaginamos? É por meio da coleta de dados e métricas que conseguimos, de fato, avaliar a relevância da instituição, seu impacto e sua contribuição para metas culturais, sociais, econômicas e ambientais. O foco no cliente sinaliza uma mudança de perspectiva em relação ao visitante, que deixa de ser visto como passivo, apenas um repositório de informação, e passa a ser considerado participante ativo nas experiências culturais.

Considerar o usuário/visitante como parte da conversa deixou de ser um artifício retórico para vender projetos e é encarado hoje pelas instituições museais como uma ferramenta eficaz. Em seu processo de *rebranding*, o London Museum contou com quinhentas pessoas — entre moradores de Londres e turistas —, por meio de focus groups e pesquisas on-line, para entender se e como o museu poderia continuar relevante.[5] O Natural History Museum, também em Londres, desenvolveu um departamento chamado Audience Research and Insights, que tem como função buscar, continuamente, a melhora da experiência do visitante e garantir que as atividades do museu beneficiem sempre uma parcela significativa de seu público. Isso é feito por meio de avaliações constantes das exposições, atividades e programas.[6]

[5] “How We Created the New London Museum Brand” [Como nós criamos a nova marca London Museum]. Disponível em https://www.londonmuseum.org.uk/blog/how-we-created-the-new-london-museum-brand/. Acesso em 23 de novembro de 2024. Em inglês.
[6] Natural History Museum. “Audience Research and Insight” [Pesquisa e percepção de público]. Disponível em https://www.nhm.ac.uk/about-us/visitor-research-evaluation.html. Acesso em 23 de novembro de 2024.

Inhotim: experiência da pessoa visitante orientada por dados

O trabalho com dados para entender com que público estávamos falando iniciou-se em duas frentes: a primeira conduzida pela Coordenação Digital do Inhotim,[7] que desenhou, junto com a agência de digital, uma estratégia de segmentação de *leads* a partir da base de e-mail do Inhotim; a segunda foi conduzida por uma consultoria *pro bono* realizada pela consultoria Bain & Co., uma pesquisa on-line para entender o perfil do visitante e o desenho de personas.

Novo site Inhotim: centralidade no usuário

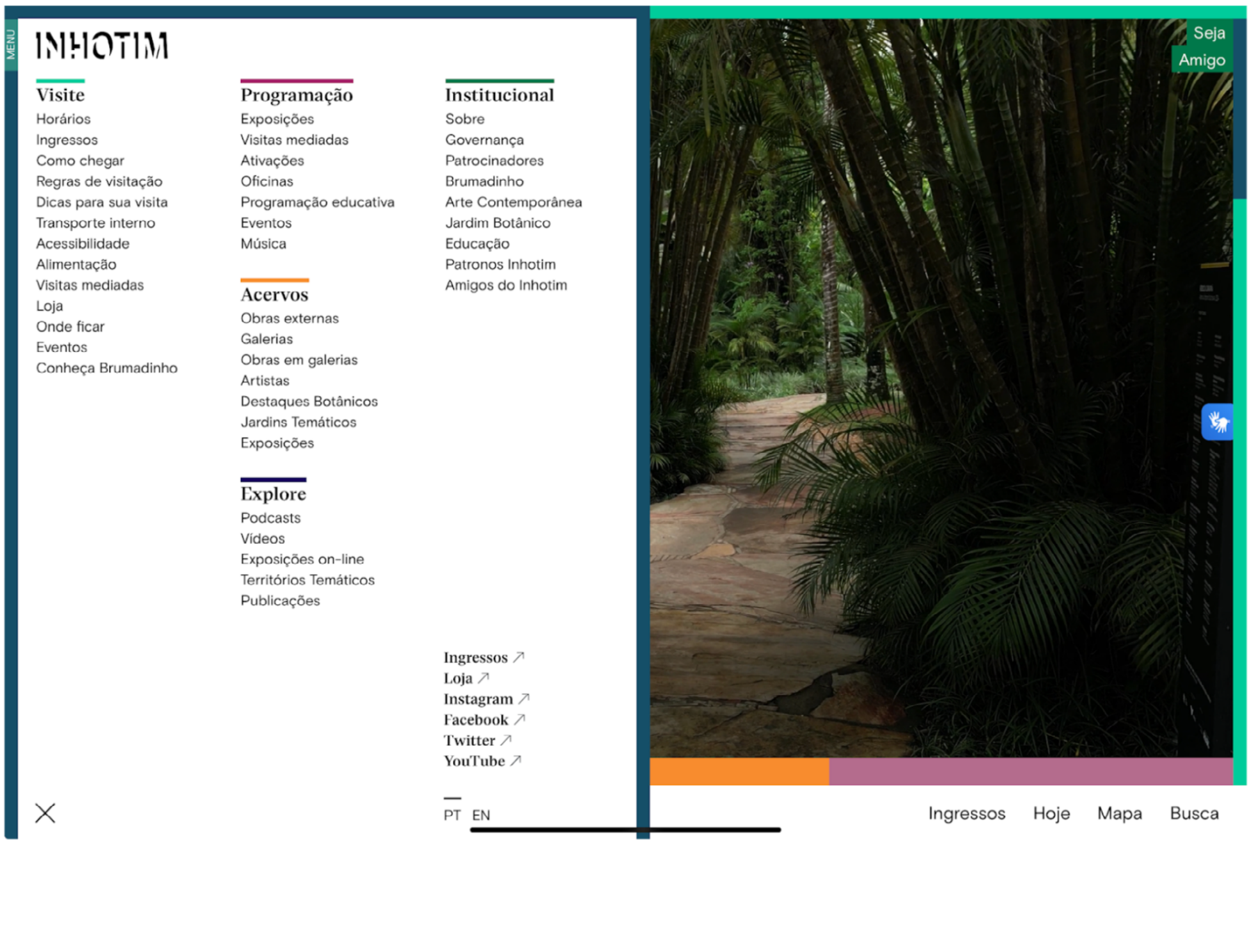
Essa mudança de centralidade, ao tirar a empresa e colocar o cliente na centralidade das decisões, é estratégica e começou a ser articulada no digital. A primeira ação foi em 2020, quando decidimos fazer um novo site institucional para o Inhotim.

Analisamos dados do Google Analytic, mapa de calor e palavras-chave mais procuradas na busca orgânica. O resultado foi que as informações mais buscadas não eram sobre a Yayoi Kusama, nem sobre o Cildo Meireles, artistas que consideramos hits do museu: as pessoas potencialmente visitantes queriam simplesmente informações de como chegar, onde ficar, o que comer no Inhotim. Por isso, o novo site privilegiou, em sua arquitetura, as informações que eram mais importantes para o usuário e trouxe a parte de informações sobre serviços para a frente, antes de programação e institucional.

[7] A Coordenação de Design e Digital ficava a cargo de Ricardo Lopes, dentro da Gerência de Comunicação. Danielle Pinto teve também um papel fundamental na elaboração da estratégia digital. A agência digital responsável pelo desenho da estratégia é a VOR Digital. Inteligência Coletiva.

PÁGINAS MAIS ACESSADAS

Página	Visitas	Média de tempo
/mobile/	205.365	00:00:27
/mobile/visite/	93.465	00:00:56
/visite/	92.764	00:01:04
/	49.945	00:00:46
/mobile/sobre/	40.301	00:00:39
/mobile/programacao/	38.847	00:00:23
/visite/tour-virtual/	30.785	00:00:51
/programacao/	25.506	00:00:55
/visite/como-chegar/	24.397	00:01:06
/visite/ingresso/	22.732	00:00:41



Segmentação da base de leads

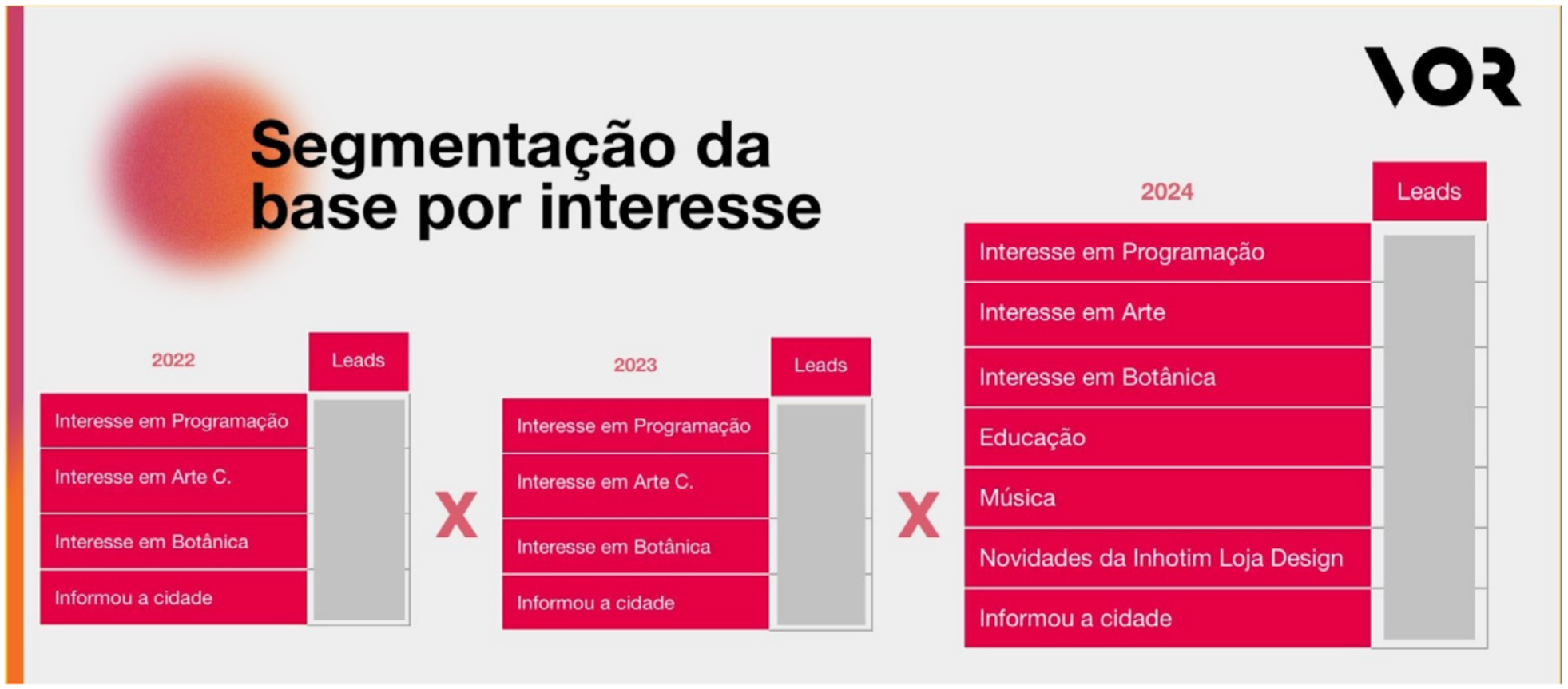
Outra ação aplicada para entendermos nosso público foi a segmentação da base de *leads*. Um *lead* é uma pessoa ou organização que demonstrou interesse em certo produto ou serviço e, para receber mais informações, concedeu dados pessoais, por exemplo, nome, e-mail, número de telefone. A principal diferença entre um *lead* e um endereço de e-mail é que o *lead* representa um cliente que já demonstra interesse em fazer a compra, indica uma potencial conversão.

Em um primeiro momento, foi montada uma estrutura robusta para aumentar a base de *leads*. Entre dezembro de 2022 e dezembro de 2024, uma estratégia eficaz de marketing de conteúdo, combinada com *landing pages* e o oferecimento de materiais ricos para captura de leads foi implementada. Como resultado dessa combinação, a base de *leads* cresceu 103% em dois anos.

Após a expansão da base de *leads*, foi feito um trabalho para entender quem eram nossos usuários no digital. Para isso, realizamos uma segmentação do público-alvo por meio da base de *leads*.

Para usar nossa base de leads de maneira a potencializar nossos objetivos (*awareness* da marca e conversão em compra de ingressos e/ou fidelização para o Programa Amigos do Inhotim), precisamos segmentar essa base de dados: em outras palavras, dividir essa base em grupos menores e mais específicos, com base em características comuns. Isso permite que as empresas produzam diferentes mensagens para cada um dos públicos, o que aumenta a eficácia da ação.

Usando como estratégia o disparo de newsletters com conteúdos diversificados que dialogassem diretamente com a programação do Inhotim, partimos de três editoriais [Programação, Arte Contemporânea e Botânica], com o objetivo de mapear qual conteúdo era acessado por qual tipo de público. Em 2023, foram realizados 109 disparos de e-mails, com taxa de abertura de 51%, considerada acima da média. Com base no monitoramento e nas métricas do comportamento do usuário e interação com o conteúdo, a base foi segmentada por interesse, e o Inhotim tem dados para agora elaborar estratégias de comunicação personalizadas, o que aumenta a chance de engajamento e de conversão, já que o usuário recebe informações que realmente lhe interessam.



Pesquisa Bain & Co.

Em 2023, a consultoria desenvolveu um trabalho *pro bono* com diversas entregas para o Inhotim, entre elas, uma pesquisa quantitativa e entrevistas com pessoas que visitaram o Inhotim entre 2022 e 2023. Na pesquisa quantitativa, foram enviados 11 mil e-mails e foram investigados temas como demografia do cliente, hábitos comportamentais e pontos de dor durante as visitas. Entre os resultados da pesquisa, foi detectado que os dois principais pontos de dor do visitante eram a alimentação e a navegação pelo parque.

Como normalmente as pessoas visitantes não fazem uma pré-pesquisa, quando chegam, surpreendem-se com o tamanho do Inhotim e, muitas vezes, são tomadas pelo Fear of Missing Out (FOMO — medo de perder algo). Assim, as pessoas visitantes gastam mais tempo que o desejado tentando se localizar e tomar decisões sobre aonde ir, onde comer etc. Um dos principais insights da pesquisa é que pessoas que chegam ao Inhotim sentem-se sobrecarregadas de informação, estímulos e quantidade de decisões a serem tomadas. As pessoas visitantes — em sua maioria — sentem um desejo de maximizar sua experiência.

Outro ponto de dor detectado foi o desejo por conteúdo customizado sobre as obras em linguagem acessível. Ter informações acessíveis sobre as obras (por diversos pontos de vista e meios) transforma a experiência, trazendo mais encantamento pela sensação de ter se aprofundado na arte.

A partir da pesquisa da Bain & Co., o Inhotim iniciou um projeto transversal, que envolve todas as áreas da instituição, sob o título “Experiência do visitante”. No escopo deste chapéu está a priorização de medidas para — de acordo com a pesquisa da consultoria — melhorar a jornada da pessoa visitante no Inhotim. Foram distribuídas, entre as áreas, diversas medidas que contemplam desde infraestrutura até sinalização e redes sociais.

Elencamos aqui três dos principais pontos de dor informados pela pesquisa:
1 – Pontos de alimentação
2 – Navegação
3 – Conteúdo sobre as obras de arte

Vamos agora relatar algumas das soluções encaminhadas para que, com base nos dados da pesquisa, o Inhotim possa fornecer uma melhor experiência para a pessoa visitante.

Ponto de dor 1 – Pontos de alimentação
Solução 1 – Vídeos informativos sobre cada um dos pontos de alimentação produzidos para Instagram

Um dos pontos de dor trazidos pelo visitante é que, chegando ao Inhotim, ele era tomado por uma sensação de desorientação perante as possibilidades de navegação, dificultando a tomada de decisão para o momento da alimentação. Ao chegar ao Inhotim, não esperava encontrar tantas opções, ter que tomar tantas decisões e, ainda por cima, enfrentar dificuldades para encontrar informações, enquanto estava com fome. Tentando minimizar essa sensação e priorizando a experiência do visitante, foram realizados vídeos sobre cada um dos pontos de alimentação. Com linguagem leve e acessível, a série se aproxima da linguagem do TikTok, com legendas, para que transmita informações de serviço de maneira rápida e eficiente.

Ponto de dor 2 – Navegação
Solução 2 – Desenvolvimento de app + sugestões de roteiro

Outro ponto de dor relatado na pesquisa é a navegação. As pessoas visitantes frequentemente gastam mais tempo do que gostariam em deslocamentos dentro do Inhotim, em parte porque o mapa leva um tempo para ser assimilado, sobretudo em função da dificuldade na escala — é difícil dimensionar as distâncias a partir do mapa impresso.

Para sanar este ponto de dor, considerando os findings e insights da pesquisa realizada pela Bain & Co. em 2023, foi desenvolvido o aplicativo do Inhotim.[8] Por meio do uso do app, o usuário pode comprar seu ingresso, planejar sua visita com antecedência e considerar informações do calendário de programação para decidir sua visita. A localização dos pontos de alimentação, que tem um destaque específico no mapa, também ganha protagonismo neste aplicativo. E para minimizar outro ponto de dor e ajudar a pessoa visitante recém-chegada em suas escolhas, o app oferece ainda roteiros predefinidos por temas ou situações: é possível seguir um roteiro para dias chuvosos ou um roteiro composto apenas por artistas brasileiros e brasileiras ou ainda um percurso dedicado exclusivamente às artistas brasileiras da arte contemporânea no Inhotim.

[8] O aplicativo foi lançado (versão beta) em novembro de 2024, com uma fase de treinamento para funcionários e funcionárias do Inhotim, para que se familiarizem com as funcionalidades e atendam às pessoas visitantes com propriedade.



Poto de dor 3 – Conteúdo sobre as obras de arte
Solução 2 – Reels com linguagem fácil

Uma terceira questão apontada pela pesquisa foi que visitantes que recebem informações relevantes sobre obras/atrações sentem que sua visita se transforma, que gera memórias. O Inhotim, como grandes instituições museais, oferece conteúdo sobre as obras em suas fichas técnicas, mas existe um esforço ainda a ser feito para que a linguagem desses textos seja mais acessível ao público. Há um trabalho em andamento sobre como fornecer à pessoa visitante pontos de vista diversos sobre as obras, de forma que esse conteúdo possa ser acessado por meio de diversos canais.

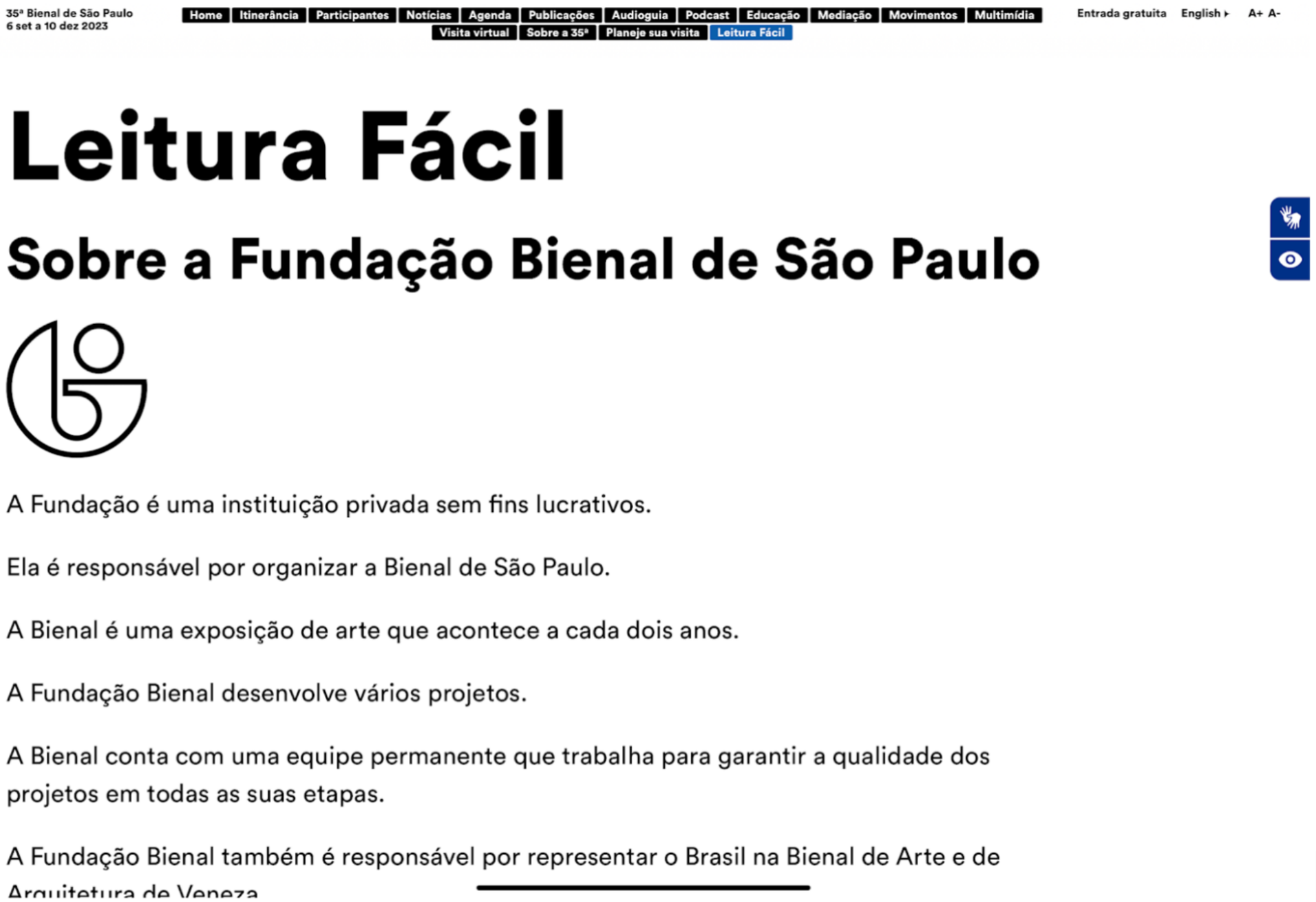
Nesse sentido, o aplicativo Inhotim também pretende preencher essa lacuna, ao apresentar textos sobre as obras, permitindo esse contato do visitante no pré, durante e pós-visita, prolongando a experiência e seu contato com a marca, fortalecendo seu relacionamento com o instituto e aumentando a possibilidade de um engajamento para além do momento da compra.

Além do aplicativo, no âmbito da exposição de Abdias Nascimento, foram desenvolvidos, em 2023, alguns vídeos com linguagem fácil.

Conhecida internacionalmente como “easy read”, a “leitura fácil” é uma abordagem de comunicação que visa tornar textos e informações mais acessíveis a pessoas com dificuldades de leitura, como aquelas com deficiência intelectual, dislexia ou que falam uma língua diferente daquela do texto. Essa prática envolve o uso de linguagem simples, frases curtas, vocabulário familiar e uma estrutura visual clara, facilitando a compreensão e a retenção de informações. A “leitura fácil” é empregada em diversos campos, incluindo educação, saúde, serviços sociais e comunicação pública, com o objetivo de garantir que todos os indivíduos tenham acesso à informação de forma igualitária.

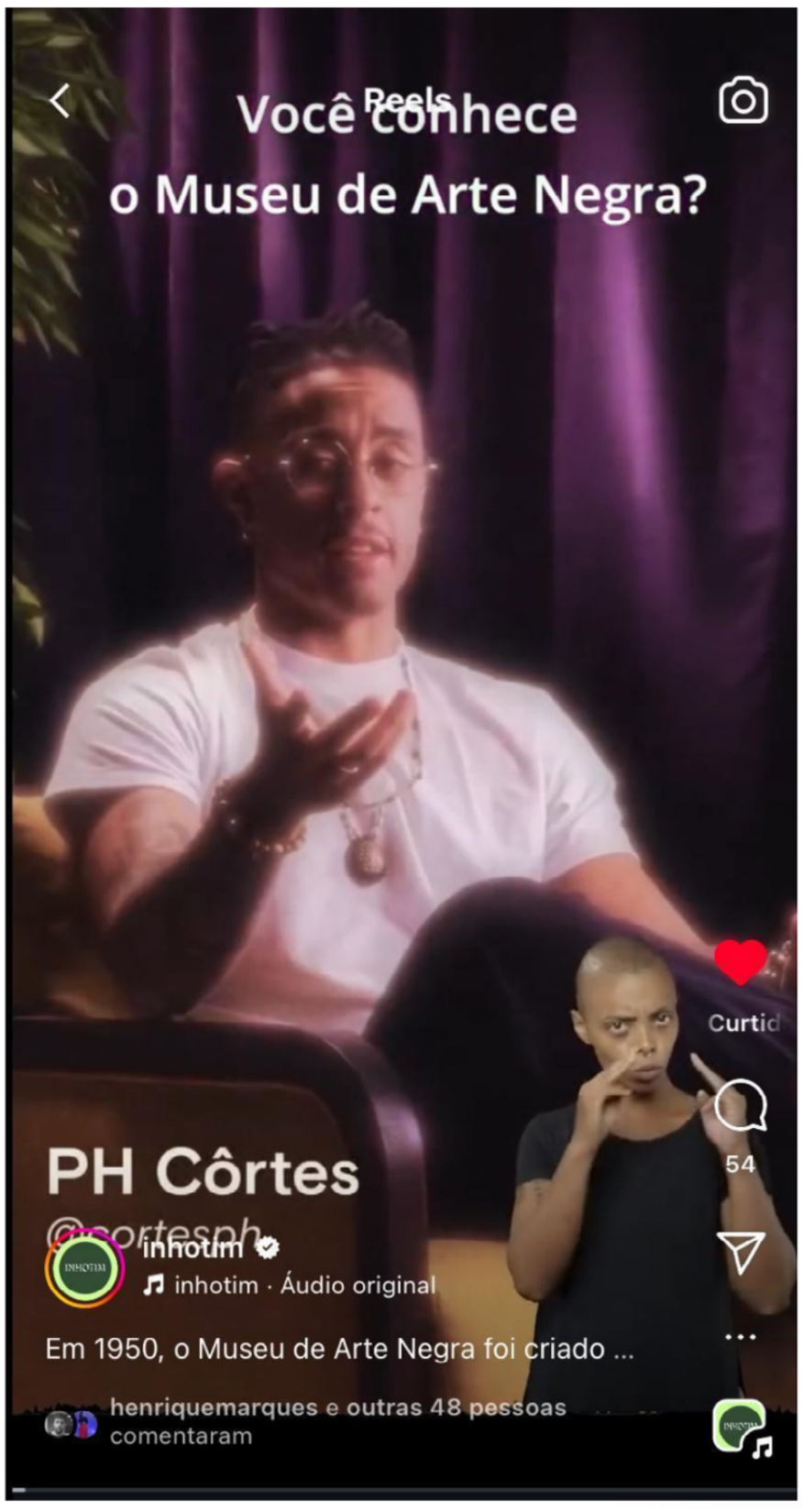
No contexto de museus e instituições de arte, publicações de leitura fácil tornam exposições e materiais educativos mais inclusivos. Ao fornecer descrições e informações sobre obras de arte em uma linguagem acessível, os museus podem engajar um público mais amplo, incluindo pessoas que normalmente enfrentam barreiras à compreensão. Isso não só enriquece a experiência do visitante, mas também promove a inclusão social, permitindo que mais pessoas apreciem e aprendam sobre arte e cultura de maneira significativa.

A ideia de aplicar a leitura fácil nos materiais do Inhotim veio de uma visita técnica realizada pela equipe de Acessibilidade do Inhotim à Fundação Bienal, que aplicou a leitura fácil em seus materiais da 35ª Bienal de São Paulo (2023) e que, por sua vez, havia sido inspirada por essa iniciativa pela documenta fifteen.[9]



[9] Exemplos de “easy read” estão disponíveis em https://documenta-fifteen.de/en/easy-read-home/ (em inglês) e “Leitura Fácil”, https://35.bienal.org.br/leitura-facil/. Agradecemos a Carla Mauch e Ana Rosa Rabello (Mais Diferenças) pelo conhecimento aportado e pela mediação com as instituições para a visita técnica. O projeto de acessibilidade no Inhotim é conduzido por Vinicius Santos e Wendell Silva, com participação da equipe de design e projetos (Lana Costa, Vitória Patrocínio e Davds Lacerda).

Inspirado pela ação da Bienal, o Inhotim fez dois conteúdos de vídeo em leitura fácil. Para encenar, chamou dois influencers negros — PH Côrtes e Etiene Martins. Com assessoria da Mais Diferença, consultoria especializada em acessibilidade, foram elaborados roteiros com linguagem fácil, gravados pelos influenciadores e publicados no perfil do Inhotim.[10] O vídeo contou ainda com tradução em libras, como forma de expandir a inclusão e a acessibilidade das pessoas surdas.



[10] YouTube Inhotim. “Museu de Arte Negra por PH Côrtes”. Disponível em https://youtu.be/e17btmX2K_U?si=-TydK-Bh_BpX5Sq_0. Acesso em 24 de novembro de 2024.

“Abdias Nascimento por Etiene Martins”. Disponível em https://youtu.be/C9p6YdFMwDA?si=qeSw_sCi-LhwMr7mB. Acesso em 24 de novembro de 2024. Os vídeos foram produzidos pela NIIN Content.

Com quem não estamos conversando e queremos conversar?

No livro *How brands grow*, de Byron Sharp, o autor desafia uma máxima do marketing tradicional: para ele, o foco na construção de marca deve estar em alcançar um público cada vez mais amplo, em vez de cultivar uma base de consumidores leais. Para crescer é necessária a aquisição de novos clientes, e não apenas reter os que já existem.

Nesse cenário, os museus, pensando-se como marca, devem aumentar sua base de consumidores. Nada mais natural que pensar em como engajar a Gen Z para que o museu seja relevante no futuro. Falo de frequência, mas falo também de poder de compra: uma projeção para 2030 estima em 12 trilhões de dólares o montante movimentado pela geração nascida entre 1998 e 2012. Para a NIQ, consultoria que efetuou a pesquisa, "Compreender e adaptar-se às preferências e valores da Geração Z não é mais opcional, mas essencial para manter a competitividade no mercado atual."[11]

A centralidade do usuário ganha ainda mais destaque quando falamos da Gen Z. Valores como autenticidade nas interações são pressupostos para a interação. Em pesquisa realizada pelo TikTok, um em cada três usuários Gen Z afirmou que prefere marcas que mostrem seu lado real.[12] Conteúdos institucionais, rígidos, têm pouca aderência com esse público. Eles querem saber o que as pessoas realmente pensam, não os discursos. Um público que valoriza a criatividade e a inovação: aderir aos desafios, às trends, aos efeitos visuais que são lançados diariamente. Uma geração que valoriza a interatividade, entabular conversas com as marcas: comentários, reportagens, duelos, participações em desafios. Uma "conversa" em que a marca fala, o usuário reage, a marca reage e assim por diante. É essa interação que engaja.

E, nessa conversa, ainda há espaço para conteúdo relevante que aborde temas como a sustentabilidade, saúde mental e direitos sociais. O conceito de Edutainment (educação + entretenimento),[13] que pode se referir a aprender uma nova habilidade ou falar de temas complexos de maneira divertida, reflete a curiosidade e o desejo de conhecimento da Gen Z, mas em outros formatos.

Nesse cenário, se os museus querem continuar relevantes no futuro, eles são desafiados a tornar as instituições lugares de aprendizado, mas que sejam leves, divertidos e autênticos. Um desafio e tanto para essas instituições seculares.

[11] NielsenIQ (NIQ). "How Gen Z Consumer Behavior Is Reshaping Retail" [Como o comportamento dos consumidores da geração Z está reformulando o varejo]. Disponível em https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/. Acesso em 23 de novembro de 2024. Em inglês. Tradução nossa.

[12] *TikTok* Creative Center. "Gen Z TikTok at a Glance" [Visão geral do TikTok da geração Z]. Disponível em https://ads.tiktok.com/business/creativecenter/quicktok/online/Gen-Z-TikTok/pad/en. Acesso em 23 de novembro de 2024. Em inglês.

[13] The Desiree Team. "Gen Z on TikTok: Everything You Need to Know" [Geração Z no TikTok: tudo o que você precisa saber]. *Brand Insider*. Disponível em https://www.desireedesign.co.uk/brand-insider/gen-z-on-tiktok. Acesso em 23 de novembro de 2024. Em inglês.

Referências bibliográficas

BOUCHER, Brian. “MoMA’s Director Loses Sleep Over Money, and Other Takeaways from an Insider-Heavy Conference” [Diretor do MoMA perde o sono por causa de dinheiro e outras conclusões de uma conferência repleta de informações privilegiadas]. *Artnet*, 12 de abril de 2024. Disponível em https://news.artnet.com/art-world/takeaways-talking-galleries-conference-2467310. Acesso em 23 de novembro de 2024.

BOYLE, Katherine. “Michael Kaiser: The ‘Turnaround King’ becomes a teacher of arts management” [Michael Kaiser: o “rei da virada” se torna um professor de gerenciamento de arte]. *Washington Pos*t, 2 de agosto de 2013. Disponível em https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/michael-kaiser-the-turnaround-king-becomes-a-teacher-of-arts-management/2013/08/01/1db33fb2-efc3-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html. Acesso em 27 de novembro de 2024.

DataFolha e Fundação Itaú. “Hábitos culturais”. Disponível em https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/pesquisa-indica-aumento-do-consumo-de-cultura-no-pais#:~:text=A%20quarta%20edição%20da%20pesquisa,de%20músicas%2C%20filmes%20e%20séries. Acesso em 24 de novembro de 2024.

Documenta Fifteen. “Easy Read About Documenta Fifteen” [Leitura fácil sobre a documenta fifteen]. Disponível em https://documenta-fifteen.de/en/easy-read-home/. Acesso em 23 de novembro de 2024.

35ª Bienal de São Paulo.“Leitura fácil sobre a Fundação Bienal de São Paulo”. Disponível em https://35.bienal.org.br/leitura-facil/. Acesso em 23 de novembro de 2024.

Kaiser, Michael. *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations* [A arte da reviravolta: criação e manutenção de organizações de arte saudáveis]. UPNE, 2008.

London Museum. “How We Created the New London Museum Brand” [Como nós criamos a nova marca London Museum]. Disponível em https://www.londonmuseum.org.uk/blog/how-we-created-the-new-london-museum-brand/. Acesso em 23 de novembro de 2024.

Natural History Museum. “Audience Research and Insight” [Pesquisa e percepção de público]. Disponível em https://www.nhm.ac.uk/about-us/visitor-research-evaluation.html. Acesso em 23 de novembro de 2024.

NielsenIQ (NIQ). “How Gen Z Consumer Behavior Is Reshaping Retail” [Como o comportamento dos consumidores da geração Z está reformulando o varejo]. Disponível em https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/. Acesso em 23 de novembro de 2024.

The Desiree Team. “Gen Z on TikTok: Everything You Need to Know” [Geração Z no TikTok: tudo o que você precisa saber]. Brand Insider. Disponível em https://www.desireedesign.co.uk/brand-insider/gen-z-on-tiktok. Acesso em 23 de novembro de 2024.

TikTok Creative Center. “Gen Z TikTok at a Glance” [Visão geral do TikTok da geração Z]. Disponível em https://ads.tiktok.com/business/creativecenter/quicktok/online/Gen-Z-TikTok/pad/en. Acesso em 23 de novembro de 2024.

YouTube Inhotim. “Museu de Arte Negra por PH Côrtes”. Disponível em https://youtu.be/e17btmX2K_U?si=TydK-Bh_BpX5Sq_0. Acesso em 24 de novembro de 2024.

_____.“Abdias Nascimento por Etiene Martins”. Disponível em https://youtu.be/C9p6Yd-FMwDA?si=qeSw_sCiLhwMr7mB. Acesso em 24 de novembro de 2024.



<RELATO DE EXPERIÊNCIA: A RELAÇÃO DO MUSEU COM O ARTISTA INDÍGENA>

Kássia Borges,
integrante MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin) e curadora-adjunta do MASP

Introdução

Após um longo período de apagamentos históricos e culturais, vivemos hoje um cenário que se desvia da invisibilidade predominante até recentemente. Perguntas cruciais emergem neste contexto: qual é o papel dos artistas indígenas, independentemente de sua origem — sejam das Américas, da Europa ou da Oceania? O que define a especificidade de suas criações? Essas reflexões são fundamentais para reposicionar o lugar das artes indígenas em pleno século XXI. Neste momento, no entanto, não desejo enfatizar as feridas que carregamos — as perdas, os apagamentos ou os preconceitos que combatemos diariamente. Quero, antes, explorar as potências que nossa arte revela.

A arte indígena como forma de resistência

A arte indígena, em sua essência, é inseparável da vida. Ela habita o corpo dos mitos, da cosmologia, do grafismo, da autorrepresentação e do cotidiano. Parafraseando Ailton Krenak, o nosso futuro é simultaneamente ancestral e contemporâneo; é plural, diverso, múltiplo. Somos povos com histórias, crenças e etnias distintas, mas profundamente conectados a nossas raízes. Como cantou Elis Regina, “somos os mesmos e vivemos como nossos pais e avós”. Nossa luta e resistência se manifestam com vigor nas cores, formas, corpos, materiais e memórias que compõem nossas expressões artísticas. Somos o cosmo. Nosso território, apesar de tantas vezes usurpado, persiste em nós, pois somos tão ancestrais quanto o sangue verde que pulsa nas florestas que resistem, ainda que ameaçadas pelo desmatamento e pelas queimadas. Somos os rios translúcidos que, agora, no Amazonas, enfrentam a seca e a poluição causada pelo garimpo ilegal.

A arte indígena na Bienal de Veneza

Participar da Bienal de Veneza foi um marco extraordinário. Sob o tema “Estrangeiros por toda parte”, a curadoria de Adriano Pedrosa revelou, de múltiplas maneiras, como somos simultaneamente diferentes e semelhantes — mesmo quando nos tornamos estrangeiros em nosso próprio território. Estar naquele espaço, tão associado à colonização, significou a oportunidade de apresentar uma arte que se afasta dos cânones acadêmicos e das normas estéticas tradicionais do Ocidente. O painel do MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin), que deu boas-vindas aos visitantes, simbolizou nosso compromisso com a humildade e a grandiosidade da arte como um espaço de cura. Acreditamos que a arte pode curar — ou, pelo menos, tentar curar — o meio ambiente, a água, a terra e o ar, tão degradados. Para nós, fazer arte é construir pontes entre mundos, transmutar sons em imagens e celebrar a coletividade.

O papel do curador e o encontro de narrativas

Como curadora e artista indígena, reconheço que a responsabilidade de abrir caminhos é desafiadora, mas profundamente gratificante. Recentemente, tive a oportunidade de organizar uma exposição para o MASP, na Noruega, em que reuni o maior número possível de artistas indígenas, transcendendo limites temporais e culturais. Cada obra, contemporânea ou histórica, ocupou o mesmo espaço, com igual relevância — um gesto simbólico que reverberou como uma conquista coletiva. Os museus, nesse sentido, são casas de co-

nhecimento e de comunicação, espaços onde as narrativas indígenas podem dialogar em igualdade com outras expressões culturais. Como artista, desejo estar presente em todos os lugares possíveis; como curadora, minha missão é revelar a maior diversidade de vozes artísticas ao maior número de pessoas.

Considerações finais

Acredito que vivemos um momento de ressignificação dos sentidos estéticos, no qual é urgente despertar percepções adormecidas pelos efeitos da colonização. Contudo, ainda enfrentamos questões complexas, como a ampliação do público para nossas instituições. Precisamos criar uma audiência que se interesse por essa nova realidade e por recontar nossas histórias — não apenas de sobrevivência, mas de potência e criação.

Viva a arte! Viva a arte contemporânea! Viva a arte indígena contemporânea! Viva a pluralidade de cores, sons e formas que nos conecta. E que a arte continue a construir pontes para mundos possíveis. Muito obrigada.

mamdebate 2024

<CONCEBIR MUSEOS, REFLEJAR PÚBLICOS>

Textos en español

<SUMARIO>

1.
Concebir museos, reflejar públicos
Cauê Alves
<curador en jefe del MAM São Paulo>

2.
Mesa 1 - Proyección pública: los museos y sus programas
Alex Calheiros
<director del Museu da Inconfidência, MG>
Cintia Maria
<directora del MUNCAB, BA>
Marília Bonas
<directora técnica del Museu do Futebol/IDBrasil, SP>

3.
Comunicación y públicos: estrategias para un museo del futuro
Ane Tavares
<coordinadora de comunicación del MAM São Paulo>

4.
Mesa 2 - Comunicación integrada: los museos y sus redes
Caroline Carrion
<superintendente de comunicación de la Bienal de São Paulo, SP>
Fernando Bruno
<coordinador de proyectos digitales en el MALBA, Argentina>
Lorena Vicini
<directora ejecutiva de estrategia y transformación del Instituto Inhotim, MG>

5.
Texto de clausura
Kássia Borges
<miembro de MAHKU [Movimiento de los Artistas Huni Kuin]
y curadora adjunta del MASP, SP>

6.
Créditos

<MAM DEBATE 2024:
CONCEBIR MUSEOS, REFLEJAR PÚBLICOS>

Cauê Alves,
curador en jefe del MAM São Paulo

En 2024, **mam debate** llega a su tercera edición con el objetivo de pensar y proyectar las instituciones culturales, sus programaciones y líneas curatoriales, situando a los públicos con los que interactúan como un elemento fundamental. Reflejar los deseos de los diversos públicos –sin renunciar al propósito de la institución ni someterse al nivel de los eventos masivos o exposiciones inmersivas destinadas únicamente al entretenimiento– es uno de los retos, como lo es reflexionar sobre el público que los museos movilizan en un momento en el que los intereses están cada vez más segmentados y los perfiles de los visitantes son cada vez más diversos.

Una de las cuestiones que nos motivaron a organizar este debate es el reto que supone para los museos relacionarse eficazmente con su público y que sus programas tengan un impacto más allá de un simple *like* en la pantalla de un celular, sin minimizar la relevancia de las redes sociales en el mundo contemporáneo. ¿Cómo abrirse al público, escuchar sus inquietudes y, al mismo tiempo, valorar la historia de la institución sin dejar nunca de preservar, investigar y difundir su acervo? Si el acto de arrojar salsa de tomate sobre una obra de arte atrae más visibilidad que cualquier discusión sobre arte, ¿cómo podemos evitar rendirnos a la lógica del escándalo o de los grandes espectáculos y lograr que un trabajo coherente de valoración de la experiencia directa con la obra sea posible? ¿Cómo puede el museo hacer que el conocimiento que produce sea algo más que contenido para plataformas digitales? ¿Cómo conseguir atraer a públicos diversos sin satisfacer necesariamente todas las demandas legítimas de las distintas comunidades que frecuentan los museos y que pueden ser contradictorias entre sí? ¿Cómo pueden representarse en el museo las demandas identitarias sin debilitar las necesidades sociales y los proyectos educativos amplios y diversos?

La reflexión que los debates aquí propuestos pretenden generar atraviesa varios campos, en concreto la relación entre curaduría y comunicación. Pensar en las formas en que el museo dialoga con el público a través de su programación, sus actividades educativas, sus publicaciones (catálogos, folletos y textos de sala), así como en los cada vez más omnipresentes medios digitales, exige desarrollar una comunicación institucional clara e integral, dirigida a públicos específicos, con sus particularidades, pero también a lo que comúnmente se denomina público general. Como sabemos, la supuesta universalidad a la que aspiraba el arte moderno no se ha hecho realidad, sobre todo el sueño utópico de que el arte moderno o abstracto fuera más accesible a todo el mundo, independientemente de sus repertorios u orígenes, como si el arte moderno fuera en sí mismo más democrático al incidir directamente en la sensibilidad del ciudadano, sin la obligación de mediaciones discursivas o paradigmas europeos de representación. Conscientes no sólo de la

quiebra de las utopías modernas y de la dificultad de traspasar la burbuja del circuito del arte contemporáneo para públicos no familiarizados con él, sino también de la imposibilidad de un programa curatorial y una comunicación institucional universales, el Museu de Arte Moderna de São Paulo [Museo de Arte Moderno de São Paulo] (MAM São Paulo) ha estado pensando en una comunicación institucional que abarque tanto las modalidades tradicionales y los medios urbanos (*out of home*), como los medios digitales y las redes sociales. Sin embargo, somos conscientes de que el *engagement* en las redes está definido por algoritmos que priorizan los intereses individuales en detrimento de los colectivos, por lo que lo privado tiende a imponerse sobre lo público.

En 2024, el MAM São Paulo tenía 288.237 seguidores en Instagram, 126.852 seguidores en Facebook, 90.323 seguidores en X (antes Twitter), 58.867 seguidores en LinkedIn, 11.538.000 suscriptores en YouTube, 4.473.000 seguidores en TikTok, alrededor de 740.000 interacciones en su sitio web y un promedio de 12.500 visitas a su página en Google Arts & Culture. Ese mismo año, la audiencia virtual del MAM ascendió a más de **1.330.000** personas y las visitas presenciales rondaron las **165.000**, de las que 27.552 fueron con el MAM Educativo. En los últimos años, estas cifras han mantenido más o menos esta proporción, aunque la audiencia virtual disminuyó tras la pandemia, cuando alcanzó más de **1.885.000** espectadores en el MAM. Tan solo la cantidad de canales virtuales, así como la enorme diferencia numérica entre lo presencial y lo virtual, es suficiente para justificar una reflexión. Pero, ¿pueden compararse la experiencia presencial y la digital? ¿Cómo se convierte el público en protagonista, sin que la visualización de una publicación en las redes sociales pueda sustituir el contacto del cuerpo con el espacio físico de la exposición?

Entre las estrategias que el MAM ha puesto en práctica hay acciones en las que participan diversos sectores de la institución. Por ejemplo, la acción “MAM na cidade” [MAM en la ciudad], con inserciones de obras del acervo del museo en medios urbanos y fachadas ciegas de edificios, en un momento en que los museos estaban cerrados debido a la pandemia del COVID-19; “MAM no Minecraft” [MAM en Minecraft], desarrollada en colaboración con el MAM Educativo para ser utilizada por los profesores en el aula en formato de juego; así como exposiciones que requieren la presencia física del visitante en el Parque de Ibirapuera, pero que se desarrollan en la pantalla del celular, como *Realidades e Simulacros* [Realidades y Simulacros], realizada mediante realidad aumentada, en 2023, cuando el museo debatió sobre cómo lo presencial y lo digital se solapan, complementan o contradicen. Más allá de la demanda de espacios *instagrameables*, el proyecto del 38º Panorama da Arte Brasileira [38º Panorama de Arte Brasileño] implicó la construcción de un entorno digital en 3D, una plataforma inmersiva que amplió el alcance de la exposición y desarrolló un experimento curatorial que no piensa en lo digital como opuesto a lo presencial. El podcast *Mil graus* [Mil grados], producido por el MAM sobre el 38º Panorama, también acerca los campos de la comunicación y la curaduría.

Mientras que el público digital y las redes sociales crecen, la crítica de arte se atrofia. Los *influencers* digitales, con millones de seguidores, tienen más impacto que los *influencers* analógicos de la vieja crítica de arte. ¿Cómo pensar en una institución de arte conectada y con una programación independiente en un momento de crecimiento exponencial de nuevos *influencers* patrocinados?

El MAM realizó recientemente varias encuestas sobre el perfil de sus visitantes y quedó claro que el museo necesitaba acercarse más a los jóvenes, más allá de los programas educativos y las visitas de los colegios asociados. **Mam debate 2024: proyectar museos, reflejar públicos** pretende contribuir al debate sobre las estrategias de programación en las instituciones culturales y el modo en que las instituciones responden a las demandas de la sociedad, así como la forma en que los museos abordan las cuestiones más urgentes del mundo contemporáneo y sus efectos en el conjunto de la sociedad.

Para ello, se han programado discusiones en dos mesas. La Mesa 1, titulada *Proyección pública: los museos y sus programas*, que propone que los invitados Alex Calheiros (director del Museu da Inconfidência [Museo de la Inconfidencia], MG), Cintia Maria (directora del Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira [Museo Nacional de la Cultura Afro-Brasileña], BA) y Marília Bonas (directora técnica del Museu do Futebol/IDBrasil [Museo del Fútbol/IDBrasil], SP) discutan las formas en que diferentes instituciones se proyectan a sus públicos, especialmente a través de propuestas programáticas y curatoriales, y analicen los efectos reales de sus propuestas.

Y la Mesa 2, titulada *Comunicación integrada: los museos y sus redes*, en la que los invitados Caroline Carrion (superintendente de comunicación de la Fundação Bienal de São Paulo [Fundación Bienal], SP), Fernando Bruno (coordinador de proyectos digitales del Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires - Malba) y Lorena Vicini (gerente ejecutiva de estrategia y transformación del Instituto Inhotim, MG) presentan las estrategias de comunicación y creatividad que utilizan para relacionarse con sus públicos, integrando sus respectivos programas presenciales con la dimensión digital o virtual en la que hoy se produce gran parte del contacto con el público.

Cerramos con la participación especial de Kássia Borges, artista visual indígena del pueblo Iny do Cerrado y miembro del colectivo MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin [Movimiento de Artistas Huni Kuin]), profesora universitaria y curadora, que aborda la representación de las comunidades indígenas en los espacios institucionales.

Mesa 1

<PROYECCIÓN PÚBLICA: LOS MUSEOS Y SUS PROGRAMAS>

Alex Calheiros
Cintia Maria
Marília Bonas

<MESA_1>
<EL REPOSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL MUSEO DE LA INCONFIDENCIA EN OURO PRETO>

Alex Calheiros,
director del Museu da Inconfidência

El Museu da Inconfidência [Museo de la Inconfidencia] (MIN) forma parte de un grupo de cinco museos históricos nacionales bajo la gestión del Instituto Brasileiro de Museus [Instituto Brasileño de Museos] (Ibram). Creado en 1938 mediante un decreto firmado por el entonces presidente de la República Getúlio Vargas y su ministro de Educación y Cultura, Gustavo Capanema, fue un gran avance en la museología brasileña de la época, ya que los museos existentes hasta entonces no habían sido modernizados y mantenían estructuras y narrativas más tradicionales. Ubicado en el interior del país, en la ciudad histórica de Ouro Preto, un destino recientemente mitificado por el movimiento modernista paulista en su "redescubrimiento" de Brasil, el Museu da Inconfidência, a pesar de las críticas y cuestionamientos que ha enfrentado el ideal modernista en la contemporaneidad, es también un legado de aquel momento, un momento fundacional de una comprensión más amplia de la cultura nacional, estructurante de nuestras instituciones. La misión del museo, como se indica en su decreto de creación, es coleccionar documentos, objetos y obras de arte relacionados con el movimiento de la Inconfidência Mineira,[1] la formación de Ouro Preto y Minas Gerais, y su contribución al desarrollo de la identidad nacional. Su lugar dentro del conjunto de museos históricos nacionales está marcado por su enfoque en la formación política, así como en el desarrollo artístico y cultural del país desde un punto de vista contestatario, ya que es un memorial dedicado a uno de los movimientos de oposición más relevantes contra la Corona portuguesa. Para establecer su sede, se destinó, mediante un acuerdo con el gobierno del estado de Minas Gerais, la antigua Casa de Cámara y Cárcel, cuya construcción comenzó en 1785 bajo las órdenes del entonces gobernador de la provincia de Minas Gerais y São Paulo, el Capitán General Luis da Cunha Meneses. Anteriormente gobernador de la provincia de Goiás, fue también una figura central en las Cartas Chilenas, panfleto escrito por Tomás Antônio Gonzaga, uno de los conspiradores mineiros, ya que inspiró al personaje de Fanfarrão Minésio. De hecho, en las cartas Tercera y Cuarta, Critilo le relata a Doroteu los hechos relacionados con el Fanfarrão Minésio, un hombre autoritario, vanidoso y corrupto, responsable de la construcción del edificio en piedra y cal que reemplazaría a la antigua Casa de Cámara y Cárcel hecha de bajareque,

[1] La Inconfidência Mineira [Conspiración de Minas Gerais] fue un complot revolucionario conspirado en 1789 en la capitanía de Minas Gerais, Brasil, contra la Corona portuguesa y el régimen colonial. Dirigida por Joaquim José da Silva Xavier -apodado Tiradentes, porque una de sus ocupaciones era la odontología-, la sublevación fue precursora del movimiento independentista de Brasil. El complot de 1789 fracasó y Tiradentes fue ejecutado en 1792. El Día de Tiradentes (21 de abril), fiesta nacional brasileña, se celebra en su honor. (nota editorial)

una estructura claramente poco segura y pequeña para las necesidades de una ciudad en crecimiento constante y cada día más violenta debido al declive de la minería del oro. En un gesto poético que refleja la situación de Vila Rica (hoy Ouro Preto) en el siglo XVIII, los versos satíricos relatan la construcción de una imponente Casa de Cámara y Cárcel, en reemplazo de la anterior, que estaba aproximadamente donde hoy se encuentra el monumento a Joaquim José da Silva Xavier, en el centro de la actual Plaza Tiradentes. El texto dice: “Desiste, jefe loco, de esta empresa: un soberbio edificio, levantado sobre los huesos de inocentes, construido con lágrimas de los pobres, nunca sirve de gloria a su autor, sino de oprobio” (pág. 42).

Aunque el anonimato de la obra era necesario en su momento, hoy se cree que fue escrita por Tomás Antonio Gonzaga debido a las denuncias contra las injusticias y violencias cometidas para la construcción del edificio, así como por otros actos del gobernador, quien ocupaba otro edificio majestuoso al otro lado de la plaza, diseñado y ejecutado por José Fernandes Pinto Alpoim, militar y uno de los más destacados arquitectos portugueses en la colonia. Aún existe un enigma sobre la motivación detrás de la construcción de este edificio, si fue por la vanidad de Luis da Cunha Meneses, con inclinaciones de arquitecto, o si fue por el empobrecimiento reciente de la ciudad en los tiempos del declive del ciclo del oro. Este declive también dio lugar a los eventos que derivaron en la conspiración, que posteriormente fue reprimida por el poder de la Corona, llevando al procesamiento de importantes figuras de la alta sociedad mineira, incluidos sacerdotes, que concluyó con muchos de los involucrados desterrados, y el único participante de las clases populares, Tiradentes, condenado a la horca.

El edificio de la antigua Casa de Cámara y Cárcel fue finalizado cien años después del inicio de su construcción, en 1855, convirtiéndose, ya en el período republicano, en la prisión estatal. Fue recién en 1938, con el decreto que dispuso la creación de un museo dedicado a la memoria de los conspiradores mineiros, cuando su función se modificó y las obras de adecuación fueron encomendadas al Serviço de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [Servicio del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional] (SPHAN), bajo la dirección de Rodrigo Melo Franco. Esta es una clave importante para entender cómo se constituye el Museu da Inconfidência, los ideales que motivaron su creación y el acervo que le da contenido. En primer lugar, cabe resaltar la asociación entre el varguismo y los modernistas, dos perspectivas muy distintas sobre el pasado —específicamente sobre el pasado brasileño— que se sustentan en la relevancia que tiene Minas Gerais en la construcción de estas visiones.

La primera perspectiva está impregnada de una ideología positivista y nacionalista, pues no es novedad que Getúlio Vargas buscara revitalizar este ideario moldeado durante la proclamación de la República. No se pretende aquí reconstruir las disputas en torno a la Inconfidência Mineira ni su incorporación en la construcción del mito nacionalista que exaltó la imagen de los conspiradores mediante el modelo sacrificial de los mártires de la patria, con innumerables asociaciones al modelo cristiano católico que dejó su huella en la iconografía, especialmente la de Tiradentes. Esto se hace evidente en la exposición permanente del museo, particularmente en la denominada Sala de la Inconfidência. En esta sala, el objeto más relevante, conocido como el “Libro de Tiradentes” —una recopilación de leyes constitucionales americanas, un texto prohibido y subversivo en posesión de Tiradentes al momento de su arresto—, queda inmediatamente neutralizado al estar acompañado

de otro libro. Este segundo libro, obra de uno de los conspiradores, Tomás Antônio Gonzaga, el mismo autor de las *Cartas Chilenas*, está dedicado a Maria Joaquina de Seixas, su musa, conocida como Marília de Dirceu. Es una obra destacada del movimiento árcade, pero carente de contenido político o revolucionario. Por otro lado, en la misma sala se exhiben, dispuestas en forma de cruz, las vigas de la horca del héroe, y frente a ellas, una gran pintura que retrata su juicio, claramente inspirada en las múltiples representaciones del juicio de Cristo o de Sócrates. Entre otros objetos, se encuentran también la sentencia de condena, una antigua pinza para extraer dientes, un reloj adquirido en una subasta en Portugal en la década de 1950, parte del patrimonio del padre Manuel Rodrigues, uno de los sacerdotes conspiradores, un bordado que perteneció a Marília y mobiliario, incluyendo una mesa donde se presume que los conspiradores realizaron sus tertulias literarias.

A continuación, se accede al Panteón de los Inconfidentes, diseñado por José de Souza Reis, uno de los primeros colaboradores de Rodrigo Melo Franco. Este espacio austero alberga las lápidas de los conspiradores, como homenaje al retorno de sus restos mortales desde África, traídos por iniciativa del gobierno brasileño bajo la dirección de Augusto de Lima Junior. La narrativa es profundamente religiosa, más aún al observar, en contraste con una bandera roja con un triángulo en el centro y el lema “Libertas quae sera tamen” —hoy grabado en la bandera de Minas Gerais—, un crucifijo colgado en la pared que sacraliza este espacio destinado a ser un altar republicano.

La narrativa política expuesta en la planta baja del museo no es muy distinta. En la llamada Sala del Origen, el discurso es más que convencional, relatando una historia oficial tomada de los antiguos libros escolares que describen los hechos de la Corona portuguesa en Minas Gerais. Se exhiben cercos de sesmarías, retratos de la familia real —entre ellos uno de Doña Maria, sin mención a que fue ella quien firmó la sentencia de muerte de Tiradentes—, escudos de armas, varas de magistrados, campanas y otros objetos religiosos; también hay armas, como pistolas y escopetas, dispuestas junto a una urna funeraria indígena y flechas. Para mayor claridad, se incluye una reproducción de un grabado de Debret que muestra un supuesto encuentro entre portugueses e indígenas como un protocolo diplomático en el que intercambian regalos. Finalmente, se construye una historia de fundación carente de conflicto, sangre o muerte.

Las salas siguientes son las de Construcción Civil y de Transportes, como puede imaginarse, dedicadas al estilo de vida de la aristocracia, sus modos de habitar y trasladarse, exhibiéndose así una litera equipada con pieles para sugerir que era tirada por animales de tracción. ¡No lo era!

La cuarta sala está completamente dedicada a la minería y, como era de esperarse, al “trabajo” en las minas. Allí se exhiben diversos objetos, como bateas, instrumentos de pesaje y una enorme maqueta que representa las distintas formas de extracción de oro, desde el proceso manual, conocido como aluvial, hasta la excavación, más complejo. Sin embargo, no hay ninguna mención a la tecnología africana empleada en la minería, ni a cómo los pueblos esclavizados fueron sometidos precisamente porque poseían conocimientos avanzados en minería, construcción en piedra y otras áreas, conocimientos que les fueron expropiados. Entre los objetos destacados se encuentra un tronco con la siguiente descripción: “de madera y hierro” y un comentario que añade: “usado como correctivo para

quienes intentaban subvertir el orden". También se presenta una imagen de San Benito, de inequívoco tallado negro, acompañada de un comentario sobre el origen del santo y una afirmación de que la existencia de esta imagen es prueba de que había libertad de culto y religión durante el periodo colonial.

Otra sala está dedicada a la vida social, mostrando una serie de objetos, indumentaria, utensilios de mesa y un pequeño carruaje. Por último, una sala que retrata los momentos previos a la Independencia, la Sala del Imperio, presenta nuevamente escudos imperiales, retratos de Don Pedro I y Don Pedro II, completando así una narrativa colonial en un museo que debería ser un memorial de un momento, dentro de las limitaciones de la época, anticolonial.

La planta superior está completamente dedicada al arte y la religión, considerándose por religión a la católica, representada en la primera sala, llamada Pintura y Escultura, que exhibe una serie de esculturas de autores anónimos, desde las obras coloniales portuguesas de Oriente con imágenes de marfil hasta piezas de maestros menores mineiros, como el Mestre de Piranga, Piraguinhas y L.C., entre otros. También hay pinturas anónimas de apóstoles casi athaydianos. Esta sala busca ser una representación del arte popular con autores anónimos, aunque claramente los artistas exhibidos pertenecen a un arte menor, probablemente por ser desconocidos, pero con una clara intención de alcanzar un estilo erudito.

Otra sala está explícitamente dedicada a la religión, mostrando crucifijos, partituras de música sacra, altares, candelabros, ángeles tallados y retablos. Sobresale la sala siguiente, dedicada al Triunfo Eucarístico, un gran evento realizado en 1734 como parte del movimiento de la Contrarreforma que se extendió por el mundo mediante grandes procesiones para demostrar el poder y la magnificencia de la fe católica frente a las amenazas del protestantismo. Según la historia conocida, en medio de la ostentación romanizada, en una ciudad que hasta hoy ostenta una población negra de casi un 80%, no faltó la danza "lundu caliente" de los negros, como tampoco los "indios" carijós ricamente ataviados. Los carijós eran pueblos del litoral norte paulista que fueron esclavizados y trasladados a Minas Gerais. Este evento es conocido como el "carnaval barroco". También hay una sala dedicada a las cofradías laicas, claramente blancas, y otra sala destinada a los oratorios, en la que los más populares tienen poco espacio, diluidos entre piezas de talla refinada y policromías sofisticadas. Finalmente, hay una sala dedicada al Aleijadinho y otra a Athayde. Entre estas, una larga sala alberga una variada exposición de mobiliario colonial de los siglos XVIII y XIX.

En conclusión, como he intentado demostrar aquí, el Museu da Inconfidência es un museo colonial, donde la narrativa de las clases dominantes, incluidas las colonizadoras, tiene un protagonismo absoluto. Hay una ausencia total de la presencia y contribución negra, del reconocimiento de los pueblos originarios, de las mujeres y de otras formas de vida religiosa, como los judíos, nuevos cristianos y religiones de matriz africana con sus sincretismos.

Actualmente, el museo opera con un equipo reducido y un presupuesto que solo cubre tareas de mantenimiento, como vigilancia, cuidadores de sala, limpieza y algunos puestos de auxiliar administrativo. Solo recientemente hemos obtenido algunos contratos tercerizados para áreas específicas, por lo que hemos enfocado nuestras acciones en el reposicionamiento del museo, dando relevancia a la presencia y contribución de los pueblos

esclavizados, la participación de las mujeres en la vida social y política de Minas Gerais, y planeando futuras iniciativas para abordar temas como los pueblos originarios y la persecución de judíos y nuevos cristianos durante el periodo colonial. Al día de hoy, el Museu da Inconfidência no cuenta con un programa educativo ni con un equipo de comunicación.

Una de las primeras acciones de la nueva gestión, que tuvo un impacto directo en el público, fue la gratuidad de la entrada, lo que incrementó significativamente la visita, alcanzando este año un público de aproximadamente 350 mil visitantes, casi el doble que en el año anterior a la pandemia de COVID-19.

Otra acción relevante que amplió significativamente el público no solo físico, sino especialmente el virtual, fue la inclusión, en los años 2023 y 2024, de las lápidas dedicadas a las mujeres que tuvieron una participación inequívoca en las acciones políticas que culminaron en el proceso de la Inconfidência por parte de un grupo de conspiradores. Estas mujeres son Hipólita Jacinta y Bárbara Heliodora. Esta iniciativa fue respaldada por decisiones fundamentadas en investigaciones académicas y la recuperación de hechos históricos relacionados con la constitución del Museo y del Panteón. El reciente debate ha generado diversos resultados, entre ellos, la propuesta de inscripción de Hipólita en el libro de los héroes y heroínas nacionales. Además, surgieron proyectos cinematográficos, investigaciones académicas y, debido al gran número de visitas escolares, una mayor difusión de la participación y relevancia de estas dos mujeres en los eventos de la Inconfidência Mineira. Varias apariciones en radio, prensa y televisión otorgaron en 2023 y 2024 una enorme visibilidad al museo, destacando el momento de reposicionamiento y las reparaciones históricas que el Museu da Inconfidência ha venido promoviendo en diálogo con la academia, la comunidad de Ouro Preto y también con investigadores, artistas y curadores de todo el país.

La segunda acción que, en mi opinión, ha ampliado el diálogo con el público es el proyecto “Este objeto, ¿qué nos dice?”, que cuenta con tres ciclos planificados. Estos ciclos están dedicados a los temas sensibles en la exposición de larga duración, como esclavitud, género y pueblos originarios. Se han desarrollado mediante un diálogo continuo con la población local y especialistas de diversos orígenes y formaciones, y se llevan a cabo de manera virtual, logrando alcanzar un público sorprendente. Esto demuestra el creciente interés de diversos grupos en los temas que el museo aborda.

Presento aquí el proyecto “Este objeto, ¿qué nos dice?”, elaborado por el equipo de curaduría, el área educativa y colaboradores del museo:

Objetos y pasados sensibles en el Museu da Inconfidência (MIN)

Concepto:

La iniciativa busca reflexionar sobre la presentación y exposición de pasados sensibles en el Museu da Inconfidência. Nos sumamos, de esta manera, al necesario debate sobre la permanencia y las formas de exhibición de objetos museológicos que evocan pasados sensibles, como la esclavitud y el racismo, las desigualdades de género, la subordinación de los pueblos originarios, la banalización de las violencias históricas y las diversas formas de invisibilización que aún caracterizan las narrativas de los museos históricos. Nuestra

propuesta es reunir a investigadores de las humanidades, artistas y representantes de movimientos culturales y sociales para discutir el destino de estos objetos en las exposiciones y colecciones del Museo de la Inconfidencia. Los debates servirán como base para tomar decisiones curatoriales, establecer políticas de adquisición, definir modelos de investigación y comunicación del acervo, así como diseñar acciones educativas que garanticen la democratización de la experiencia histórica y estética que el Museu da Inconfidência ofrece a sus públicos. Por esta razón, los ciclos de debates serán registrados con el objetivo de constituir un archivo de referencias que pueda ser consultado para la toma de decisiones y para futuras investigaciones sobre las transformaciones del Museu da Inconfidência. La iniciativa se organiza así en ciclos relacionados con temas sensibles de nuestra historia y vida social que nos invitan a la reflexión para establecer posturas responsables.

Primer ciclo: Los objetos museológicos y la trivialización de la esclavitud

Existe una serie de objetos expuestos en el Museu da Inconfidência que evoca la violencia de la esclavitud. La forma en que se presentan, especialmente los objetos de suplicio y tortura, no permite reflexionar sobre las luchas por la libertad de las personas esclavizadas ni considerar verdaderamente otras dimensiones de su existencia histórica más allá de su condición como trabajadores esclavizados. Este fenómeno es identificado como uno de los aspectos que denominamos “trivialización de la esclavitud” en los museos.

En pocas palabras, la exhibición exclusiva –o el énfasis excesivo– en objetos relacionados con el control y la violencia sobre los esclavizados refuerza una visión homogénea de ese proceso histórico, contribuyendo a subalternar la experiencia histórica de la población afrobrasileña. Nos parece necesario abordar este problema. Por ello, nos preguntamos: ¿qué hacer con estos objetos? ¿Cómo revelar la violencia esclavista, cuyas marcas persisten, sin ocultar las luchas por la libertad de los esclavizados? ¿Cómo presentar el potencial creativo del pueblo negro, esencial no solo en el trabajo, sino también en otras dimensiones de la vida social? ¿Cómo relacionar los compromisos no enfrentados con la esclavitud por parte de movimientos de emancipación política como la Inconfidência Mineira y la Independencia, ambas representadas en el museo? ¿Cómo presentar a mujeres y hombres afrobrasileños como sujetos históricos y creadores reconocidos en su tiempo y en el nuestro?

Segundo ciclo: Cuestiones de género y desarrollos contemporáneos

A pesar de los esfuerzos recientes por actualizar las narrativas acerca de la participación de las mujeres en la vida política y social del país desde el siglo XVIII, el Museu da Inconfidência reconoce que la visibilidad otorgada a estas personalidades femeninas debe considerarse solamente como el comienzo de un largo proceso de identificación, investigación y reconocimiento. Mujeres que, despojadas de protagonismo en la historia del país, en una sociedad más equitativa sin duda habrían asumido un papel más acorde con sus ideas y acciones, en lugar de quedar relegadas como acompañantes de sus esposos. Hipólita Jacinta ya contaba con el reconocimiento de su papel en la Inconfidência Mineira, aunque su lápida no ocupaba el lugar honorable en el Panteón de los Inconfidentes, espacio reservado a una decena de hombres vinculados, en mayor o menor medida, a este hecho histórico. Bárbara Heliodora, a pesar de que muchos consideren su producción poética y literaria como tímida, en condiciones diferentes de su activismo libertario en Vila Rica, podría haber sido una

figura destacada del Arcadismo brasileño y de la Inconfidência Mineira. A pesar del reconocimiento tardío de estas dos mujeres, hay que tener en cuenta que ambas ocupaban un lugar de privilegio en la sociedad de Ouro Preto del siglo XVIII, una época en la que no había lugar para mujeres que no fueran blancas, religiosas o aristocráticas. Entonces, ¿cuál era el lugar de las personas cuyas identidades de género no coincidían con las de mujeres y hombres privilegiados en términos de color, raza, etnia, credo y nivel socioeconómico?

Con este planteamiento, iniciamos el Segundo Ciclo de Debates “Este Objeto, ¿qué nos dice?”, dedicado exclusivamente a cuestiones de género y sus desarrollos contemporáneos, examinadas a través de los objetos de la colección del Museu da Inconfidência. La institución está transitando un largo camino, comenzando con la actualización de la narrativa expográfica y, en un futuro próximo, con una nueva exposición de larga duración.

Este proceso no sería posible sin la escucha activa de colectivos y personas que abordan temas relevantes de género en sus investigaciones, trabajos y acciones. No podríamos nombrar a todas las personas y grupos que han contribuido al Museu da Inconfidência en esta travesía. Este ciclo de debates cuenta con el apoyo, ideas y sugerencias de colectivos que participaron en la escucha pública realizada en el auditorio de la sede del museo, entre ellos: Coletivo Museus em Movimento, Coletivo [Colectivo] Mães pela Liberdade, Coletivo Basta!, IFMG NEGED/IFMG – Núcleo de Estudios de Género y Diversidad/IFMG, Rosa Negra: grupo de cultura popular afrobrasileña, Coletivo Negro Braima Mané, Coletivo UBM Ouro Preto, Coletivo Ninfeias, Coletivo Pandeirosa, Coletivo Bateria Carabina, Coletivo Quilombo Vila Santa Efigênia, Coletivo Andorinhas.

Para responder a las preguntas y teniendo en cuenta el objetivo del ciclo sobre las narrativas del circuito expositivo, las participantes debatirán los temas a partir de un objeto museológico de la colección del museo (o de su ausencia). Las reuniones serán moderadas por profesionales del Museu da Inconfidência, de los colectivos organizadores y de otras instituciones. Considerando la pluralidad de puntos de vista sobre el tema, nos esforzaremos por combinar, siempre que sea posible, a debatientes de distintas procedencias sociales, orígenes, actividades y posiciones.

Tercer ciclo: Ocupaciones originarias

La propuesta para este tercer ciclo, dedicado a “Ocupaciones Originarias”, todavía se encuentra en proceso de elaboración.

Recientemente presentamos candidatura al programa de la UNESCO: *Rutas de los Pueblos Esclavizados*, y fuimos seleccionados entre 22 lugares del mundo. Así, el emblemático edificio colonial mineiro se convirtió en un sitio de memoria sensible para la historia de la esclavitud, ya que, como se mencionó anteriormente, la antigua Casa de Cámara y Cárcel fue construida por manos esclavizadas y, dada la historia carcelaria brasileña, fueron mayoritariamente estas personas las que ocuparon las prisiones. De esta manera, el museo es hoy reconocido internacionalmente como lugar de memoria y presencia negra.

En el próximo año, como resultado de esta escucha activa y del reconocimiento, se inaugurará una nueva sala dedicada completamente a la cultura material de los negros en

Minas Gerais, desde el siglo XVIII hasta la actualidad, con unas 150 piezas donadas por un coleccionista de la región.

Además de los ciclos de debate, dedicados a las reparaciones históricas necesarias tanto para el museo como para la ciudad de Ouro Preto —dada la constitución de las colecciones y las narrativas expositivas, la inserción de la institución en una ciudad de mayoría negra y el borrado de las ocupaciones anteriores al ciclo del oro—, otra estrategia que hemos utilizado es cuestionar la narrativa de la exposición de larga duración mediante el Programa de Intervención en Arte Contemporáneo del circuito expositivo. Este programa trajo al museo a diversos artistas, culminando con la colaboración del Colectivo Reocupa en la exposición *Refundação* [Refundación].

<MESA_1>
<PROYECTAR MUSEOS, REFLEJAR PÚBLICOS: UNA MIRADA SOBRE EL MUNCAB>

Cintia Maria,
directora del MUNCAB

Los museos como espacios de preservación, memoria, convivencia y aprendizaje enfrentan el desafío de reinventarse frente a las profundas transformaciones sociales y culturales de una sociedad contemporánea hiperconectada, lo que ha contribuido a nuevas formas de interacción y consumo de los bienes culturales. El creciente distanciamiento de una *nueva generación* en relación a las formas tradicionales de consumo cultural plantea cuestiones urgentes sobre cómo los museos pueden construir relaciones significativas con su público sin sucumbir a lógicas efímeras y superficiales.

Este panorama desafía a las instituciones culturales, especialmente a las instituciones museológicas, a reflexionar sobre su programación, sus proyectos, sus programas, sus colecciones y la comunicación que establecen con la sociedad. **¿Cómo equilibrar la preservación de valores históricos y culturales con la innovación necesaria para dialogar con nuevos públicos?** Esta cuestión central exige un enfoque multifacético que considere tanto las demandas contemporáneas como las responsabilidades institucionales de un museo.

La llamada *nueva generación* está compuesta por individuos que crecieron en un mundo hiperconectado, con fácil acceso a una diversidad de información, historias y formas de expresión cultural, principalmente a través de las pantallas de televisión, celular y computadora. Esta generación tiende a cuestionar las instituciones tradicionales y a buscar **experiencias** más **dinámicas** e inclusivas que **reflejen sus realidades e identidades**. El formato tradicional del museo, a menudo percibido como jerárquico y distante, necesita transformarse para responder a estos nuevos deseos y necesidades. ¿Se puede imaginar la magnitud del desafío que supone para instituciones que inicialmente fueron concebidas como espacios para la contemplación y que ahora deben pensar en el diálogo y la interacción con sus públicos? Es una pregunta desafiante e implica repensar tanto la narrativa curatorial como los planes museísticos con sus programas. Pero, para ello, hay que revisitar conceptos centrales, como: **¿qué es un museo?**

Según la definición de 2022 del Consejo Internacional de Museos (ICOM por sus siglas en inglés *International Council of Museums*), un museo es:

> es una institución sin ánimo de lucro, permanente y **al servicio de la sociedad**, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. **Abiertos al público, ac-**

> **cesibles e inclusivos**, los museos fomentan **la diversidad y la sostenibilidad**. Con **la participación de las comunidades**, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, **ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos**. [énfasis agregado]

De acuerdo con la Ley n.° 11.904, del 14 de enero de 2009, que instituyó el Estatuto de Museus [Estatuto de Museos]:

> Se consideran museos, para los efectos de esta Ley, las instituciones sin fines de lucro que conservan, investigan, comunican, interpretan y exhiben, con fines de preservación, estudio, investigación, educación, contemplación y turismo, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico, técnico o de cualquier otra naturaleza cultura, **abiertas al público, al servicio de la sociedad y de su desarrollo** (BRASIL, 2009). [énfasis agregado]

Con el objetivo de abarcar la diversidad del ámbito museológico, el Decreto n.° 8.124, del 17 de octubre de 2013, que reglamenta el Estatuto de Museus, no solo presenta el concepto de museo, sino también la definición de procesos museológicos, entendidos como:

> programa, proyecto y acción en desarrollo o desarrollados con fundamentos teóricos y prácticos de la museología, que consideren **el territorio, el patrimonio cultural y la memoria social de comunidades específicas, para generar conocimiento y desarrollo cultural y socioeconómico** (BRASIL, 2013). [énfasis agregado]

Tanto la definición más reciente como las más antiguas destacan la importancia de la relación con el público, el territorio y la institución museo, es decir, además de preservar, los museos tienen entre sus funciones **relacionarse con diversos públicos y territorios**. La conexión entre las definiciones del ICOM (2022), la Ley n.º 11.904 (2009) y el Decreto n.º 8.124 (2013) con la necesidad de establecer relaciones efectivas con públicos diversos puede observarse en la importancia que estos documentos otorgan a **la accesibilidad, la inclusión y la promoción de la diversidad cultural**. Esto refleja la relevancia de considerar las múltiples experiencias e identidades de los públicos, como género, raza, clase social y accesibilidad, para crear un espacio representativo e inclusivo.

Para establecer relaciones efectivas con públicos diversos, los museos necesitan, en primer lugar, comprender **la pluralidad de experiencias que componen sus audiencias**. Esto implica ir más allá de las categorías demográficas tradicionales y considerar aspectos como género, raza, clase social, accesibilidad e interseccionalidad. Al integrar estas perspectivas en sus planes museológicos, las instituciones culturales pueden volverse más representativas, diversas e inclusivas.

En el Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira [Museo Nacional de la Cultura Afro-Brasileña] (MUNCAB), por ejemplo, este enfoque guía nuestras acciones. Trabajamos para que

cada exposición, evento, programa o proyecto sea un reflejo de las historias, luchas y conquistas de las comunidades negras brasileñas y afrodiaspóricas. Esto se traduce en acciones que priorizan la escucha activa, el diálogo con las comunidades locales y la cocreación de narrativas.

En el contexto del MUNCAB, tender puentes con públicos diversos significa ir más allá de la búsqueda superficial de participación; significa realizar una reparación histórica. Seguimos un plan museológico que considera la promoción y el respeto de los **derechos humanos y culturales** desde la perspectiva de la democracia, la ciudadanía cultural y la interculturalidad. Esta visión nos lleva a construir estrategias que prioricen el fortalecimiento de vínculos auténticos y un sentido de pertenencia.

Pertenencia como transformación social

Los museos y las instituciones culturales desempeñan un papel central en la promoción de la pertenencia. Al ser concebidos como espacios de memoria, aprendizaje y convivencia, deben reflejar la pluralidad de voces e historias que componen la sociedad. Esto exige un compromiso activo con la inclusión y la representatividad, garantizando que todas las personas se vean reflejadas y reconocidas en sus prácticas.

En el Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB), por ejemplo, la pertenencia es un principio fundamental. Las narrativas y exposiciones están diseñadas para celebrar la diversidad y las contribuciones de la comunidad negra brasileña y de la diáspora africana, ofreciendo un espacio donde estas historias pueden honrarse y experimentarse. Este enfoque fortalece el vínculo entre el museo y sus comunidades, creando un entorno donde el público no solo observa, sino que también participa, cuestiona y se reconoce a sí mismo.

Promover la pertenencia no es solo una cuestión de inclusión, es un acto de transformación social. Un sentimiento de pertenencia sólido y generalizado contribuye a la cohesión social, el respeto mutuo y la reducción de las desigualdades. Fortalece la autoestima colectiva e individual, proporcionando una base sólida para que las personas ejerzan sus derechos y construyan relaciones más saludables y colaborativas.

En el contexto de las políticas culturales y educativas, la pertenencia debe ser una prioridad estratégica. Esto implica implementar acciones que combatan la exclusión y creen condiciones para que todos los grupos sociales, especialmente aquellos históricamente marginados, se sientan parte integral del tejido social. Proyectos que promuevan el diálogo intercultural, la valorización de la diversidad y la preservación de memorias compartidas son ejemplos poderosos de cómo se puede lograr esto.

Una mirada sobre el MUNCAB

La concepción del Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) se fundamenta en el reconocimiento de la centralidad de los pueblos negros en la constitución identitaria,

cultural y artística de Brasil, promoviendo un sentimiento de pertenencia entre la población afrobrasileña y la valorización de sus contribuciones al proceso civilizatorio. En diálogo con las realidades contemporáneas, el museo combate el epistemicidio[1] al visibilizar conocimientos, saberes y prácticas que fueron históricamente borrados, invisibilizados, marginados y silenciados, reafirmando su misión como una política cultural de impacto social. Bento (2022) señala que "el pacto narcisista de la blanquitud[2] se sostiene en el silencio y la negación", subrayando cómo las instituciones, muchas veces, reproducen un sistema de desigualdad que margina a las poblaciones negras. El MUNCAB, al contraponerse a este pacto, se posiciona como un agente activo de reconocimiento y valorización de la memoria y la historia afrobrasileña, rompiendo el ciclo de invisibilidad y promoviendo un espacio inclusivo para las múltiples voces que componen la sociedad brasileña.

A lo largo de los siglos, la narrativa predominante en la historiografía oficial redujo la influencia africana a roles secundarios, relegándola al olvido dentro de un proyecto de construcción nacional que privilegió las matrices europeas. Este borramiento, resultado de un epistemicidio sistemático, ocultó las contribuciones africanas como pilares de la diversidad cultural brasileña.

En la ciudad de Salvador, considerada la urbe con mayor población negra fuera del continente africano —con un 83% de su población autodeclarada negra[3]—, el MUNCAB materializa un sueño generacional: ser un espacio de preservación, diálogo, reflexión y transformación social. Esta iniciativa conecta la memoria ancestral con las producciones artísticas negras contemporáneas, desafiando estereotipos, el racismo y los prejuicios aún presentes en la sociedad brasileña.

Las contribuciones africanas a la formación de Brasil van mucho más allá del trabajo manual y artesanal en los campos y en las plantaciones, la construcción de las ciudades brasileñas o la generación de riqueza para el país. Incluyen la producción intelectual, artística, religiosa y la transmisión de conocimientos esenciales para la organización social y cultural brasileña. Desde las prácticas clandestinas en las *senzalas* [alojamiento de los esclavizados] hasta los quilombos, los africanos y sus descendientes (los afrobrasileños) preservaron sus culturas y saberes que hoy se celebran como patrimonio material e inmaterial. Estos conocimientos milenarios abarcan la producción artística y cultural, la medicina, la gastronomía, la botánica e incluso sistemas filosóficos y políticos, consolidándose como parte esencial de la identidad brasileña.

[1] El epistemicidio es el proceso de eliminación o marginalización de conocimientos y prácticas culturales de grupos históricamente subalternizados, como los pueblos indígenas y los afrobrasileños, en beneficio de modelos de conocimiento dominantes. Este concepto denuncia la destrucción o invisibilización de las epistemologías de las culturas no occidentales, perpetuando las desigualdades sociales y raciales. Un concepto ampliamente discutido por autores como Boaventura de Souza Santos y Abdias do Nascimento.
[2] La "blanquitud" se refiere a la construcción social y cultural de identidad y poder asociada a los individuos blancos, considerando su posición privilegiada dentro de las dinámicas raciales. Este concepto está relacionado al mantenimiento de privilegios y a la invisibilidad de las opresiones sufridas por las poblaciones negras y otras minorías en el contexto social.
[3] Según el Censo Demográfico de 2022, realizado por el Instituto Brasileiro de Greografia e Estatística [Instituto Brasileño de Geografía y Estadística] (IBGE).

A lo largo del tiempo, diversas organizaciones e iniciativas negras desempeñaron un papel crucial en la preservación y difusión de estos conocimientos. Memorias en terreros de Candomblé e instituciones como el Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, en Bahía; el Museo Afro Brasil Emanoel Araújo, en São Paulo, y el Museo Afro de la Ufba, también en Bahía, se han consolidado como partes de una política cultural que combate el epistemicidio y el racismo artístico y cultural, ofreciendo plataformas para la preservación y debates que reafirman el protagonismo negro en la formación de la sociedad brasileña.

La fundación del MUNCAB fue marcada por un esfuerzo colectivo, reuniendo líderes políticos, intelectuales, artistas, educadores y representantes de las comunidades negras en un movimiento unificado por el ideal de rescatar y valorar las narrativas afrobrasileñas. Figuras como Ubiratan Castro de Araújo, Emanoel Araújo, Capinan, Jaime Sodré, Mãe Stella de Oxóssi, Maria Augusta Rocha, Nilson Mendes, Zulu Araújo y Gilberto Gil lideraron este proceso, consolidando la misión del museo como un espacio de pluralidad cultural, libertad de expresión y respeto por las diferencias.

El MUNCAB no solo preserva y celebra el legado afrobrasileño, sino que también se posiciona como un instrumento de transformación social. A través de sus actividades de dinamización, promueve la difusión del conocimiento, el fortalecimiento de las identidades y el estímulo al sentido de pertenencia, contribuyendo al enfrentamiento de las desigualdades estructurales y el racismo. Así, el museo trasciende su papel institucional, convirtiéndose en un referente nacional e internacional en la lucha contra el racismo.

El MUNCAB se consolida como un equipamiento cultural no solo para la preservación de la memoria afrodiaspórica, sino también para el reconocimiento y la difusión de la obra de artistas contemporáneos —un inventario de referencias esenciales para combatir el racismo—, visibilizando la grandeza de las contribuciones del pueblo negro en la formación y el panorama actual de la cultura y la producción artística brasileña. En el MUNCAB trabajamos las artes desde la interseccionalidad de raza y género en diálogo con nuevas tecnologías (realidad virtual y aumentada), garantizando el derecho a la accesibilidad y la inclusión de PCD (personas con discapacidad), abordando todo el proceso museológico con un enfoque en diversidad, equidad, inclusión y accesibilidad (DEIA).

Ubicado entre las calles do Tesouro, das Vassouras y Rui Barbosa en el Centro Histórico de Salvador (CHS), el Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) ocupa un edificio neoclásico de cinco pisos, con casi 3,000 m^2 del antiguo edificio del Tesoro del Estado, inaugurado el 6 de julio de 1923, por lo que celebró su centenario en 2023. El MUNCAB forma parte de un movimiento de recuperación del Casco Histórico de Salvador, integrando el mayor conjunto patrimonial de América Latina, reconocido por el Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional] (IPHAN) en 1984 y declarado Patrimonio Mundial por la UNESCO en 1985. La región es extremadamente rica en monumentos históricos que datan del siglo XVII hasta principios del siglo XX, dado que Salvador fue la primera capital colonial de Brasil y una de las ciudades más antiguas del Nuevo Mundo (fundada en 1549 por colonizadores portugueses).

Los programas del Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira: estructuración para la pertenencia, la sostenibilidad y la inclusión

Para cumplir con su misión institucional, el MUNCAB estructura sus actividades en programas que dialogan con principios de eficiencia administrativa, accesibilidad, diversidad, acervo y sostenibilidad. Cada programa refleja una perspectiva estratégica que combina la responsabilidad social con la necesidad de innovación y transformación cultural.

El Plan Museológico es una herramienta esencial de gestión estratégica para los museos, ya que establece la misión, visión, valores y objetivos de la institución, además de alinear, de manera estructurada, sus programas, proyectos y acciones. Según el Instituto Brasileiro de Museus [Instituto Brasileño de Museos] (Ibram), un Plan Museológico debe abarcar diversos programas que engloben las funciones y servicios de un museo. Aunque la cantidad y la nomenclatura de estos programas pueden variar según las especificidades de cada institución, el Ibram sugiere la inclusión de los siguientes programas principales:

1. **Programa de Acervo:** enfocado en la gestión, conservación y ampliación del acervo museológico, garantizando su preservación y accesibilidad para investigaciones y exposiciones.
2. **Programa de Exposiciones:** destinado a la planificación y ejecución de exposiciones de larga y corta duración, promoviendo la divulgación e interpretación del acervo para el público.
3. **Programa de Educativo:** busca desarrollar acciones educativas que amplíen el acceso al conocimiento, promoviendo la inclusión y la formación de diversos públicos.
4. **Programa de Comunicación:** responsable de estrategias de comunicación interna y externa, fortaleciendo la imagen institucional y la relación con el público y los medios de comunicación.
5. **Programa de Investigación:** fomenta la producción de conocimiento científico relacionado con el acervo y las temáticas del museo, contribuyendo al avance de la museología y áreas afines.
6. **Programa de Gestión de Personas:** se ocupa del desarrollo y capacitación del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y productivo.
7. **Programa de Sostenibilidad Financiera:** se centra en la captación de recursos y la gestión financiera, asegurando la viabilidad económica de las actividades del museo.
8. **Programa de Accesibilidad:** garantiza que el museo sea accesible para todos los públicos, eliminando barreras físicas, comunicativas y actitudinales.
9. **Programa de Seguridad:** establece medidas para la protección del acervo, los visitantes y los empleados, previniendo riesgos y emergencias.

10. **Programa de Gestión de Documentos:** organiza y preserva la documentación administrativa y técnica, facilitando el acceso a la información y la transparencia institucional.

11. **Programa Socioambiental:** promueve prácticas sostenibles y de responsabilidad social, integrando el museo con la comunidad y el medio ambiente.

12. **Programa de Tecnología de la Información:** implementa y gestiona sistemas tecnológicos que apoyan las actividades del museo, mejorando procesos y servicios.

Estos programas son fundamentales para la organización y gestión eficaz del museo, abarcando áreas clave para su funcionamiento. Aunque el Programa de Diversidad aún no está incluido en la lista de programas del IBRAM, con la reciente actualización del concepto de museo por parte del ICOM, creemos que, al igual que el Programa de Accesibilidad, el Programa de Diversidad deberá, en breve, integrarse a la estructura básica de los Planes Museológicos, reflejando las demandas contemporáneas y los principios de inclusión y representatividad.

Pensar en programas de diversidad en instituciones museológicas es esencial para reflejar y valorar las **múltiples identidades** que componen el público de los museos. La diversidad no se limita a la representación racial o de género, sino que abarca la inclusión de diferentes orientaciones sexuales, clases sociales, religiones y generaciones.

El Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) reconoce la importancia de debatir la relación entre los museos y sus públicos en un escenario de transformaciones sociales y culturales intensas. Entendemos que la dinámica tradicional de producción cultural, centrada en formatos institucionales, está siendo desafiada por una nueva generación que cuestiona modelos establecidos y demanda enfoques más inclusivos, interactivos y representativos. Estas medidas no solo democratizan el acceso a la cultura, sino que también reafirman el compromiso del museo de ser un espacio de **pertenencia** e inclusión.

El **Plan Museológico del MUNCAB**, además de los programas indicados por el Ibram, incluye un **Programa de Diversidad**, una iniciativa fundamental para reposicionar la institución. El **Programa de Diversidad** del MUNCAB considera esenciales los siguientes principios y valores:

- Potencialización de la vocación afro-brasileña para el pionerismo, la innovación y la diversidad cultural y creativa.
- Contribución con acciones formativas que se enfoquen en las culturas de las matrices afrobrasileñas, teniendo como público prioritario a los más vulnerables y excluidos.
- Valoración de la diversidad cultural en las dimensiones simbólica, ciudadana y económica.
- Promoción y respeto de los derechos culturales desde la perspectiva de la democracia, la ciudadanía cultural y la interculturalidad.
- Contribución para la superación de la segregación socioespacial, socioeconómica, racial, de género y de orientación sexual.

- Democratización del acceso a la cultura en lo que respecta a los medios de creación, producción, circulación, distribución y disfrute de bienes culturales.
- Contribución a la promoción de la accesibilidad, considerando las dimensiones arquitectónica, comunicacional, metodológica, instrumental y programática.
- Integración, transversalidad e intersectorialidad de las acciones culturales.
- Descentralización de las acciones culturales con una amplia cobertura de públicos.
- Fortalecimiento de la economía creativa, el emprendedurismo, la generación de ingresos y la inserción de los agentes culturales y creativos en el mercado laboral.
- Enfoque en la potencialización, sostenibilidad y actuación colaborativa de las iniciativas culturales y creativas.
- Contribución en acciones de combate al racismo y al machismo, de apoyo a comunidades *quilombolas*, a las manifestaciones de matrices africanas, así como a las temáticas LGBTQIAPN+, de valorización de las mujeres, personas con discapacidad, personas mayores y otras minorías.

Estos valores y principios fueron inicialmente incorporados al Plan Político Pedagógico de la Escola Criativa [Escuela Creativa] Boca de Brasa, un proyecto desarrollado en colaboración con la Fundação [Fundación] Gregório de Mattos. Posteriormente, este conjunto de valores se amplió y pasó a guiar el Programa de Diversidad del MUNCAB, reflejando la evolución y expansión de las prácticas de inclusión en la institución.

Al implementar un Programa de Diversidad alineado con estos valores, el MUNCAB amplía su alcance y relevancia, estableciendo conexiones significativas con diversos públicos. La promoción de la diversidad en múltiples dimensiones es clave para democratizar el acceso y garantizar la inclusión. Además, las iniciativas que integran la transversalidad y la intersectorialidad de acciones culturales aseguran que el museo sea un espacio dinámico e innovador.

Este programa no solo amplía el alcance y la relevancia del MUNCAB, sino que también genera impactos significativos en el campo de la **política cultural**. La adopción de prácticas enfocadas en la diversidad aumenta las conexiones con el público y refuerza el papel del museo como un espacio de **diálogo intercultural** y **reflexión crítica** sobre la sociedad contemporánea. Además, estas iniciativas fortalecen el compromiso institucional de promover la **igualdad racial**, desafiar **estereotipos** y fomentar la **transformación social**.

Repensar el MUNCAB con base en la diversidad es una oportunidad para superar los modelos institucionales tradicionales. En este contexto, la misión del MUNCAB va más allá de la preservación del patrimonio afrobrasileño: se convierte en un punto de encuentro para múltiples voces y un espacio donde la **identidad colectiva** se celebra en toda su complejidad y riqueza.

Así, el **Programa de Diversidad** es más que una necesidad técnica o administrativa: es uno de los **pilares fundamentales** para la construcción de un museo alineado con las realidades contemporáneas, reforzando su impacto positivo en la vida de sus visitantes y en la sociedad en general.

Un plan museológico que contemple un **Programa de Diversidad** enfocado en combatir el **racismo**, el **machismo** y la **LGBTQIAPN+fobia** es esencial para transformar al museo en un espacio que promueva la **identidad**, la **pertenencia** y la **igualdad social**. Además de responder a las demandas contemporáneas, estas iniciativas reposicionan a la institución como un agente activo de **transformación social** y de **promoción de los derechos humanos** y la **justicia cultural**.

Al incorporar acciones que dialogan directamente con las cuestiones de género, raza y orientación sexual, el museo reconoce las desigualdades históricas y actúa para reducirlas. Estas iniciativas son una respuesta concreta a la necesidad de combatir el **epistemicidio**, valorizando el conocimiento y la producción artística históricamente marginados y reafirmando la importancia de la pluralidad de narrativas. De este modo, el museo no solo preserva patrimonios culturales, sino que también promueve el **empoderamiento de las comunidades** que componen la sociedad contemporánea, fortaleciendo el papel de estas poblaciones en la construcción de la memoria colectiva.

La implementación de un Programa de Diversidad en el plan museológico también amplía el impacto de la institución en el campo de la **política cultural**, transformando al museo en un espacio de **diálogo intercultura**l y de enfrentamiento de las desigualdades estructurales. La creación de un ambiente accesible, representativo e inclusivo refuerza el compromiso del museo de ser un lugar de encuentro y aprendizaje, capaz **de superar estereotipos** y **fomentar la convivencia respetuosa e igualitaria** entre diferentes grupos.

Al reconocer la **diversidad** como un pilar fundamental, el museo se posiciona como un espacio dinámico, conectado con las demandas de sus diversos públicos, celebrando sus múltiples identidades. En este contexto, no solo rescata y valora el patrimonio cultural, sino que también contribuye a la **desconstrucción de prejuicios** y a la promoción de una sociedad más justa y equitativa.

Bibliografía

ARAUJO, Emanoel. *Plano Museológico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira* [Plan museológico para el Museo Nacional de Cultura Afrobrasileña], 2009.

BENTO, Maria Aparecida Silva. *O pacto narcísico da branquitude* [El pacto narcisista de la blanquitud]. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

_____. “Branquitude: a outra face do racismo” [Blanquitud: la otra cara del racismo]. En: *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil* [Psicología social del racismo: estudios sobre la blanquitud y el blanqueamiento en Brasil.].

Petrópolis: Vozes, 2004.

BRASIL. *Estatuto de Museus: Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009* [Estatuto del Museo: Ley nº 11.904 de 14 de enero de 2009]. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Consultado: 7- nov-2024.

_____. *Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013* [Decreto nº 8.124 de 17 de octubre de 2013]. Regulamenta o Estatuto de Museus. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Consultado: 7- nov-2024.

CARNEIRO, Sueli. *A construção do outro como não-ser como fundamento do ser* [La construcción del otro como no-ser como fundamento del ser]. (Doctorado en Filosofía de la Educación) – FE/USP, São Paulo, 2005.

COELHO, Jamile; SOUZA, Cintia. *Plano Museológico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira* [Plan museológico para el Museo Nacional de Cultura Afrobrasileña]. Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, 2022.

COELHO, Jamile; SOUZA, Cintia. *Plano Político-Pedagógico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira* [Plan Político-Pedagógico del Museo Nacional de Cultura Afrobrasileña]. Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, 2022.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. *Plano museológico: diretrizes para elaboração e implementação* [Plan museológico: directrices para su elaboración y ejecución]. Ministério da Cultura, 2013.

ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS. *Museum Definition* [Definición de museo]. Disponible en: https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/. Consultado: 7- nov-2024. En inglés.

NASCIMENTO, Abdias do. *O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado* [El genocidio de los negros brasileños: un proceso de racismo enmascarado]. São Paulo: Editora Perspectiva, 2016.

<MESA_1>
<¿QUÉ QUIERE EL PÚBLICO DE LOS MUSEOS? ¿QUÉ PROYECTAN, QUÉ REFLEJAMOS Y QUÉ QUEREMOS REFLEJAR?>

Marília Bonas,
directora técnica del Museu do Futebol/IDBrasil

Este seminario plantea algunas provocaciones interesantes en su enunciado. La primera es la idea de “proyectar los museos”. En este caso, podemos entender la proyección como un espacio de amplificación, de proyección del alcance de los museos, pero también como un lugar donde los públicos se proyectan a sí mismos. Para el psicoanálisis, la proyección es un mecanismo de defensa, es la atribución de los propios sentimientos, deseos e impulsos a algo externo, porque dentro de uno mismo aún no existe la capacidad de apropiarse de esos aspectos.

En este sentido, me gusta pensar en los museos como ese lugar al que el público dirige sus preguntas y deseos.

La segunda provocación es la idea de “reflejar públicos”. ¿Hasta qué punto los museos son una proyección o un reflejo de sus públicos? ¿Queremos ser un reflejo? ¿De qué públicos estamos hablando?

Para iniciar este diálogo, es fundamental abordar los movimientos y desplazamientos simbólicos de este tipo de instituciones culturales en las últimas décadas.
Históricamente, los museos han sido instituciones al servicio de la investigación, la conservación y la representación de una cosmovisión. Con una herencia estructural y estructurante de la colonialidad, han servido –y siguen sirviendo– para materializar y traducir recortes de clase, de verdad, del “yo” y del “otro”. En resumen, los museos están al servicio de una episteme y, para ello, coleccionan objetos, ya sean materiales o inmateriales, a los que se les atribuyen esos valores.

A partir de los años 70, la naturaleza de esta institución pasó a ser atravesada por agendas educativas y sociales, especialmente impulsadas por educadores populares en el contexto de la resistencia a las dictaduras latinoamericanas. Sin siquiera trastocar su papel como espacios de contemplación, “templos del arte” o “lugares de cosas viejas”, los museos empezaron a recibir y trabajar con estudiantes de escuelas públicas y privadas, sin que se produjera, necesariamente, una migración proporcional de estos estudiantes y sus familias hacia la categoría de “públicos espontáneos”.

En la década de 1990, la integración de los museos brasileños a la dinámica del mercado cultural –con las primeras grandes exposiciones *blockbusters*– acarreó un aumento del número de público a estos espacios. En una lógica episódica de consumo cultural, las exposiciones temporales se convirtieron en programas "obligatorios" recomendados en publicaciones culturales, y nuevos interesados –aún de las clases A y B– empezaron a ostentar la etiqueta del "yo fui". Estas exposiciones también incrementaron el número de asistentes a las exposiciones principales de las instituciones, aunque sin diversificar necesariamente los estratos sociales del público, a pesar de la imagen más mediática de estas instituciones.

En la primera década de los años 2000, hubo un cambio inicial en los museos impulsado por el mundo del espectáculo: la creación de museos-experiencias, "sin colecciones", como el Museu da Língua Portuguesa [Museo de la Lengua Portuguesa] en 2007 –donde trabajé hasta el año pasado– y el Museu do Futebol [Museo del Fútbol] en 2008 —donde trabajo actualmente—.

Las exposiciones de larga duración de estas instituciones —y de otras de naturaleza similar que se han creado a lo largo de los años— se basan en grandes dispositivos tecnológicos que generan salas inmersivas y narrativas construidas a partir de contenidos audiovisuales, prescindiendo de la cultura material como punto de partida de la comunicación museológica. Como los aspectos de investigación y preservación de estos museos pasaron a un segundo plano, estas instituciones han tenido que enfrentar nuevos retos, como la dificultad de actualizar sus contenidos debido al alto coste de producción, la rápida obsolescencia y la necesidad de grandes inversiones para mantener o renovar su infraestructura tecnológica.

Con la inauguración y renovación de instituciones, la gran visibilidad en la prensa y la mayor afluencia de fondos de patrocinadores, el período de 2009 a 2018 fue fructífero para los museos brasileños. La creación del Instituto Brasileiro de Museus [Instituto Brasileño de Museos] (Ibram) y la promulgación del Estatuto de los Museos, en 2009, trajeron la posibilidad de consolidar las políticas públicas, ampliar los debates y estructurar nuevas premisas y valores para los museos.

Como trabajadores culturales, escuchábamos y hablábamos mucho sobre lo que deseábamos: museos como ágoras, museos como plazas de convivencia, museos como instituciones que asumen su no neutralidad, museos como espacios seguros para tratar temas difíciles, museos de diversos tipos que se entienden a sí mismos como museos de derechos humanos.

La presión y la lucha de los movimientos sociales hicieron estallar las burbujas de los agentes "tradicionales" de la cultura —es decir, hombres y mujeres cis blancos, pertenecientes a los mismos grupos sociales— y, con el apoyo del mercado y sus intereses, las instituciones dieron paso a nuevas voces, aunque —es importante subrayar— esto no haya implicado un cambio en sus estructuras de dirección y gestión.

Siguiendo esa corriente, en una primera fase de ocupación de las redes sociales, las instituciones museísticas también empezaron a pronunciar sus causas y a experimentar una primera expansión de las bases de sus curadurías más allá de las exposiciones, ofreciendo

actividades culturales —seminarios, debates, workshops, presentaciones y fiestas— y articulando nuevos públicos.

La situación empezó a cambiar en la víspera a las elecciones de Jair Bolsonaro y el Museu de Arte Moderna de São Paulo [Museo de Arte Moderno de São Paulo (MAM São Paulo), cabe recordar, fue sede de uno de los primeros episodios de ataque a museos —y de resistencia— en octubre de 2017.

Los museos sobrevivieron al gobierno de Bolsonaro en la opacidad, especialmente los vinculados al poder público, continuando con su labor.

La pandemia y la migración apresurada de una vida presencial de los museos hacia el mundo digital —cuyo objetivo principal era evitar despidos y cierres— de alguna manera fortalecieron a los museos en sus funciones de producción de conocimiento, con una enorme cantidad de *lives*, atención educativa en línea y exposiciones virtuales. Por otro lado, en ese mismo contexto, las redes sociales se convirtieron en lugares inseguros y las milicias digitales —oficiales o espontáneas— pusieron a los órganos gestores, Consejos y patrocinadores en un estado máximo de vigilancia sobre los contenidos compartidos o divulgados por las instituciones.

En el mundo de lo material, algunos museos e instituciones culturales —y aquí destaco, en São Paulo, el Museu da Língua Portuguesa, la Casa do Povo [la Casa del Pueblo], el Museu de Arte Sacra [Museo de Arte Sacro] y el Museu do Ipiranga [Museo del Ipiranga]— salieron al campo con sus equipos, realizando recolecciones y donaciones directas de insumos para poblaciones vulnerables.

Con el fin de la pandemia, la reaproximación de los públicos a las instituciones culturales se realizó bajo otros términos.

La investigación desarrollada en 2023 por Consumoteca/OiFuturo, *O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus* [El poder del público: tendencias globales para el futuro de los museos], presentó un panorama interesante del mundo pospandémico. Uno de los hallazgos fue el deseo del público de participar en “festivales” propuestos por los museos. Este tipo de formato de programación ha sido exitoso durante décadas, como es el caso de la Festa do Imigrante [Fiesta del Inmigrante], en el Museu da Imigração [Museo de la Inmigración], en São Paulo. Otro ejemplo más reciente, de 2023, es el Festival PopRua, cocreado por el Museu da Língua Portuguesa y los movimientos sociales de su territorio, que mezcla servicios a la población en situación de vulnerabilidad con actividades culturales propuestas por instituciones o artistas de la región. ¡Un éxito total!

Independientemente de la naturaleza del festival, según la misma investigación, el deseo del público es participar —o tener la posibilidad de participar— de diversas actividades mientras se encuentra presente en el museo: visitar las exposiciones, ver presentaciones, integrar actividades lúdicas e interactivas y, preferiblemente, consumir algo relacionado con ese contexto. Algo como “solo salgo de casa para ir a un museo si hay muchas cosas para hacer”, o sea, una experiencia múltiple de consumo cultural.

Otra tendencia que observamos mis colegas del área y yo es que, en el periodo pospandemia, la mayor afluencia de público se dio en actividades lúdicas y al aire libre propuestas por museos y centros culturales, sin necesariamente ingresar a los edificios ni conocer las exposiciones. En Río de Janeiro, el Museu da República [Museo de la República] es uno de los ejemplos que apoya esta percepción y aquí en São Paulo, esta ha sido una estrategia exitosa del Museu do Futebol.

Por otro lado, las actividades dentro de auditorios o salas cerradas —como conferencias, proyecciones de películas, visitas especiales o charlas informales—, si se programan de forma aislada, han demostrado ser un desastre de público en el pospandemia.

No hay que olvidar que también en este período se amplió un fenómeno derivado de los museos-experiencia: el de las exposiciones "instagramables", tecnológicas o inmersivas. Lejos de tener cualquier relación con el hacer museológico, con carácter comercial y de entradas caras, estas exposiciones se realizan en centros comerciales, centros de convenciones e incluso en algunos... museos.

Pero retomando el tema de este seminario: ¿qué quieren hoy los públicos de los museos? ¿Qué proyectan, qué reflexionamos y qué queremos reflexionar?

La investigación realizada por Consumoteca/OiFuturo[1] afirma que estamos en la "era del protagonismo".

Marlus Araújo, uno de los especialistas que han sido escuchados, dice que, en esta era,

> el museo tiene que cambiar para acompañar una sociedad donde todos son creadores de contenido. Ya no tiene cabida la visión *topdown* de solo traer curadurías y decir 'vengan a ver esto porque esto es importante', la relevancia de un contenido debe entenderse en su contexto social[2]

En esta percepción, hay un desplazamiento del museo como lugar de saber y producción de conocimiento hacia el museo como plataforma que amplifica y legitima múltiples voces, cuya producción puede ser apoyada o no por las colecciones y visiones curatoriales de la propia institución. Es decir, en la era del protagonismo, el museo es un espejo.

La investigación también presenta cuatro perfiles de público mapeados: el desinteresado (que ha migrado su vida al ámbito digital y ya no asiste a museos), el escapista (que prioriza actividades al aire libre y experiencias sensoriales), el tradicional (que prefiere expe-

[1] CONSUMOTECA; OIFUTURO. *O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus* [El poder del público: tendencias globales para el futuro de los museos]. Disponible en: https://oifuturo.org.br/programas/cultura/. Consultado: 22-nov-2024.
[2] Ibidem, pág. 26.

riencias e instituciones “clásicas”) y el “todo-le-gusta” (que busca una jornada integrada y frecuenta todo tipo de espacio cultural).

La investigación propone estrategias múltiples y transversales para estos diferentes perfiles: el museo figital (experiencias virtuales y tecnológicas únicas), el museo para todas las tribus, el museo de las sensaciones, el metamuseo (que ya nace virtual, accesible y gamificado) y el museo de la historia ampliada (a partir de voces no hegemónicas).

Es interesante observar que varios de los deseos señalados por los públicos son resultado de la acción de los museos en las últimas décadas, como el cambio de agentes y sus agencias en los programas curatoriales. En una dinámica retroalimentada, las voces no hegemónicas han abierto espacio en los museos, trayendo nuevos públicos que quieren escucharlas más y mejor porque ellas los reflejan. Otro punto es la accesibilidad, que deja de ser una lógica de transposición formal de contenidos expositivos para públicos con discapacidad y pasa a ser una frente de protagonismo y creación. Y aquí cabe mencionar que el MAM São Paulo es pionero en llevar a la escena de los museos la cultura DEF.[3]

Sin embargo, algunas de las proyecciones de los públicos y expertos en museos presentes en la investigación me generan cierta incomodidad. Una de ellas es una especie de adhesión acrítica —una tendencia ya mencionada de un “museo de la sensación”— hacia un “mercado de la experiencia”. De hecho, la palabra “experiencia” aparece mencionada 99 veces en las 138 páginas de la investigación.

A lo largo de la historia, independientemente de las agendas institucionales, el museo ha sido y sigue siendo un lugar de experiencia sensorial; incluso en el caso de los museos virtuales. Pero hablemos del mundo material: salir de tu casa, escuela o trabajo para dirigirte a un lugar determinado, al que convencionalmente llamamos museo —que puede ser un edificio o un territorio delimitado—, y allí relacionarte, ya sea de manera contemplativa, dialógica, propositiva o no, con una narrativa construida a partir de un lenguaje específico, constituye, en su esencia, una experiencia sensorial. El desplazamiento del cuerpo, recorrer el espacio, la temperatura, el olor, lo que ves y escuchas es, necesariamente, del orden de los sentidos y esta experiencia es vivida, percibida e interpretada a partir de las objetividades y subjetividades que te constituyen.

Pero la palabra “experiencia”, en la investigación mencionada, surge como algo más allá de eso. Algo del orden del evento, de lo excepcional. Algo que, creo, dice a respecto de una relación con el tiempo.

En la investigación, Jo Mangan, una especialista vinculada a la performance y a la curaduría digital, afirma que el “*museo ya se murió*” y que “*los museos no consiguen crear un sentido*

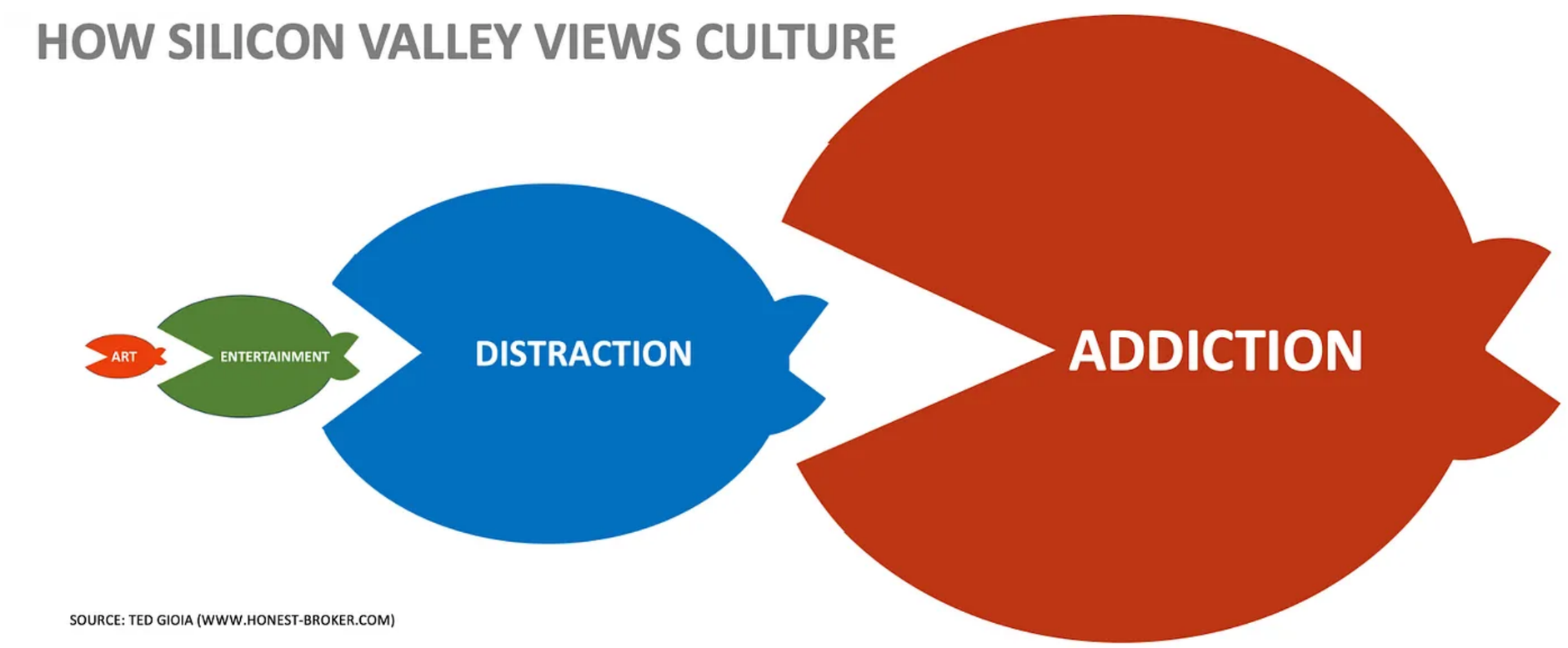
[3] Cultura DEF se refiere a un conjunto de prácticas, discursos y producciones artísticas que emergen de la experiencia vivida por las personas con discapacidad, posicionándolas como agentes centrales en la creación cultural. Este enfoque pretende romper con la visión hegemónica estereotipada y capacitista presente en la sociedad, sustituyéndola por una perspectiva que celebra la discapacidad como fuente de crítica social y de innovaciones estéticas y éticas.

de 'oportunidad' y 'urgencia', a diferencia de los festivales[4]". Oportunidad y urgencia son conceptos relacionados al tiempo, al FOMO (*fear of missing out*), o miedo a perder algo.

Este acrónimo, creado recientemente, refleja la sensación de que lo que estás viviendo quizá no sea lo suficientemente interesante o grandioso en comparación con lo que podrías estar perdiéndote. Si esto ya era una tendencia del mundo posinternet, el mecanismo de las redes sociales como TikTok y los Reels de Instagram no solo aceleró dicha dinámica, sino que también redujo aún más el tiempo que le dedicas a lo que captura tu atención.

Entonces, se me ocurre que la expectativa que tienen los públicos sobre la experiencia en los museos está directamente relacionada a esta ansiedad. La oferta de actividades de un museo necesita ser más impactante, interesante e innovadora que otras del mundo del posentretenimiento. Estas instituciones enfrentarán un desafío cada vez mayor para programar actividades más atractivas que las interminables, dispersas y adictivas sesiones de contenidos cuidadosamente curados por los algoritmos para cada individuo, en incesantes e infinitas secuencias de sesenta segundos.

Recientemente, Ted Gioia[5], un músico y crítico musical de los Estados Unidos, publicó un breve ensayo sobre el estado de la cultura en 2024 y la sociedad del posentretenimiento. Aunque el texto está centrado precisamente en la industria musical, señala una serie de cambios en el comportamiento de los consumidores de arte. En un gráfico donde peces más pequeños son devorados por peces cada vez más grandes, Gioia representa la adicción a la dopamina provocada por el consumo de "contenidos cortos" en las redes sociales con el pez grande que devora la producción al servicio de la "distracción", que, por su parte, devora la cultura del entretenimiento, la cual, finalmente, devora el arte.



[4] Ibidem, pág. 75.
[5] GIOIA, Ted. *The State of the Culture, 2024 - Or a glimpse into post-entertainment society (it's not pretty)* [El estado de la cultura, 2024 - O un vistazo a la sociedad post-entretenimiento (no es bonito)]. Disponible en: https://www.honest-broker.com/p/the-state-of-the-culture-2024. Consultado: 24-nov-2024. La traducción es nuestra.

Los museos tienden a verse como el pez del arte, de la creación, de la producción y del compartir —y más recientemente, de la cocreación— de saberes. Pero, como se dije anteriormente, esta naturaleza institucional fue inscripta y pasó a organizar sus métricas de éxito bajo la lógica del entretenimiento. La investigación de Consumateca/Oi Futuro también señala la tendencia de los públicos a proyectar los museos como lugares de distracción, preferentemente inmersivos y ultra sensoriales. Pero si pensamos en la dificultad que hoy enfrentamos para mantener el foco, la gran cuestión es la adicción a la dopamina y la necesidad de estímulos cada vez mayores y más fabulosos para apartar nuestros ojos de las pantallas.

Más que un ejercicio que parece coquetear con el síndrome de Casandra, pensar en esto me lleva a algunos caminos posibles para la proyección pública de los museos en la actualidad. Creación compartida, voces no hegemónicas que tensionan los lugares de representación y acción, fiestas democráticas, el cuerpo en acción: creo que estos son caminos para los museos y sus programas.

Pero creo que debemos destruir la idea de que el museo es un espejo acrítico de sus públicos. Tomando como base la cocreación de su lugar en la sociedad —sin olvidar que los museos son hechos por personas y tienen agendas— debemos proponer otras formas de verse y estar en el mundo, más allá de las lógicas del capitalismo cultural. Los programas curatoriales basados en saberes y haceres ancestrales —que se han multiplicado y extendido en diversas actividades más allá de las exposiciones— ya alteran la lógica de los mercados del entretenimiento y la distracción, y tienen un potencial enorme sobre los efectos de la adicción a la dopamina.

En medio de festivales que atraen a muchos visitantes, también es posible garantizar espacio para los buenos y viejos ejercicios de observación, de lectura de obras, de estrategias de atención para abrir diálogos que establezcan otros tiempos. Tal vez los museos puedan empaquetar esa experiencia sencilla y sensorial del tiempo presente como ejercicios de *mindfulness* o meditación. Como sea.

Son cada vez menos los espacios que invitan a la percepción crítica de uno mismo y de los colectivos a los que necesariamente pertenecemos, y los que hacen tales invitaciones no son atractivos para el mercado. Y, a diferencia de otras instituciones culturales, los museos tienen activos que, por casualidad, son excelentes vectores para el ejercicio de existir en el tiempo: sus acervos, objetos —materiales o no— que, por su naturaleza institucional, son investigados, preservados, significados y que nos resignifican en infinitas posibilidades.

Bibliografía

GIOIA, Ted. *The State of the Culture, 2024 - Or a glimpse into post-entertainment society (it's not pretty)* [El estado de la cultura, 2024 - O un vistazo a la sociedad post-entretenimiento (no es bonito)]. Disponible en: https://www.honest-broker.com/p/the-state-of-the--culture-2024. Consultado: 24-nov-2024.

Consumoteca/OiFuturo. *O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus”* [El poder del público: tendencias globales para el futuro de los museos]. Disponible en: https://oifuturo.org.br/programas/cultura/. Consultado: 22- nov-2024.

<COMUNICACIÓN Y PÚBLICOS: ESTRATEGIAS PARA UN MUSEO DEL FUTURO>

Ane Tavares,
coordinadora de comunicación del MAM São Paulo

La comunicación ha sido uno de los grandes retos para los museos contemporáneos. Si, en el pasado, las instituciones culturales se constituían como "templos del saber", hoy este modelo ya no puede afrontar las transformaciones sociales y culturales que se están produciendo. Desde hace tiempo que el público ya no es un espectador pasivo; cuestiona, interactúa, da un *like*, comparte y a veces se convierte en un crítico activo. ¿Y cómo los museos pueden dialogar más eficazmente con este público en constante cambio? ¿Cómo pueden atraer y relacionarse con nuevos públicos? ¿Cómo pueden emplear estrategias de comunicación funcionales que también estén conectadas con la misión y la identidad del museo?

Estas fueron algunas de las cuestiones centrales debatidas en el seminario **mam debate: proyectar museos, reflejar públicos**, en la mesa titulada *Comunicación integrada: los museos y sus redes*.

Partiendo de la provocación de Duncan F. Cameron en "The Museum, a Temple or the Forum" (1971)[1], podemos reflexionar sobre cómo los museos pueden convertirse en verdaderos "museos-foros", espacios dinámicos donde el público no solo observa, sino que participa en la construcción del conocimiento. En el mundo digital en el que vivimos, esta idea cobra aún más relevancia.

El avance las redes sociales desde la década de 2000 impulsó una nueva forma de interacción entre los museos y su público. Facebook, Twitter, Instagram y, más recientemente, TikTok permitieron un acercamiento directo y a menudo en tiempo real. A pesar de todos los debates sobre el lugar de las redes sociales en la toma de decisiones de los museos, se trata de una auténtica revolución de la comunicación que ha llevado a las instituciones artísticas a un espacio más abierto al diálogo y la cocreación con sus visitantes.

Incluso en 2020, cuando la pandemia del COVID-19 obligó a museos de todo el mundo a cerrar sus puertas, el Museu de Arte Moderna de São Paulo [Museo de Arte Moderno de São Paulo] (MAM São Paulo) se reinventó para estar presente en la vida cotidiana del público a través de los medios digitales. Transmisiones en vivo, contenidos interactivos y campañas digitales se convirtieron en herramientas esenciales para mantener la relevan-

[1] Duncan F. Cameron fue un museólogo canadiense, director del Brooklyn Museum de 1968 a 1973 y una figura influyente en la teoría museística. En su artículo "The Museum, a Temple or the Forum", propuso reflexiones sobre el papel de los museos en la sociedad y cómo deberían evolucionar para ser más democráticos y participativos.

cia y el *engagement*. Fue durante este periodo cuando el MAM, por ejemplo, experimentó un crecimiento orgánico y exponencial del alcance de su audiencia en las redes sociales. Las áreas de curaduría, comunicación y educación del museo trabajaron juntas para desarrollar proyectos especiales adaptados a la época, como “MAM na cidade” [MAM en la ciudad], que llevó obras de la colección del museo a proyecciones en fachadas ciegas de São Paulo, y “MAM no Minecraft” [MAM en Minecraft], uno de los juegos digitales más populares del mundo.

La pandemia impulsó algo que ya estaba en marcha: una mayor profesionalización del sector de comunicación de los museos. En el MAM São Paulo, esta transformación ya se venía produciendo desde 2018, cuando la comunicación dejó de estar integrada en el área de recaudación de fondos y pasó a ser un sector independiente. Este cambio permitió una planificación y acciones más estratégicas, además de fortalecer la relación con el público y explorar –de manera integrada con otras áreas, en especial, con la de curaduría y la de educación– nuevas formas de comunicación digital.

Frente a este escenario, surge un interrogante crucial: ¿cómo pueden mantenerse abiertos y dinámicos sin perder su esencia y misión institucional? ¿Es este uno de los grandes retos a los que se enfrentan los museos en el siglo XXI?

El futuro de los museos pasa inevitablemente por la innovación de la comunicación –lo que significa equilibrar lo tradicional y lo contemporáneo, la participación del público y la curaduría, el diálogo y el conocimiento. Y para esto, la comunicación no puede ser solo un instrumento de difusión, sino más bien un pilar fundamental y estratégico que amplíe el *engagement* del público y refuerce la identidad del museo.

Las estrategias digitales, los contenidos interactivos y la presencia activa del público pueden ser elementos clave para consolidar, tal vez, el modelo de museo-foro señalado por Cameron cinco décadas atrás.

Mesa 2

<COMUNICACIÓN INTEGRADA: LOS MUSEOS Y SUS REDES>

Caroline Carrion
Fernando Bruno
Lorena Vicini

<MESA_2>
<@BIENALSAOPAULO>

Caroline Carrion,
superintendente de comunicación de la Bienal de São Paulo

Nada se hace solo, pero son pocos los ejemplos que ilustran tan bien la capacidad del esfuerzo colectivo en los grandes eventos internacionales y la Bienal de São Paulo no es una excepción. Catalogados y preservados reposan en el Archivo Histórico Wanda Svevo miles de documentos que atestan la inmensidad de personas que se necesitan para realizar una única edición de la muestra.

Tomemos como ejemplo la 1ª Bienal, que ocupó por dos meses la Explanada del Parque Trianon en 1951 y en la que participaron 729 artistas de 25 países y más de 1.800 obras de arte. Para exhibir esa selección en un lugar tan improbable para la época, como lo era Brasil, se necesitó el esfuerzo de centenas de personas, desde Ciccillo Matarazzo y Yolanda Penteado, entre tantos otros que actuaron como embajadores informales en las negociaciones internacionales que hicieron posible la Bienal, hasta el equipo técnico del Museo de Arte Moderno de São Paulo, encargado de realizar la muestra, y una incontable cantidad de trabajadores, pasando por “prestamistas” de obras, los más diversos intermediadores y el mismo funcionariado público.

La 1ª Bienal no habría existido sin la extensa red de colaboradores que confiaron en el proyecto, y esa confianza fue asumida por las más de cien mil personas que visitaron la muestra. Aunque el número por sí solo ya sea impresionante, se vuelva aún más expresivo cuando se considera que el hábito de frecuentar exposiciones masivas de arte era todavía incipiente en el país, y que los museos dedicados al arte moderno habían sido fundados pocos años antes de la fecha.

La bienal irrumpe, por lo tanto, de y con una red de personas empeñadas en que exista, una red que, de manera ampliada, sigue siendo hoy su público especializado y sus principales interlocutores: artistas, intelectuales, curadores, especialistas en arte, coleccionadores, mecenas, profesionales del sector cultural, investigadores, profesores y parte del poder público. Este núcleo duro ha estado profundamente implicado con la Bienal desde sus inicios, ccontribuyendo con que siga siendo artística y estéticamente relevante a lo largo de sus más de setenta años de historia. Pero la Bienal nunca se ha limitado a este público específico y minoritario, como demuestran los 100 mil visitantes de 1951 o los 700 mil de su última edición en 2023.

Es en su función social que radica el sentido de la promoción de un evento internacional del nivel de la Bienal y de todos los esfuerzos colectivos involucrados en su realización. Cuando el MAM São Paulo ya no pudo seguir realizando la muestra, se creó la Fundación Bienal de São Paulo, en 1962, una fundación privada sin fines de lucro y de naturaleza cultural.

Desde su creación, como parte de su misión, se ha encargado de promover la producción artística y democratizar el acceso al arte, principalmente a partir de la propia realización de la exposición, pero también por medio de actividades educativas y de comunicación.

Pero, ¿qué significa democratizar el acceso al arte y qué papel pueden de ejercer en ello las acciones de comunicación? La Bienal nace como una institución orientada a la extroversión social, con una fuerte cobertura de prensa desde su primera edición, que también inauguró la práctica de publicar los catálogos de cada muestra. Aunque estas iniciativas han continuado ininterrumpidamente, con el tiempo se han mostrado insuficientes para satisfacer las crecientes demandas de una sociedad que ha experimentado rápidos cambios en las últimas siete décadas, especialmente desde el cambio de siglo. En el libro conmemorativo *Bienal de São Paulo desde 1951*, su organizador Paulo Miyada observa que "a pesar de que la Bienal de São Paulo es la segunda bienal más antigua del mundo, es también la que más ha cambiado por dentro y por fuera, en su forma de hacer las cosas y en su presencia pública".[1] Y este comentario es realmente válido para su política de comunicación y creación de contenidos.

Una pionera digital

Al final del siglo pasado el internet todavía estaba en pañales si comparado a lo que vivimos hoy, pero su uso se empezaba a extender cada vez más en la sociedad brasileña. En una nota de UOL Noticias de mayo de 1996 es posible leer que "el internet ya puede ser considerado una verdadera manía de los usuarios brasileños de computadoras. En siete meses, el número de home pages, contabilizado por la RNP (Red Nacional de Pesquisa) que coordina la implementación de la red informática global en el país, pasó de 800 a más 4.100"[2]. Este número hoy parece irrisorio, sin embargo, para la época era un crecimiento significativo y la primera página creada para una Bienal de São Paulo formó parte de ese movimiento.

La desmaterialización del arte a finales del milenio –el tema más que pertinente de la 23º Bienal– estuvo marcada por la desmaterialización de los soportes de comunicación; o, tal vez más precisamente, por su digitalización. Nelson Aguilar, el curador de la exposición, habla en el catálogo de un "movimiento más amplio de desmaterialización, que pertenece no solo a la definición de la obra de arte, sino también a la propia manera en que el hombre habita el mundo en este final de siglo"[3]. Por lo tanto, es justo que se haya tomado, en medio de tales discusiones, la novedosa decisión de realizar, además de un catálogo impreso de la exposición, un sitio web que pusiera su contenido a disposición de cualquier persona con acceso a Internet.

[1] Miyada, Paulo (org.). *Bienal de São Paulo desde 1951*. São Paulo: Bienal, 2022. pág. 18.
[2] Zilveti, Marijô. "22/05/1996: Explode o uso da Internet no Brasil" [Se dispara el uso de Internet en Brasil]. *UOL Notícias*, 22 de maio de 1996. Disponible en: https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/1996/05/22/22051996-explode-o-uso-da-internet-no-brasil.htm. Consultado: 25-nov-2024.
[3] Aguilar, Nelson. "A era da desmaterialização" [La era de la desmaterialización]. En: *23ª Bienal Internacional de São Paulo* (catálogo de exposición). São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo, 1996, pág. 20.

Para eso, la red de socios de la Bienal se amplió e incluyó el portal UOL, ya que en 1996 no era tarea fácil producir y alojar un sitio web. La asociación duró hasta la famosa 24ª Bienal, *Um e/entre Outro/s*, más conocida como la "Bienal de Antropofagia". Cuando llegó la 25ª edición, en 2002[4], la institución ya estaba planificando y produciendo de forma independiente sus sitios web, que no sólo han acompañado todas las ediciones de la Bienal desde entonces, sino también algunas exposiciones especiales, como la *30x Bienal - Transformaciones en el Arte Brasileño* (2013).

Hoy en día los sitios webs de las exposiciones son tratados con tanto cuidado como las publicaciones impresas, que, de hecho, están disponibles para descarga gratuita en el Portal Bienal, la página institucional de la Fundación, desde la primera edición. Estos replican el contenido de los catálogos, sin embargo, van más allá no solo en relación a los textos sino también, y principalmente, en relación a los recursos audiovisuales. Son herramientas de difusión de los contenidos de la exposición, sea complementando la experiencia de quien la visita de manera presencial, como mediando la relación de quienes no pueden estar presentes.

El Portal Bienal, desde 2024 vehicula noticias y alberga contenidos comisionados sobre el universo del arte contemporáneo, comprendido de forma expandida, contando incluso una obra digital creada para la plataforma por Gustavo Caboco. En los últimos trece años, los sitios webs de la Bienal, incluyendo el Portal, cuentan con cerca de 12 millones de accesos, número bastante superior a la cantidad de visitantes de la exposición durante el mismo periodo. Cuando pensamos en la democratización del acceso al arte, no nos podemos olvidar del repertorio que ofrecen esas plataformas.

Casi treinta años después de la primera experiencia digital de la Bienal, cuesta creer que la desmaterialización del mundo fue solamente una promesa en su momento. Hoy tenemos más de 100 mil millones de sitios web en el mundo, siendo que 200 millones de ellos son activos[5]. En Brasil existen 480 mil millones de dispositivos digitales (entre computadoras, notebook, tabletas y smartphone) en uso, o sea, 2,2 dispositivos por cada habitante. Si reducimos el recorte a los dispositivos portátiles, obtenemos un promedio de 1,8 por habitante, o incluso, 1,2 de smartphones por persona[6]. Si en 1996 descubrimos internet, en la década de 2000 vimos el surgimiento de las redes sociales, que hoy dominan nuestra

[4] La 25ª Bienal, que debía celebrarse en 2000, se pospuso hasta 2002 para celebrar la exposición *Brasil+500 - Mostra do Redescobrimento* [Muestra del redescubrimiento], que, además de la Bienal, ocupó otros tres espacios en el Parque Ibirapuera.
[5] Loy, Matt. "How Many Websites Are There?" [¿Cuántos sitios web existen?]. *Digital Silk*, 11 de noviembre de 2024. Disponible en: https://www.digitalsilk.com/digital-trends/how-many-websites-are-there/. Consultado: 25-nov-2024.
[6] Fundación Getulio Vargas (FGV). "Pesquisa revela que Brasil tem 480 milhões de dispositivos digitais em uso, sendo 2,2 por habitante" [Una investigación revela que Brasil tiene 480 millones de dispositivos digitales en uso, 2,2 por habitante]. *Portal FGV*, 27 de junio de 2024. Disponible en: https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-revela-brasil-tem-480-milhoes-dispositivos-digitais-uso-sendo-22-habitante#:~:text=Adicionando%20os%20notebooks%20e%20os,de%20reais%20em%202025/26. Consultado: 24-nov-2025.

atención, en nuestro país: Brasil es el segundo país del mundo con más tiempo en línea por día, un promedio de 9 horas y 13 minutos[7].

Siempre atenta a los debates más relevantes de su tiempo, menos de quince años después de la creación de las primeras redes sociales, la economía de la atención sobrepasó el proyecto de una Bienal de São Paulo.

Ampliando comunidades

En 2018 se realizó la 33º Bienal de São Paulo, *Afinidades afetivas* [Afinidades afectivas]. Con curaduría general de Gabriel Pérez-Barreiro, la exposición se destacó por subvertir el "sistema operacional" de la Bienal: en lugar de centralizar para sí la curaduría y realizar una única exposición temática, Pérez-Barreiro invitó a siete artistas-curadores para que ocupen el Pabellón con siete exposiciones colectivas, mientras que él mismo realizó la curaduría de doce muestras individuales (siendo una de ellas, la del artista Bruno Moreschi, totalmente digital). También fue crucial para la edición la problematización de nuestra capacidad de atención, cada vez más secuestrada por el capitalismo tardío. Tomada como eje curatorial y educativo, la atención atravesó la edición como un todo, desde su material didáctico, que se denominó Invitación a la atención, hasta la campaña publicitaria, cuyo lema fue el ruido y el aislamiento que provocan los dispositivos y, paradójicamente, las redes sociales, situando a la Bienal como contrapunto, como espacio de encuentro y conexión.

Al término de los tres meses de visita de la muestra, el Pabellón Ciccillo Matarazzo había recibido 736 mil personas. A pesar de ese número significativo, la encuesta de opinión pública que se realizó para la edición expuso un dato alarmante: la cantidad de personas que visitaba la Bienal por primera vez disminuía consistentemente desde 2004, según la serie histórica (50% en 2004, 36% en 2018). Paralelamente, el número de personas que ya había visitado cinco o más ediciones no paraba de crecer: 13% en la primera encuesta frente a 28% de la más reciente.

Menos personas estaban interesadas en descubrir la Bienal. Aunque la experiencia de la muestra había sido valorada positivamente, lo que justificaba el regreso del público en varias ediciones, el problema no era lo que la gente experimentaba una vez en el Pabellón. El verdadero desafío consistía en superar las barreras que impedían que las personas tomaran un autobús, metro o coche para llegar al Parque Ibirapuera. En una edición que reflexionaba sobre la atención, la Fundación identificó precisamente lo que estaba perdiendo: no era la atención del público durante el evento, sino antes de este. El entusiasmo de quienes ya habían asistido a cinco o más Bienales (el 28%) y que aguardaban con ansias la próxima edición, así como la curiosidad y el deseo de descubrimiento que caracterizaban al público especializado –presentado al principio de este texto–, parecían estar cada vez más limitados.

[7] We Are Social, Meltwater. "Digital 2024 Global Overview Report" [Digital 2024 Informe global]. *We Are Social*, 31 de enero de 2024. Disponible en: https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/. Consultado: 25-nov-2024.

¿Cómo recuperar la capacidad de diálogo con la sociedad en general? No era una cuestión de programación. La exposición y su programación pública siempre habían sido un termómetro de los temas que dominaban el debate público en cada momento. Sin embargo, abordar los temas que movilizaban o angustiaban a la sociedad en un mundo cada vez más plural no parecía ser suficiente para generar un verdadero compromiso con el debate. Era necesario mediar las cuestiones estéticas, éticas y políticas planteadas por la Bienal de forma que las personas se sintieran cercanas a ese universo, despertando en ellas el deseo de apropiarse del contenido, de modo que pudieran identificarse plenamente con él. Y la respuesta parecía residir en el hilo conductor de la propia 33ª Bienal: si las redes sociales capturan la atención de sus usuarios, es posible subvertir ese sistema y movilizar esa atención hacia fines imprevistos e imprevisibles.

La Bienal inauguró su presencia en redes sociales en 2011 y en 2019, tras la 33ª edición, contaba con 90.000 seguidores en Instagram, la red que entonces se consolidaba como su canal prioritario. Aunque todavía vivíamos bajo la hegemonía de Facebook, Instagram se ajustaba mejor a los propósitos de la institución: era una plataforma más experimental, enfocada en la imagen, con un público más joven. Rejuvenecer su audiencia era clave para atraer nuevos visitantes a la exposición. Este movimiento en sí mismo no era nada nuevo para las instituciones culturales de la época. Lo que era nuevo era la forma de producir contenidos y, por ende, el tipo de contenidos producidos. Empezando por la temática. Hasta ese momento, las redes de la Bienal estaban vinculadas directamente a la propia Bienal, lo que las restringía a la estacionalidad del evento. Para llegar a nuevos públicos, era necesaria una producción regular de contenidos. Pero, sin un programa permanente y una colección, ¿cómo podría lograrse?

Desde hace muchos años (o quizás siempre haya sido así), los productos de comunicación habían asumido el papel de herramientas para la formación de repertorios. Primero con publicaciones y señalización, después con páginas web y, en los últimos años, con la producción de contenidos para redes sociales. El área de comunicación es una de las principales responsables, junto con los departamentos curatoriales y educativos, de la producción discursiva que acompaña a cada exposición. Sin duda, estas iniciativas buscan dar a conocer la muestra y atraer visitantes, pero también tienen un enorme potencial para la construcción de públicos. Hoy en día, las áreas de comunicación y educación son consideradas por la institución como los dos brazos de contacto directo con el público, y ambas comparten, cada una a su manera, la misión educativa de la Bienal.

La reestructuración que sufrieron las redes sociales de la Bienal en 2019 no habría sido posible sin esta forma de entender la comunicación como herramienta de construcción de repertorios. Con el objetivo de superar la estacionalidad de la exposición y contrarrestar la imagen “ensimismada” y “auto centrada” relatada en los sondeos de opinión sobre la Bienal, se decidió abrir el alcance de la cuenta de Instagram hacia el mundo del arte contemporáneo como un todo. Si la Fundación quería atraer a más gente a la exposición, primero tenía que despertar su interés por el arte. Y había que hacerlo de una manera que invitara a los más jóvenes y al público no especializado. En este punto, quedó claro que cada canal tiene su propio estilo: el texto que se espera para un catálogo no tiene el mismo tono que el adecuado para las redes sociales. Comunicar es, más que nada, mediar. Y con el tiempo y la práctica, el equipo de redes sociales encontró la manera de traducir conceptos

artísticos y curatoriales en pocas palabras y de forma que captaran la atención, siempre tan disputada, del público digital.

Las encuestas de público, opinión y percepción de marca fueron fundamentales para realizar el diagnóstico y establecer metas, además de *insights* que se convirtieron en una guía inicial para el equipo que emprendía este nuevo proyecto. También fue crucial llevar a cabo una investigación exhaustiva: no solo sobre los perfiles de redes sociales de otras instituciones culturales, tanto brasileñas como internacionales, sino también sobre páginas que, aunque ajenas a museos y bienales, contaban con una audiencia similar a la que la institución quería alcanzar o trabajaban con lenguajes interesantes. Finalmente, era imprescindible entender la lógica del algoritmo, algo que no habría sido posible sin el apoyo de consultorías especializadas.

Para cubrir la programación semanal, se crearon secciones diarias que no están abiertas al público, pero orientan el trabajo interno. Además, la mentalidad del equipo y de la gestión tuvo que adaptarse a un modelo ágil, abierto a la experimentación y sin miedo a errar. Cada red tiene sus propias reglas de funcionamiento, pero, más allá de eso, lo que funciona para una página puede no funcionar para otra dentro de la misma plataforma. Probar es la palabra clave para un trabajo exitoso en redes sociales. Pruebas, seguimiento de datos y métricas para hacer ajustes rápidos de dirección, y, por supuesto, contenido de calidad. Estas son las directrices que guían hoy el trabajo en redes sociales de la Fundación Bienal de São Paulo.

El Instagram de la Bienal se ha convertido así en una revista de arte contemporáneo que presenta las investigaciones y producciones de artistas de todo el mundo, algunos de ellos participantes de Bienales anteriores, y otros no.

A finales de 2020, con la exposición *Vento*, propuesta por la 34ª Bienal de São Paulo en un momento en que las instituciones culturales comenzaban a dar sus primeros pasos hacia la reapertura parcial tras el alivio de la pandemia del COVID-19, y más tarde con la propia 34ª Bienal en 2021, así como la campaña de conmemoración de los setenta años de la Bienal de São Paulo, celebrados ese mismo año, surgió el reto de conciliar los llamados contenidos institucionales (es decir, la programación editorial establecida) con los posts sobre los proyectos. En las redes sociales, menos suele ser más: publicar en exceso tiende a reducir el rendimiento de las publicaciones, ya que son menos distribuidas por el algoritmo y tienen menos alcance. Así, en lugar de acumular contenido, se estableció una dinámica de rotación en la que los posts sobre proyectos sustituyen a los editoriales fijos, pero adaptados al lenguaje visual y textual de la plataforma.

En el 2022, los resultados fueron notables: en tres años, la página había pasado de 90.000 a 370.000 seguidores, pero más importante que el tamaño de la audiencia era la calidad de la base que se estaba formando, con altos niveles de *engagemen*t y una mayoría de seguidores jóvenes. La estadística del 36% de personas que visitaban la Bienal por primera vez en la 33ª edición aumentó al 41% en la 34ª. Aunque el éxito de este modelo fue innegable, tres años después resultó insuficiente: ante el auge de otra red adoptada principalmente por adolescentes, TikTok, Instagram empezó a apostar por el modelo de video corto, al igual que YouTube, que introdujo los Shorts. Así como en 2019 se estableció una

programación diaria de contenido estático, en la segunda mitad de 2022 se reimplantó el mismo proceso de investigación para crear editoriales diarios de videos. Más que diversificar los envíos a Instagram, esto permitió que la Bienal se uniera a TikTok y ampliara su presencia en YouTube, que hasta entonces había sido utilizado por la institución principalmente como repositorio público de contenidos audiovisuales.

Una vez más, el equipo –que tuvo que ampliarse para incorporar las nuevas exigencias– pasó por un proceso de aprendizaje que implicó mucha experimentación y ensayo y error, siempre con el apoyo de consultorías especializadas en el nuevo y revolucionario algoritmo de TikTok. En 2023, para la 35ª Bienal, se llevó a cabo la campaña más larga en redes sociales, con una duración de cinco meses, y obtuvo el mejor rendimiento registrado, especialmente en términos de visualizaciones de vídeo. En 2024, en un nuevo experimento, el ritmo de publicaciones de vídeos se redujo a tres por semana, lo que resultó en un aumento exponencial en la entrega: el algoritmo tiende a favorecer la economía, por lo que publicar en exceso reduce la distribución dentro de la red. Por otro lado, publicar demasiado poco también es perjudicial, por lo que es necesario realizar pruebas para encontrar un punto óptimo. Desgraciadamente, no existe un manual para esto, y lo que funciona para una página puede ser insuficiente o excesivo para otra. Aún en 2024, TikTok empezó a permitir la creación de álbumes estáticos. Los formatos permitidos por las redes, sus mecanismos internos, las preferencias de sus audiencias, todo está en constante cambio, lo que exige monitoreo constante, flexibilidad e innovación a la hora de trabajar en redes sociales.

Al 27 de noviembre de 2024, la página de Instagram cuenta con 648.000 seguidores, y la audiencia combinada de todas las redes sociales de la Bienal supera el millón de personas.

Aún quedan barreras por superar. Dos de las principales tendencias de crecimiento en las redes sociales son la adopción de trends y el *engagement* en debates relevantes con otros perfiles destacados (*social reacting*). En el ámbito cultural, se observan intentos esporádicos de *engagement* en estas prácticas, principalmente por parte de instituciones extranjeras, aunque en general sin grandes resultados. En el caso de la Bienal, tanto sus características institucionales como la naturaleza de los contenidos que moviliza dificultan la adopción de estos modelos, que requieren una postura más arriesgada. Esto se debe, por un lado, a la instantaneidad con la que deben producirse las reacciones, algo que no se ajusta a procesos estructurados e instancias de aprobación, y, por otro, al tono humorístico de muchos de estos *trends*, lo cual plantea delicados desafíos al tratarse de arte y del trabajo de terceros.

Nuevas voces, nuevos públicos

A principios de 2023, año en que se celebró la 35ª Bienal, *Coreografías do imposível* [Coreografías de lo imposible], el Instagram de la Bienal contaba con más de medio millón de seguidores. A través de las redes sociales, la institución había logrado construir una comunidad de personas interesadas en el arte y las exposiciones, cuyo *engagement* con los contenidos en línea ya había demostrado trasladarse parcialmente al mundo off line, a la visita de la muestra. Pero aún quedaba el reto de entablar un diálogo con un público que podría tener un interés potencial en el arte o en los temas abordados por la exposición, pero que no accedía a los canales digitales de la institución ni estaba en contacto con la

cobertura de prensa de su programa. En otras palabras, el reto consistía en llegar a personas que no estaban al alcance de la Bienal.

Aunque muy difundida en otros mercados, el marketing de influencia tuvo poca adherencia en el sector de las artes visuales, quizás en parte debido al elevado presupuesto que este requiere o tal vez porque existe resistencia a este tipo de comunicación por parte de los agentes del sector.

Sea cual haya sido el motivo, la experiencia demuestra que este tipo de estrategia funciona: es más probable que el público adopte un producto o hábito cuando el mensaje proviene de una persona a la que admira o en la que confía. Por ello, las estrategias de influencia son mucho más eficaces que las campañas publicitarias tradicionales. De ahí que los *microinfluencers* hayan ganado cada vez más espacio en el mercado, visto que, aunque llegan a una base más reducida, logran niveles de *engagement* mucho más altos, precisamente debido a la estrecha relación que son capaces de establecer con sus seguidores.

Estaba claro que la Bienal no podría llegar a nuevos públicos sin adoptar nuevas estrategias, y una campaña de influencia se presentó como una vía prometedora. Además del tema del presupuesto, que estaba fuera del alcance de la institución, existía incluso el reto de reunir un *squad* de personas alineadas con los valores institucionales y los temas abordados por la 35ª Bienal. Entonces, se puso en marcha el proyecto piloto “Voces Bienal”, mediante el cual los influenciadores actuaban *pro bono* como embajadores de la exposición. A cambio, recibían publicaciones y acceso para invitados a eventos exclusivos, permitiendo que sus públicos se acercaran a las experiencias de la Bienal que habían compartido y se sintieran invitados a crear sus propios recuerdos de la exposición.

En total, 32 personas con perfiles muy diversos aceptaron participar en el proyecto, incluyendo macro y *microinfluencers*, de los cuales pocos provenían del ámbito de las artes visuales. Se invitó a personas vinculadas a la cultura (artes escénicas, literatura, música, moda), al periodismo y la publicidad, al activismo e incluso a las ciencias. En conjunto, las “Voces” produjeron más de 350 publicaciones, y el proyecto fue valorado en más de 1,7 millones de reales. Además de difundir el mensaje de la Bienal a nuevos públicos, las publicaciones aportaron nuevas lecturas y puntos de vista sobre la exposición, lo que resultó en una experiencia más enriquecedora de lo esperado. Gracias a su éxito, el proyecto se retomará para la 36ª Bienal, que se celebrará de septiembre de 2025 a enero de 2026.

A partir del éxito del “Voces Bienal” y de la constatación de que socios de nichos específicos pueden crear puentes con públicos antes inaccesibles, en 2024 la Bienal amplió sus conexiones con dos proyectos muy diferentes: el Jornal JOCA, un periódico dirigido al público infantojuvenil que se distribuye por miles de escuelas en todo Brasil, y la Carrera Internacional São Silvestre, que este año repartirá kits a los atletas en el Pabellón de la Bienal. Con formatos y entregas muy diferentes, ambas asociaciones comparten la iniciativa de la Bienal de acercarse a sus grupos de interés, expandiéndose más allá de la comunidad que cultiva a su alrededor: niños y adolescentes en el primer caso, y corredores en el segundo, especialmente aquellos que frecuentan a diario el Parque Ibirapuera pero que nunca han tenido la oportunidad de entrar al Pabellón durante la Bienal. Se trata de nue-

vos experimentos en curso, cuyos resultados aún se desconocen, pero que marcan posibles nuevos caminos para la institución.

Futuros posibles

La velocidad con la que las nuevas tecnologías han transformado nuestra forma de vivir y comunicarnos es vertiginosa. El proceso de transformación digital se aceleró durante la pandemia de COVID-19, pero su inevitabilidad lleva décadas con nosotros, avanzando a un ritmo cada vez más rápido. No sabemos cómo será el museo ni la Bienal del futuro. Las experiencias de realidad aumentada, realidad virtual y metaverso han venido siendo ensayadas por las más diversas iniciativas, desde ferias de arte hasta instituciones culturales. Los artistas han empezado a explorar la inteligencia artificial como herramienta creativa. La tecnología *blockchain* ha posibilitado la aparición de los NFTs, archivos digitales que cargan con el peso de la unicidad, tal vez con el potencial de devolver a las obras reproducibles el aura perdida.

La forma en que nos relacionamos con el arte y nuestra comprensión de lo que constituye una obra de arte están determinadas en gran medida por factores sociales y culturales. Es muy improbable que las formas como que disfrutamos y entendemos el arte permanezcan intactas mientras los demás ámbitos de la vida humana experimentan profundas transformaciones, pero también es inconcebible creer en vagos ejercicios de futurología. Sin embargo, al mirar las casi tres décadas de la Bienal en el universo digital, podemos extraer algunas lecciones que pueden llegar a guiar el tanteo de un camino en un futuro tan incierto.

Si, desde la página de la Bienal, analizamos los usos de la tecnología que ha hecho la institución desde 1996 hasta las experiencias más recientes en las redes sociales, pasando por tecnologías variadas de visitas virtuales y una extensa producción audiovisual, es evidente que en ningún momento los recursos digitales usurparon la atención de usuarios adictos a las pantallas, pero sí establecieron nuevas instancias de mediación con las obras y las muestras en sí, llevando a enriquecer la experiencia de aquellos que pueden visitarlas, o también ofreciendo algún contacto para quienes se encontraban lejos de São Paulo. Un contacto que no pretende ser capaz de sustituir la relación directa con la obra de arte, la sensación del cuerpo presente en un espacio tan imponente como el del Pabellón, sino que tiene solo la modesta ambición de hacerse presente. Si bien el público en línea no tendrá la misma experiencia que el visitante que va a la exposición, su encuentro con el arte sigue siendo un encuentro con el arte.

¿Cuántas personas en el mundo han conocido las obras más famosas de la historia a través de reproducciones en libros y revistas? Con la llegada de Internet, esta posibilidad se ha expandido de manera exponencial, brindando también la oportunidad a otras voces y producciones que difícilmente antes habrían tenido cabida en libros de texto o revistas especializadas. No se trata de romantizar las redes sociales ni de pasar por alto los numerosos problemas que han demostrado causar, especialmente entre los más jóvenes, sino de reconocer el potencial agregador y educativo que pueden tener cuando son impulsadas por proyectos culturales, así como por las muchas personas e iniciativas que buscan hacer un uso responsable y enriquecedor de estas tecnologías. Al menos por ahora, son una realidad ineludible, y canales como los de la Bienal o el MAM São Paulo ofrecen a los

usuarios momentos de respiro creativo, de encuentro y reencuentro con realidades diversas e incluso desconocidas, en medio del interminable scroll.

Es interesante reflexionar sobre cómo el marketing de influencia de la Bienal terminó abriendo la puerta a colaboraciones que van más allá del ámbito digital. En los debates sobre marketing, se habla mucho de la experiencia *omnichannel*, que ocurre cuando el consumidor se desplaza de manera fluida, continua y sin ruidos entre los canales físicos y digitales de una empresa. Tal vez el futuro de la comunicación en el sector cultural también sea *omnichannel*, con las comunidades que rodean a las instituciones moviéndose con la misma naturalidad entre sus espacios físicos y sus canales digitales. Mientras tanto, seguimos caminando por la delgada línea que separa el alcance y el contenido, lo digital y lo presencial, y el arte y la vida.

Bibliografía

AGUILAR, Nelson. “A era da desmaterialização” [La era de la desmaterialización]. En: 23ª Bienal Internacional de São Paulo (catálogo de exposición). São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo, 1996.

Fundação Getúlio Vargas (FGV). “Pesquisa revela que Brasil tem 480 milhões de dispositivos digitais em uso, sendo 2,2 por habitante” [Una investigación revela que Brasil tiene 480 millones de dispositivos digitales en uso, 2,2 por habitante]. *Portal FGV*, 27 de junio de 2024. Disponible en: https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-revela-brasil-tem-480-milhoes-dispositivos-digitais-uso-sendo-22-habitante#:~:text=Adicionando%20os%20notebooks%20e%20os,de%20reais%20em%202025/26. Consultado: 24-nov-2024.

LOY, Matt. “How Many Websites Are There?” [¿Cuántos sitios web existen?]. *Digital Silk*, 11 de noviembre de 2024. Disponible en: https://www.digitalsilk.com/digital-trends/how-many-websites-are-there/. Consultado: 25-nov-2024.

MIYADA, Paulo (org.). *Bienal de São Paulo desde 1951*. São Paulo: Bienal, 2022.

WE ARE SOCIAL, MELTWATER. “Digital 2024 Global Overview Report” [Digital 2024 Informe global]. *We are social*, 31 de enero de 2024. Disponible en: https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/. Consultado: 25-nov-2024.

ZILVETI, Marijô. “22/05/1996: Explode o uso da Internet no Brasil” [Se dispara el uso de Internet en Brasil]. *UOL Notícias*, 22 de mayo de 1996. Disponible en: https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/1996/05/22/22051996-explode-o-uso-da-internet-no-brasil.htm. Consultado: 25-nov-2024.

<MESA_2>
<COMUNICACIÓN HÍBRIDA: EL BORRAMIENTO DE LA DISTINCIÓN ENTRE LO PRESENCIAL Y LO VIRTUAL>

Fernando Bruno,
coordinador de proyectos digitales en el MALBA

En las últimas dos décadas, el desarrollo de las tecnologías informáticas ha transformado por completo nuestra vida cotidiana: desde cuestiones sumamente básicas como la búsqueda de la ubicación de un restaurant en Internet, las conversaciones casuales que entablamos con nuestros amigos y familiares o el uso de una aplicación de pedidos en línea, hasta otras mucho más complejas como el desarrollo de una carrera profesional o la toma de decisiones políticas. Estos nuevos modos están esencialmente definidos por los diferentes lenguajes, dispositivos y medios de comunicación digitales que utilizamos y consumimos 24/7, con los que hoy nos encontramos por completo entrelazados. Como consecuencia de estos desarrollos, nos hemos acostumbrado a un creciente borramiento de la distinción entre la vida real y la virtual, y en última instancia nuestra propia idea de lo que significa ser humano –en relación a nuestros comportamientos, valores e incluso a nuestra propia constitución biológica– se ha modificado drásticamente. Computación ubicua, internet de las cosas, realidad aumentada, realidad virtual, agencias no-humanas, inteligencia artificial generativa son solo algunos de los conceptos que, en distintos momentos y con diferentes intensidades reguladas por los avances tecnológicos, las modas y las acciones de marketing, han marcado la cultura de los últimos años. Junto a ellos, complejas cuestiones éticas y conductuales entraron en el debate público.

Por supuesto, el mundo del arte no ha sido ajeno a este proceso, que afecta a los modos de producción, circulación y consumo de obras, exposiciones, actividades de mediación y experiencias curatoriales en sentido amplio. En este ámbito específico, se trata de la consolidación de un proceso de larga data, cuyo origen podría rastrearse en algunas prácticas de las vanguardias históricas de comienzos del siglo XX que, en su búsqueda de una reconciliación entre el arte y la vida cotidiana, le otorgaron a la tecnología un rol protagónico[1]. Las transformaciones ocurridas desde finales del siglo XIX –el establecimiento del fordismo y el taylorismo como modelos de la producción industrial, el crecimiento exponencial de las grandes metrópolis, la aparición de la fotografía y el cine– afectaron el imaginario cultural de dos modos: por un lado, alimentaron la creatividad de los artistas, incorporando nociones opuestas a las concepciones de la pintura y la escultura clásicas, como el culto

[1] Cf. Huyssen, Andreas. Después de la gran división: modernismo, cultura de masas, posmodernismo. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2002; especialmente la sección “La dialéctica oculta: vanguardia-tecnología-cultura de masas”.

a la máquina, la belleza de la técnica, o el dinamismo motor; por otro, transformaron los mismos procedimientos artísticos propiciando desarrollos técnicos particulares, como el collage y el montaje.

Igualmente, en la actualidad, la tecnología afecta de un modo decisivo tanto las formas y los objetos que utilizamos diariamente –que son diseñados y presentados en sistemas digitales–, como nuestras preferencias estéticas y culturales. A su vez, el incesante caudal de información con el que convivimos, la escala que ha adquirido el registro y la circulación de datos, modificó por completo nuestros modos de relacionarnos con los artefactos culturales. “Si existe una cualidad informacional en la cultura contemporánea”, afirma Tiziana Terranova, “no es tanto porque intercambiemos más información que antes, o incluso porque compremos, vendamos o copiemos bienes informacionales, sino porque los procesos culturales están adquiriendo los atributos de la información”[2]. Podemos identificar rápidamente algunos de estos atributos en los objetos físicos y virtuales que componen el ecosistema que habitamos diariamente: modularidad, variabilidad, mutabilidad, instantaneidad, automatización, customización, entre otros.

Frente a este estado de cosas, surgen distintas cuestiones. ¿Cómo generar estrategias de comunicación que escapen al ruido monótono de lo repetitivo y mantengan su capacidad empática en un mundo saturado de información? ¿De qué manera podemos imaginar formas de intercambio cultural que no solo utilicen las tecnologías digitales como herramientas aisladas, sino que las acepten como parte inextricable de las experiencias reales y, de ese modo, también puedan cuestionarlas y resignificarlas? ¿Qué rol puede asumir para la comunicación del arte la curaduría expandida, en un contexto en el que todos, de un modo u otro, somos creadores y curadores de contenidos? ¿Cómo equilibrar el potencial creativo de las herramientas digitales con los riesgos de la cultura algorítmica, que tiende a privilegiar lo ya conocido y limitar lo diverso? Estas preguntas sirven para delinear el marco en el que se posiciona este texto, y proponen un recorrido que, a partir del análisis de la curaduría expandida, la cultura algorítmica y la “banalidad” de Internet, busca imaginar formas más abiertas y críticas para comprender la realidad híbrida en la que vivimos.

Todos somos curadores

Un breve repaso histórico desde la perspectiva de la curaduría. Al menos desde el siglo XVIII, los curadores ocuparon una posición protagónica en los museos y colecciones públicas, en su rol de conservadores de obras de arte y otros objetos pertenecientes a esos acervos. Esta función se organizaba alrededor del cuidado–justamente, del latín *cura*–, la protección y la preservación de ese patrimonio cultural. A medida que los museos crecieron en número e importancia, especialmente durante el siglo XIX, los curadores consolidaron su papel en la gestión integral de esas colecciones. Y, con la llegada del siglo XX, comenzaron a desempeñarse además como mediadores entre el público y los artistas, profesionales con la capacidad de acercar a las audiencias no-especializadas un arte que,

[2] Terranova, Tiziana. Network Culture: Politics for the Information Age [Cultura de red: Política para la era de la información]. Londres: Pluto Press, 2004.

a partir de la crisis de las ideas de belleza y originalidad y de las experiencias de las vanguardias históricas, cada vez se volvía más complejo de comprender y valorar.

En este largo proceso que atraviesa todo el siglo XX, la conservación de las obras pasó a ser una tarea más entre muchas otras, asociadas con la selección, el ordenamiento, la gestión, la investigación, la interpretación y la exhibición de los acervos artísticos. Se originó así una paradoja: cuanta más relevancia ganaba la figura del curador, más se perdía el carácter específico de su tarea. Nathalie Heinich y Michael Pollak describen las consecuencias de este proceso, que se extiende hasta nuestros días, en los siguientes términos: "[Esta situación] da lugar a lo que puede parecer una forma de 'desprofesionalización' de la función del curador de exposiciones, en contraste con el proceso de profesionalización observado originalmente en la posición del curador de museo. Esta desprofesionalización se caracteriza específicamente por una desregulación en el acceso al puesto, una desinstitucionalización de los criterios de competencia (ya que no es necesario contar con un diploma o cargo específico), una expansión en los entornos sociales o, más precisamente, en los campos intelectuales implicados, una individualización del producto en la que una 'firma' se vuelve mucho más evidente y una redefinición de la competencia en términos de singularización (originalidad) en lugar de la implementación de normas reconocidas colectivamente".[3]

Quizás uno de los fenómenos concomitantes más importantes de ese desarrollo sea que la exposición tradicional, vista generalmente como la disposición ordenada pero ocasional de un conjunto de obras destacadas que individualmente excedían al conjunto, pasó a ser considerada una obra en sí misma, cuyo *autor* –un individuo determinado con una impronta particular que le da sentido al todo– es el curador. Este cambio no solo transformó la percepción de la curaduría, sino que también amplió los horizontes del campo, permitiendo una diversidad de perspectivas y enfoques inéditos. La figura del curador dejó de ser únicamente un mediador entre las obras y el público para convertirse en un agente crítico y creativo, capaz de configurar discursos culturales complejos a través de las exposiciones. Esta evolución no ocurrió sin tensiones, ya que la autoría de las exposiciones implicó debates sobre los límites entre el papel del curador y el del artista[4], así como sobre la legitimidad de las nuevas voces que comenzaron a ocupar este espacio. En el arte contemporáneo, como ha señalado Boris Groys, la misma noción de autoría se diluye en un proceso

[3] Heinich, Nathalie y Pollak, Michael. "From Museum Curator to Exhibition *Auteur*: Inventing a Singular Position" [De curador de museo a autor de exposiciones: la invención de una posición singular], en *Thinking About Exhibitions* [Reflexiones sobre las exposiciones], editado por Reesa Greenberg, Bruce W. Ferguson y Sandy Nairne. Londres: Routledge, 1996. Nota editorial: traducción del autor a partir del original en inglés.

[4] Un universo de casos especialmente interesante, por las particularidades que supone, es el de los artistas que actúan como curadores. Escribe Elena Filipovic: "Si bien es fácil ver que las exposiciones curadas por artistas pueden poner en entredicho nuestra propia comprensión de conceptos como 'autonomía artística', 'autoría', 'obra de arte' y 'obra artística', lo que puede resultar menos evidente es que también complican nuestra idea de lo que entendemos por 'exposición'. Muchas exposiciones curadas por artistas –quizás las más llamativas e influyentes del género– son el resultado de artistas que tratan la exposición como un medio artístico por derecho propio, *una articulación de la forma*. En el proceso, a menudo reniegan o desmantelan la idea misma de 'exposición' tal y como se concibe convencionalmente, poniendo en juego su género, categoría, formato o protocolos y transformando así por completo los términos de lo que podría ser una exposición". Cf. Filipovic, Elena. *The Artist as Curator: An Anthology* [El artista como curador: Antología]. Milán: Mousse Publishing, 2017.

colectivo y compartido, similar a los que ocurren en otras disciplinas artísticas colaborativas como el teatro o el cine, dando lugar a lo que él denomina “autorías múltiples”[5].

En tanto función desregulada, la curaduría se nutre así de nuevas voces autorales que no necesariamente provienen del mundo del arte institucionalizado. Académicos, filósofos, críticos, directores de teatro y cine y comunicadores tienen ahora la oportunidad, y también el deseo, de actuar como curadores de exposiciones. Beatrice von Bismarck subraya que este desplazamiento hacia una práctica curatorial interdisciplinaria redefine el rol tradicional del curador en términos de un productor de *conexiones*, capaz de ensamblar y reorganizar elementos de diferentes contextos en un nuevo marco de interpretación[6]. Por su propia naturaleza, esta capacidad de conexión conlleva la posibilidad de una transgresión de las hipótesis iniciales de las exposiciones y permite que estas no solo presenten el tema central del que explícitamente se ocupan, sobre el que el curador tiene una voz autorizada y ordenadora, sino que también se conviertan en plataformas de intercambio y discusión alrededor de temas culturales, políticos y sociales no siempre establecidos de antemano. En ese nuevo universo, la comunicación como disciplina ocupa un lugar preponderante, en tanto el curador y el museo –o el centro de arte contemporáneo, o la bienal– ya no se limitan a transmitir datos duros sobre los artistas y sus obras, sino que contribuyen a constituir significados en un entorno de múltiples voces y perspectivas, estableciendo diálogos sociales que, voluntaria o involuntariamente, a la vez enriquecen y se nutren de la experiencia, las ideas y las propuestas de un público diverso y activo.

Cultura algorítmica

En paralelo a este proceso de multiplicación al interior del museo, desde hace varias décadas se produjo también un desplazamiento de la figura del curador hacia un campo mucho más amplio, que excede por completo al mundo del arte. En efecto, en una época marcada por los flujos masivos de información, la necesidad de organizar y filtrar datos para poder generar itinerarios a través de la cultura es una realidad cotidiana para *todos* nosotros.

Constantemente recibimos y participamos de flujos de información provenientes de una multiplicidad de fuentes: noticias, publicaciones en redes sociales, correos electrónicos, podcasts, videos. Esta sobrecarga informativa es algo con lo que lidiamos a diario: sin importar cuánto tiempo dediquemos a consumir información, siempre hay más; mucha más de la que somos capaces de procesar. Vivimos en un mundo en el que la cantidad de información disponible crece diariamente de modo exponencial, pero nuestra capacidad de

[5] Groys, Boris. “Multiple Authorship” [Autoría múltiple], en *The Manifesta Decade. Debates on Contemporary Art Exhibitions and Biennials in Post-Wall Europe* [La década de Manifesta. Debates sobre las exposiciones y bienales de arte contemporáneo en la Europa posterior al muro], editado por Barbara Vanderlinden y Elena Filipovic. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

[6] von Bismarck, Beatrice. “Curatorial Criticality – On the Role of Freelance Curators in the Field of Contemporary Art” [Crítica curatorial - El papel de los curadores independientes en el campo del arte contemporáneo], en *On-Curating* No. 9 “Curating Critique” [Curar la crítica]. Disponible en https://www.on-curating.org/files/oc/dateiverwaltung/old%20Issues/ONCURATING_Issue9.pdf

incorporarla y comprenderla sigue siendo limitada. Y, en muchos casos, este flujo constante puede ser más perturbador y paralizante que enriquecedor.

Cada individuo funciona hoy entonces como un curador o editor de su propio flujo informativo, desarrollando estrategias para seleccionar, ordenar y reinterpretar aquello que considera relevante en un mundo saturado de contenidos. La curaduría ha dejado así de ser solo un trabajo especializado en museos o instituciones culturales y se ha transformado en una práctica cotidiana, una forma de estructurar la realidad. Esta dinámica no solo concierne a la organización de la información, sino que también da forma a los modos en que nos presentamos ante el mundo. Tiene que ver con qué elegimos compartir y con cómo elegimos compartirlo a través de narrativas personales. En este escenario, nuestra propia identidad ha dejado de ser algo fijo para convertirse en una construcción dinámica, mediada por las herramientas tecnológicas y los espacios virtuales que habitamos. En la Internet, escribió hace casi treinta años Sherry Turkle, "las personas son capaces de construir un yo transitando múltiples yos (...) Hay muchas más personas que experimentan la identidad como un conjunto de roles que se pueden mezclar y combinar, cuyas demandas diversas necesitan ser negociadas"[7].

La manera en que organizamos, consumimos y presentamos la información guarda también un paralelismo con los procesos creativos, donde las decisiones sobre qué elementos incorporar, transformar o descartar son centrales. La propia producción artística –independientemente de si el proceso o la obra es presentado en un formato analógico, digital o híbrido– desde hace años es pensada a partir de las lógicas de la posproducción, el remix y la copia[8], que siguen la antigua lógica de selección y arreglo del collage, el fotomontaje y el *readymade* del siglo XX, pero que, potenciadas por las herramientas digitales, alcanzan una escala impensable en el mundo pre-digital.

Por otra parte, cabe señalar que cada uno de nosotros además convive e interactúa cotidianamente con curadores artificiales de todo tipo, algoritmos que permanentemente filtran y procesan la información que recibimos según nuestras preferencias y conductas, como los resultados de búsqueda de Google, las recomendaciones de Amazon o las tendencias de Instagram, por mencionar solo algunas de las aplicaciones más extendidas en la actualidad. Incluso la mayor parte de las imágenes que circulan a través de los dispositivos con los que interactuamos en nuestra vida cotidiana está *construida* por algoritmos que, supliendo las falencias de los pequeños lentes de los smartphones y tablets, seleccionan la información más adecuada, limpiando el ruido y las "imperfecciones", para devolver imágenes efectivas desde el punto de vista técnico.

[7] Turkle, Sherry. "Aspects of the Self" [Aspectos del propio ser], en Life on the Screen. Identity in the Age of Internet [La vida en la pantalla. Identidad en la era de Internet]. Nueva York: Simon & Schuster Paperbacks, 1995.
[8] Ver por ejemplo, desde distintos enfoques: Bourriaud, Nicolas. *Postproducción*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2014; Navas, Eduardo. *Remix Theory: The Aesthetics of Sampling* [Teoría de la remezcla: La estética del sampling]. Nueva York: Springer, 2012; Reynolds, Simon. *Retromanía: la adicción del pop a su propio pasado*. Buenos Aires: Caja Negra, 2016; Goldsmith, Kenneth. Escritura no-creativa: gestionando el lenguaje en la era digital. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2015; y Boon, Marcus. *In Praise of Copying* [Elogio de la copia]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010.

Pienso que vale la pena detenerse en este punto. La fotografía computacional utiliza tecnologías sofisticadas para transformar la captura y procesamiento de imágenes más allá de lo que permitirían los métodos ópticos tradicionales. En lugar de limitarse a las propiedades físicas de la luz y las lentes, este tipo de fotografía se basa en algoritmos para decidir qué aspectos de una imagen se resaltan, o incluso alteran, en función de múltiples factores. Estos algoritmos actúan como mediadores entre la realidad capturada y la representación final, priorizando detalles específicos, ajustando los niveles de luz o aplicando una gama de efectos que, en muchos casos, el usuario de la cámara no controla de forma explícita: analizan las condiciones de iluminación, detectan rostros y ajustan el enfoque o la exposición en tiempo real para "mejorar" la estética de la imagen. Estos sistemas aprenden y se adaptan a las preferencias del usuario, incorporando sus patrones de uso anteriores. Así, una fotografía computacional puede personalizar la forma en que se procesan las imágenes basándose en una base de datos que incluye el tipo de fotografías que el usuario suele tomar, las mejoras visuales que prefiere o las imágenes previas que marca como favoritas. Esto convierte a la cámara en algo más que un simple dispositivo de captura: es un sistema que interpreta, mejora y hasta manipula la realidad según los gustos de quien la utiliza, influenciado por decisiones algorítmicas que buscan anticipar los deseos del usuario a partir de sus comportamientos pasados[9].

El ejemplo de la fotografía computacional es una muestra de una de las características centrales de la cultura contemporánea, a la que algunos autores han definido como una "cultura de la búsqueda"[10]. En su lógica de repetición y previsión, la fotografía computacional replica la estructura algorítmica general que domina hoy todos los aspectos de la comunicación. En todo momento confiamos a los motores de búsqueda y a las redes sociales nuestra información personal, preferencias y hasta nuestras inquietudes más profundas porque creemos que sus algoritmos responderán nuestras necesidades de manera precisa

[9] Hito Steyerl tiene un artículo en el que analiza de un modo muy inteligente las determinaciones políticas de la fotografía computacional. Allí dice: "La fotografía computacional es por lo tanto intrínsecamente política, no en su contenido, pero sí en su forma. No solo es relacional, sino que es realmente social: potencialmente, incontables sistemas y personas interfieren las imágenes antes incluso de que se vuelvan visibles. Y por supuesto que esta red no es neutral. Tiene reglas y normas grabadas en sus plataformas, que representan una mezcla de parámetros y efectos jurídicos, morales, estéticos, tecnológicos y comerciales que son ocultados sin rodeos". Cf. Steyerl, Hito. "Política proxy: señal y ruido", en *Arte Duty Free. El arte en la era de la guerra civil planetaria*. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2018.

[10] Un párrafo particularmente clarificador sobre este punto, escrito por Vito Campanelli: "Debido al crecimiento extraordinariamente rápido de una "nube de información" en constante expansión y cambio, las investigaciones más recientes se han centrado en la actividad de la búsqueda, que se ha convertido en la forma predominante en la que los individuos se relacionan con la información y la cultura. La actividad romántica de navegar al azar resulta cada vez menos apropiada: como vagar por el desierto sin una brújula, ofrece la posibilidad de una aventura, pero no es realmente adecuada para el propósito de encontrar datos en el menor tiempo posible. El actual crecimiento hipertrofiado de las bases de datos, por lo tanto, da lugar a una cultura de la búsqueda". Cf. Campanelli, Vito. *Web Aesthetics. How Digital Media Affect Culture and Society* [Estética web. Cómo afectan los medios digitales a la cultura y la sociedad]. Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2010. Una variación del concepto de "search culture" en términos de una "society of the query" (sociedad de la consulta) puede encontrarse en Lovink, Geert. "The Society of the Query and the Googlisation of our Lives" [La sociedad de la consulta y la Googlización de nuestras vidas], en *Deep Search: The Politics of Search beyond Google* [Búsqueda profunda: La política de búsqueda más allá de Google], editado por Konrad Becker y Felix Stalder. Innsbruck: Studien Verlag, 2009.

y eficiente. Y este pacto va mucho más allá de la utilización de una simple herramienta de consulta o conexión: se convierte en una relación de reciprocidad e interdependencia en la que estos sistemas se alimentan de nuestro historial de interacciones y nos devuelven una versión del conocimiento acorde a esa información. Cuanto más saben estas tecnologías sobre nosotros, mayor es su eficacia para devolvernos con mayor precisión aquello que se adapta a nuestros intereses o necesidades específicas.

Este ciclo de aprendizaje y respuesta, reforzado en cada búsqueda, cada "me gusta" y cada publicación, genera un proceso continuo de personalización que implica el descarte activo de todo aquello que no es considerado relevante para nuestro perfil particular. Tanto las redes sociales como los motores de búsqueda actúan así como una caja de resonancia, en la que mayormente interactuamos con ideas, imágenes y personas que refuerzan nuestras creencias previas. De este modo, a los riesgos evidentes vinculados a las infracciones a la privacidad, la falta de transparencia en la gestión de datos y la mercantilización de información privada inherentes a la lógica algorítmica se les suma un corolario mucho más general que impacta sobre el conjunto de nuestra cultura: al presentar la información según las preferencias anteriores de los usuarios, los algoritmos dan forma a una cultura inherentemente estática, repetitiva y conservadora[11].

La banalidad de lo digital

Quisiera en este punto recuperar un debate sobre la producción artística que se dio hace algunos años, con la esperanza de que un repaso de sus términos –desplazados de su contexto original– nos ayude a comprender el panorama descrito desde otra óptica y también a imaginar posibles líneas de acción desde la perspectiva más amplia de la comunicación y la cultura digital en su conjunto. Me refiero al debate en torno al arte post-internet, surgido hace algunos años en un momento en el que se intentó repensar la producción de un grupo de artistas que no solo utilizaban a la internet como medio o tema –al modo del arte de los nuevos medios–, sino que, bajo la premisa de que las lógicas de lo digital estaban permeando la vida cotidiana, comenzaron a aplicar esas lógicas *offline*, incluso en productos físicos en los que las huellas de lo digital no eran del todo evidentes a primera vista.

Un acercamiento inicial a estas ideas puede encontrarse en los textos de Marisa Olson, artista y ex editora de la plataforma Rhizome. Olson describe al post-internet como una forma de arte que no necesariamente se basa en tecnologías digitales específicas ni aborda Internet como tema central, sino que refleja la influencia profunda y ubicua de lo digital en nuestras vidas. Más que una categoría técnica o formal, el arte post-internet engloba para ella un "momento" o "condición" que trasciende los nuevos medios y toma conciencia de las redes virtuales y físicas en las que existe, desde su concepción hasta su recepción[12]. La categoría "post-internet" describe así un objeto artístico creado con plena conciencia

[11] Sobre este último punto, ver Miconi, Andrea. "Dialectic of Google" [Dialéctica de Google], en Society of the Query Reader: Reflections on Web Search [Sociedad del Lector de Consultas: Reflexiones sobre la búsqueda en Internet], editado por René König y Miriam Rasch. Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2014.
[12] Cf. especialmente Olson, Marisa. "Postinternet: Art After the Internet" [Postinternet: El arte después de Internet], Foam Magazine 29, Invierno 2011; repr. en Art and the Internet [El arte y Internet], Londres: Black Dog, 2013.

de las redes virtuales pero también físicas en las que existe, desde su concepción y realización hasta su circulación y recepción. No necesariamente se ocupa de internet como tema ni que tampoco se sostiene en una tecnología particular. Al contrario, incorpora por igual tanto los medios digitales como las condiciones materiales y los sistemas sociales de los que surge y a los que a su vez transforma, con independencia del tema que trabaje o el formato que adopte. Esta idea es profundizada en el texto que acompaña a la exposición Arte Post-Internet (Ullens Center for Contemporary Art, 2014), en el que los curadores Karen Archey y Robin Peckham subrayan la omnipresencia de la red en nuestra cultura contemporánea y reafirman la idea de que "esta comprensión de lo post-internet no se refiere a un tiempo 'posterior' a la internet, sino más bien a un estado mental de internet, a una forma de pensar en los términos y modos propios de la red"[13].

Reconsiderar estas ideas puede ser un ejercicio sumamente provechoso. Las premisas sobre las que descansan continúan plenamente vigentes, más allá de la función del término "post internet" en tanto etiqueta que sirvió para agrupar a un conjunto de artistas que produjo su obra en las dos primeras décadas de este siglo. Desde el punto de vista específico de la comunicación, permiten reevaluar la relevancia de los algoritmos y la Internet en tanto marco tecnológico, pero también cultural, de todas nuestras interacciones.

Hoy, las tecnologías digitales no deberían ser vistas como algo excepcional y mucho menos como algo separado del mundo físico; al contrario, ellas están profundamente integradas en todos los aspectos de nuestra vida cotidiana. En este sentido son más un "estado mental" que una determinación formal particular. Reconocer este carácter banal de las tecnologías digitales –y utilizo aquí la palabra "banal" en tanto simple constatación de su presencia ubicua en nuestra realidad cotidiana y no como un juicio de valor sobre la calidad de sus contenidos– nos permite pensar la comunicación ya no desde la urgencia de la novedad técnica, sino desde la aceptación de su condición trivial, constante e híbrida, como un espacio fértil para la creación y el debate. Quizás así sea posible concebir estrategias de producción cultural que trasciendan las inercias algorítmicas y el reduccionismo de las métricas del *engagement* y que apuesten por variaciones diversas de la relación entre lo humano y lo virtual. Un desplazamiento de estas características implica en primer lugar reconocer a lo digital como la fuerza que estructura la cultura contemporánea en todas sus dimensiones, tanto numéricas como materiales.

En efecto, lo digital configura hoy un todo dinámico, imposible de ser reducido a un único medio: abarca desde la génesis de un texto hasta la viralidad de un meme, pasando por todo tipo de archivos virtuales, audios, videos, planillas de cálculo, mapas geolocalizados, imágenes fijas y gifs animados, entre muchos otros. Todos estos formatos se despliegan sobre el mundo físico, reconfigurando cuerpos y objetos a su paso. Y esta interdependencia entre lo material y lo inmaterial, lo local y lo global, lo humano y lo no humano, con sus múltiples interconexiones e hibridaciones, puede ser no solo una condición inevitable y asfixiante, sino también una oportunidad para imaginar narrativas culturales más abiertas y cooperativas.

[13] Archey, Karen y Peckham, Robin. Art Post-Internet [Arte después de Internet]. Ullens Center for Contemporary Art (UCCA), Pekín, China, 2014. Disponible en: https://ucca.org.cn/en/exhibition/art-post-internet//

Bibliografía

ARCHEY, Karen y Peckham, Robin. *Art Post-Internet* [Arte después de Internet]. Ullens Center for Contemporary Art (UCCA), Pekín, China, 2014. Disponible en: https://ucca.org.cn/en/exhibition/art-post-internet//. Acceso en 24 de enero de 2025.

BOON, Marcus. *In Praise of Copying* [Elogio de la copia]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010.

BOURRIAUD, Nicolas. *Postproducción*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2014.

CAMPANELLI, Vito. *Web Aesthetics. How Digital Media Affect Culture and Society* [Estética web. Cómo afectan los medios digitales a la cultura y la sociedad]. Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2010.

FILIPOVIC, Elena. *The Artist as Curator: An Anthology* [El artista como curador: Antología]. Milán: Mousse Publishing, 2017.

GOLDSMITH, Kenneth. *Escritura no-creativa: gestionando el lenguaje en la era digital*. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2015.

GROYS, Boris. "Multiple Authorship" [Autoría múltiple], en *The Manifesta Decade. Debates on Contemporary Art Exhibitions and Biennials in Post-Wall Europe* [La década de Manifesta. Debates sobre las exposiciones y bienales de arte contemporáneo en la Europa posterior al muro], editado por Barbara Vanderlinden y Elena Filipovic. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

HEINICH, Nathalie y POLLAK, Michael. "From Museum Curator to Exhibition *Auteur*: Inventing a Singular Position" [De curador de museo a autor de exposiciones: la invención de una posición singular], en *Thinking About Exhibitions* [Reflexiones sobre las exposiciones], editado por Reesa Greenberg, Bruce W. Ferguson y Sandy Nairne. Londres: Routledge, 1996.

HUYSSEN, Andreas. *Después de la gran división: modernismo, cultura de masas, posmodernismo*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2002.

LOVINK, Geert. "The Society of the Query and the Googlisation of our Lives" [La sociedad de la consulta y la Googlización de nuestras vidas], en *Deep Search: The Politics of Search beyond Google* [Búsqueda profunda: La política de búsqueda más allá de Google], editado por Konrad Becker y Felix Stalder. Innsbruck: Studien Verlag, 2009.

MICONI, Andrea. "Dialectic of Google" [Dialéctica de Google], en *Society of the Query Reader: Reflections on Web Search* [Sociedad del Lector de Consultas: Reflexiones sobre la búsqueda en Internet], editado por René König y Miriam Rasch. Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2014.

NAVAS, Eduardo. *Remix Theory: The Aesthetics of Sampling* [Teoría de la remezcla: La estética del sampling]. Nueva York: Springer, 2012.

OLSON, Marisa. “Postinternet: Art After the Internet” [Postinternet: El arte después de Internet], Foam Magazine 29, Invierno 2011; repr. en *Art and the Internet* [El arte y Internet], Londres: Black Dog, 2013.

REYNOLDS, Simon. *Retromanía: la adicción del pop a su propio pasado*. Buenos Aires: Caja Negra, 2016.

STEYERL, Hito. “Política proxy: señal y ruido”, en *Arte Duty Free. El arte en la era de la guerra civil planetaria*. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2018.

TERRANOVA, Tiziana. *Network Culture: Politics for the Information Age* [Cultura de red: Política para la era de la información]. Londres: Pluto Press, 2004.

TURKLE, Sherry. “Aspects of the Self” [Aspectos del propio ser], en *Life on the Screen. Identity in the Age of Internet* [La vida en la pantalla. Identidad en la era de Internet]. Nueva York: Simon & Schuster Paperbacks, 1995.

VON BISMARCK, Beatrice. “Curatorial Criticality – On the Role of Freelance Curators in the Field of Contemporary Art” [Crítica curatorial - El papel de los curadores independientes en el campo del arte contemporáneo], en *On-Curating* No. 9 “Curating Critique” [Curar la crítica]. Disponible en https://www.on-curating.org/files/oc/dateiverwaltung/old%20Issues/ONCURATING_Issue9.pdf. Acceso en 24 de enero de 2025.

<MESA_2>
<EL MUSEO CENTRADO EN EL CLIENTE: INVESTIGACIÓN DE PÚBLICO, USO DE DATOS Y CÓMO SABER CON QUIÉN ESTAMOS CONVERSANDO>

Lorena Vicini,
directora ejecutiva de estrategia y transformación del Instituto Inhotim

Un cambio de perspectiva: el museo costumer centric

En los últimos años, hemos observado cómo una práctica ya establecida en el mercado ha irrumpido como una nueva orientación para las instituciones culturales: colocar al visitante en el centro de las decisiones.

En un contexto donde el museo compite por la atención, el tiempo y el presupuesto del consumidor con el *streaming*, el teatro y el cine —y pierde frente a todas estas opciones[1] —, donde los costos operativos aumentan al mismo ritmo que disminuyen los apoyos estatales y de instituciones filantrópicas, una aproximación basada en el mercado resulta bienvenida.

La preocupación por la sostenibilidad financiera de los museos es compartida ampliamente, incluso por instituciones de renombre como el MoMA[2].

Este cambio de contexto ha llevado a las instituciones a profesionalizar su gobernanza y a su equipo de empleados y empleadas, creando estructuras cada vez más similares a las de las empresas, mejorando sus procesos para lograr mayor eficiencia e invirtiendo en la formación de sus profesionales. La adopción de prácticas corporativas, que anteriormente era vista con recelo en el ámbito del arte y la cultura, hoy se percibe como una oportunidad para garantizar la sostenibilidad de los museos a mediano y largo plazo.

En su libro *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Art Organizations*, el autor Michael Kaiser, conocido como “the King of the turnaround” de instituciones artísti-

[1] Una investigación realizada en 2023 muestra que el 82% de la gente escuchaba música por streaming, el 45% iba al teatro y el 33% al cine. El porcentaje de encuestados que fue al museo fue del 26%. Estos y otros datos se publicaron en la encuesta “Hábitos Culturais” [Hábitos Culturales], realizada por DataFolha y la Fundación Itaú. Disponible en: https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/pesquisa-indica-aumento-do-consumo-de-cultura-no-pais#:~:text=A%20quarta%20edição%20da%20pesquisa,de%20músicas%2C%20filmes%20e%20séries. Consultado: 24-nov-2024.

[2] En un evento realizado en abril de 2024, Glenn Lowry, director del Museo de Arte Moderno de Nueva York, declaró que le quitan el sueño las finanzas de la institución. Disponible en: https://news.artnet.com/art-world/takeaways-talking-galleries-conference-2467310. Consultado: 23-nov-2024.

cas[3] —traduciendo, “el rey del cambio”, aquel que convierte un negocio en dificultades en un éxito— defiende la importancia del marketing (junto con una programación artística robusta) para el éxito de estas instituciones: “Cuando se recortan la programación artística y el marketing, se elimina la misma razón por la que las personas apoyan económicamente a una organización artística. El público y los donantes son atraídos por trabajos emocionantes e importantes; su interés se confirma a través de la atención que generan los esfuerzos de marketing. Cuando el arte y el marketing se sacrifican para equilibrar presupuestos, la organización casi siempre experimenta una pérdida de ingresos. Esto provoca más recortes, más ‘ajustes’, más pérdidas, y se crea un círculo vicioso que ha perjudicado a más organizaciones artísticas de las que se pueden contar”[4].

El marketing, que hasta hace poco no era visto con buenos ojos por muchos museos —que justificaban su falta de interés al reafirmar su creencia en un arte que está por encima del ambiente mundano del mercado—, ha ganado (aunque tarde) un espacio, más por necesidad que por un reconocimiento genuino de su importancia y eficacia.

Con la aplicación de herramientas de marketing en los procesos de instituciones artísticas, el visitante comienza a ser visto como cliente. El foco deja de estar “en el cliente” y pasa a ser “del cliente”: si antes la perspectiva era la de la empresa, ahora es la del cliente; si antes la empresa quería entender qué podía venderle al cliente, ahora busca comprender y resolver sus problemas; si antes quería generar valor para su negocio… sigue haciéndolo, pero ahora lo logra resolviendo los problemas del cliente, generando así valor para su negocio. En otras palabras, el cliente/visitante se convierte en el protagonista.

Las organizaciones centradas en el cliente se movilizan en torno a las necesidades y los puntos débiles de sus usuarios, y desde allí diseñan su estrategia. Un enfoque centrado en el cliente afecta todas las áreas de la organización e influye profundamente en la cultura corporativa.

¿Con quién estamos conversando? (¿Estamos conversando?)

Esta reorientación transformó la manera en que los museos e instituciones culturales se comunican con sus públicos. El marketing tradicional —que solo tenía en cuenta un flujo de información, de la marca al consumidor— diseñaba campañas unidireccionales, sin interacción significativa con los consumidores. Esta práctica, especialmente frente al avance del marketing digital, fue perdiendo terreno frente a enfoques centrados en el usuario.

[3] Boyle, Katherine. “Michael Kaiser: the ‘Turnaround King’ becomes a teacher of arts management” [Michael Kaiser: el ‘Rey del Turnaround’ se convierte en profesor de gestión artística]. *Washington Post*, 2 de agosto de 2013. Disponible en: https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/michael-kaiser-the-turnaround-king-becomes-a-teacher-of-arts-management/2013/08/01/1db33fb2-efc3-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html. Consultado: 27-nov-2024.

[4] Kaiser, Michael. *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations. Introduction* [El arte del Turnaround: Creación y mantenimiento de organizaciones artísticas sanas. Introducción]. UPNE, 2008, p.11. Traducción nuestra. Agradezco la recomendación del libro hecha por Luciana Zanini, CFO del Instituto Inhotim.

Si antes el *feedback* era limitado y las empresas no basaban sus acciones en las opiniones de los clientes, sino partiendo de suposiciones sobre lo que los clientes deseaban, hoy las estrategias se construyen a partir de datos. La creación de canales de *feedback*, como encuestas, sondeos, interacciones en redes sociales, tasas de apertura de correos electrónicos, tasas de clics y otras métricas digitales, todo lo que mide la reacción del cliente y da el tono de la conversación, son las herramientas que no solo pautan las respuestas de la institución, sino que también definen el ritmo de la interacción.

Se trata de ir más allá de identificar *con quién* estamos conversando como instituciones culturales, se trata también de escuchar sus respuestas y considerar esa información como parte del diálogo. Esto puede significar adentrarse más en la conversación o, en ocasiones, saber cuándo cambiar de tema.

Los museos están empleando análisis de datos para entender mejor a su público y ajustar sus campañas publicitarias. Esto incluye redes sociales, segmentación de la audiencia de anuncios en Google para identificar a los visitantes potenciales basándose en su comportamiento e intereses en línea y campañas digitales específicas, especialmente en torno a grandes exposiciones. Mediante el análisis de datos, las organizaciones artísticas y culturales pueden crear anuncios personalizados que destaquen exposiciones o eventos futuros y llegar a diferentes públicos a través de diversos canales, con distintos idiomas y contenidos.

Aquí es donde entra en juego la investigación de público. Esta práctica fundamental del marketing tiene como objetivo entender quién es ese consumidor: los llamados datos demográficos, su comportamiento, sus necesidades y sus puntos débiles. Conocer a nuestro cliente —con quién estamos hablando— es clave para construir conexiones genuinas. Identificar qué tipo de contenido les interesa, en qué momento y de qué manera lo consumen, así como las necesidades que la organización debe satisfacer, son acciones que generan un *engagement* real.

Además de cautivar al consumidor, estas investigaciones también evalúan el impacto de las acciones de las organizaciones: ¿somos realmente tan diversos como imaginamos? Es mediante la recopilación de datos y métricas que podemos evaluar la relevancia de la institución, su impacto y su contribución a metas culturales, sociales, económicas y ambientales. Este enfoque en el cliente refleja un cambio de perspectiva sobre el visitante, que deja de ser visto como un receptor pasivo de información para convertirse en un participante activo de las experiencias culturales.

Considerar al usuario/visitante como parte de la conversación dejó de ser un recurso retórico para vender proyectos y hoy es reconocido por las instituciones museales como una herramienta eficaz. Durante su proceso de *rebranding*, el London Museum involucró a quinientas personas —entre residentes de Londres y turistas— a través de *focus groups* y encuestas en línea para entender si el museo podía seguir siendo relevante y cómo lograrlo[5]. Por su parte,

[5] "How We Created the New London Museum Brand" [Cómo creamos la nueva marca del Museo de Londres]. Disponible en: https://www.londonmuseum.org.uk/blog/how-we-created-the-new-london-museum-brand/. Consultado: 23-nov-2024.

el Natural History Museum, también en Londres, creó un departamento llamado Audience Research and Insights, cuya misión es mejorar continuamente la experiencia del visitante y asegurar que las actividades del museo beneficien a una porción significativa de su público. Esto se logra mediante evaluaciones constantes de exposiciones, actividades y programas[6].

Inhotim: la experiencia del visitante orientada por datos

El trabajo con datos para entender a qué público nos dirigíamos comenzó en dos frentes. El primero fue liderado por la Coordinación Digital de Inhotim[7], que, junto con una agencia digital, diseñó una estrategia para segmentar los *leads* a partir de la base de correos electrónicos de Inhotim. El segundo consistió en una consultoría *pro bono* realizada por Bain & Co., que incluyó una encuesta en línea para conocer el perfil del visitante y diseñar personas.

Nuevo sitio web de Inhotim: centralidad en el usuario

Este cambio de enfoque, que desplazó a la empresa del centro de las decisiones para colocar al cliente en esa posición, fue una estrategia que comenzó a articularse en el ámbito digital. El primer paso ocurrió en 2020, cuando decidimos desarrollar un nuevo sitio web institucional para Inhotim.

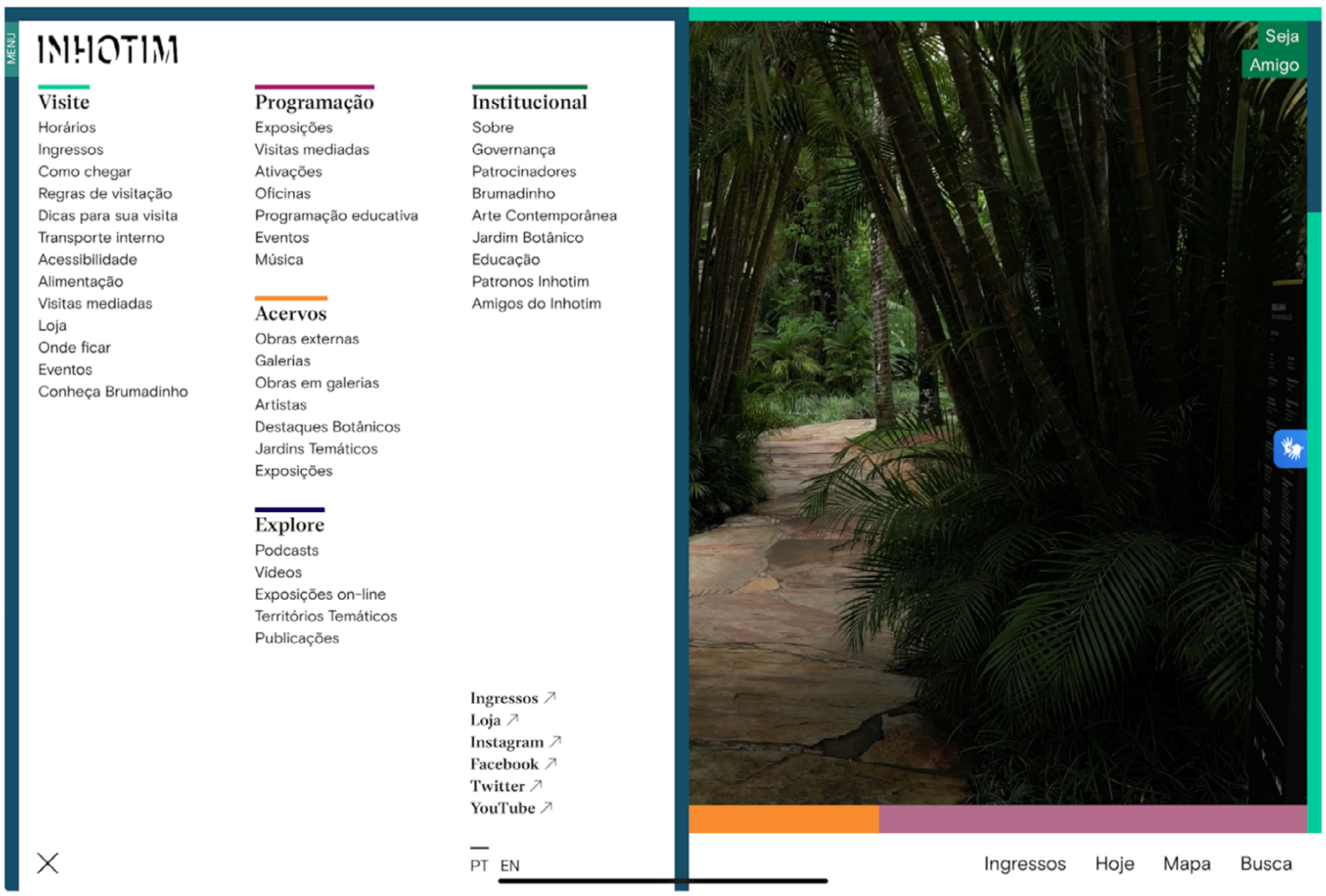
Analizamos datos de Google Analytics, mapas de calor y las palabras clave más buscadas en consultas orgánicas. El resultado mostró que las búsquedas principales no eran sobre Yayoi Kusama ni sobre Cildo Meireles, artistas que los consideramos destaques del museo. En su lugar, las personas potencialmente interesadas en visitar buscaban información práctica sobre cómo llegar, dónde quedarse y qué comer en Inhotim. Por ello, el nuevo sitio priorizó en su arquitectura las secciones con información más relevante para el usuario, colocando los detalles sobre servicios al principio, antes de la programación e información institucional.

[6] Natural History Museum. “Audience Research and Insight” [Investigación y análisis de audiencias]. Disponible en: https://www.nhm.ac.uk/about-us/visitor-research-evaluation.html. Consultado: 23-nov-2024.
[7] Dentro del Departamento de Comunicación, Ricardo Lopes se encargó de la Coordinación de Diseño y Digital. Danielle Pinto también desempeñó un papel clave en la elaboración de la estrategia digital. La agencia digital responsable del diseño de la estrategia es VOR Digital. Inteligencia Colectiva.

PÁGINAS MAIS ACESSADAS

Página	Visitas	Média de tempo
/mobile/	205.365	00:00:27
/mobile/visite/	93.465	00:00:56
/visite/	92.764	00:01:04
/	49.945	00:00:46
/mobile/sobre/	40.301	00:00:39
/mobile/programacao/	38.847	00:00:23
/visite/tour-virtual/	30.785	00:00:51
/programacao/	25.506	00:00:55
/visite/como-chegar/	24.397	00:01:06
/visite/ingresso/	22.732	00:00:41

Datos de las páginas más visitadas del sitio web de Inhotim.



Nueva página web del museo con la información sobre los servicios en primer coluna, antes de la programación y la información institucional.

Segmentación de la base de *leads*

Otra acción implementada para comprender mejor a nuestro público fue la segmentación de la base de *leads*. Un *lead* es una persona u organización que demostró interés en un producto o servicio y, al querer recibir más información, proporcionó datos personales como nombre, correo electrónico o número de teléfono. La principal diferencia entre un *lead* y una dirección de correo electrónico es que el *lead* representa a un cliente que ya muestra interés en realizar una compra, lo que indica una potencial conversión.

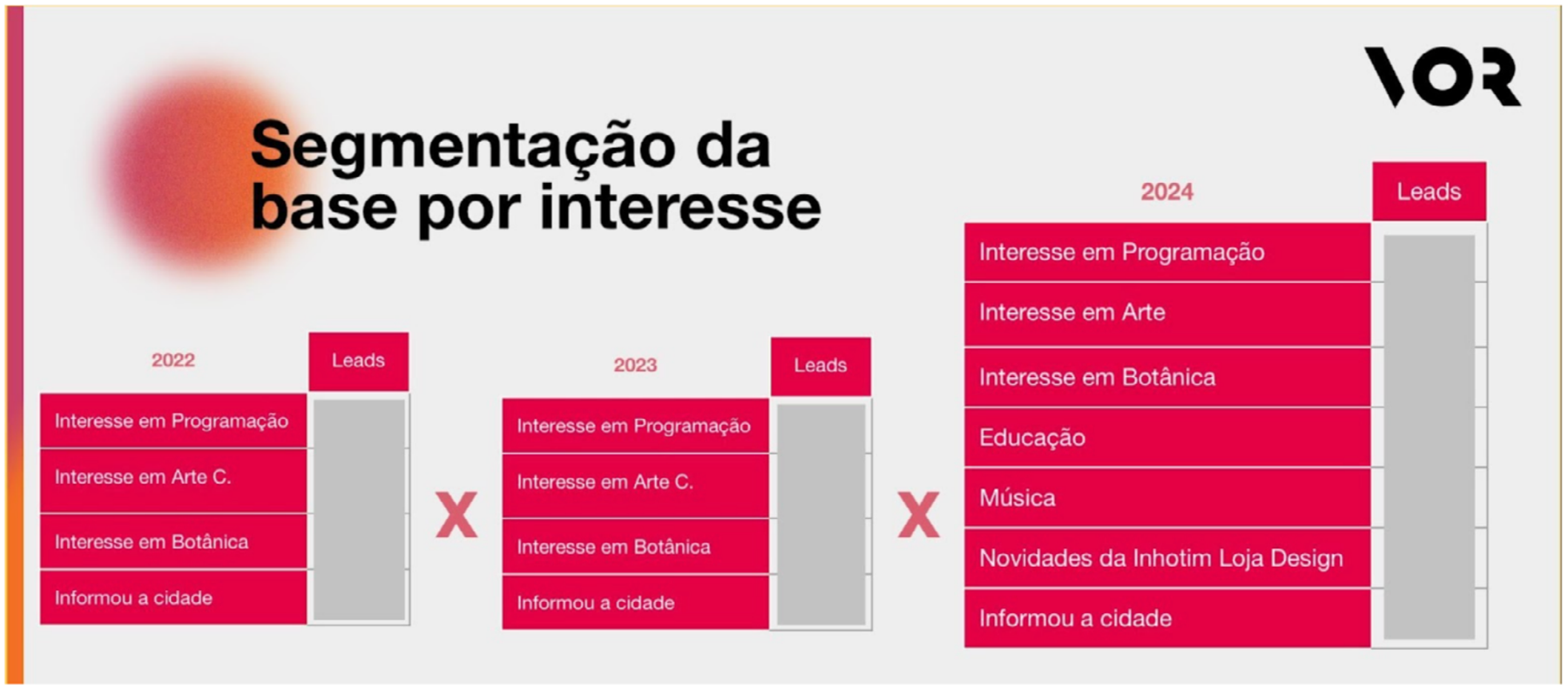
En un primer momento, se estableció una estructura sólida para aumentar la base de *leads*. Entre diciembre de 2022 y diciembre de 2024, se implementó una estrategia eficaz de marketing de contenido, combinada con *landing pages* y el ofrecimiento de contenido valioso para captar *leads*. Como resultado de esa combinación, la base de leads creció 103% en dos años.

Tras esta expansión, se realizó un análisis para entender quiénes eran nuestros usuarios en el ámbito digital. Para ello, se segmentó el público objetivo dentro de la base de *leads*.

Para aprovechar nuestra base de *leads* y potenciar nuestros objetivos (*awareness* de la marca, conversión en compra de billetes y/o fidelización a través del Programa Amigos de Inhotim) fue necesario segmentar esta base de datos. Esto significa dividirla en grupos más pequeños y específicos basados en características comunes. Esto permite a las empresas crear mensajes diferentes para cada público, lo que incrementa la efectividad de las acciones.

Utilizando como estrategia el envío de *newsletters* con contenidos diversos alineados con la programación de Inhotim, partimos de tres ejes editoriales —Programación, Arte Contemporáneo y Botánica— con el objetivo de mapear a qué contenido accedía cada tipo de público. En 2023, se realizaron 109 envíos de correos electrónicos, con una tasa de apertura del 51%, considerada por encima del promedio.

Gracias al monitoreo y a las métricas sobre el comportamiento del usuario y su interacción con el contenido, la base se segmentó por intereses. Ahora, Inhotim cuenta con datos para desarrollar estrategias de comunicación personalizadas, lo que aumenta la probabilidad de *engagement* y conversión, ya que el usuario recibe información relevante para sus intereses.



Seguimiento de la base de datos Inhotim por interés en 2022, 2023 y 2024.

Investigación Bain & Co

En 2023, la consultora Bain & Co desarrolló para Inhotim un trabajo *pro bono* que incluyó múltiples entregas, entre ellas, una investigación cuantitativa y entrevistas con personas que visitaron Inhotim entre 2022 y 2023. La investigación cuantitativa consistió en el envío de 11 mil correos electrónicos y abordó temas como la demografía de los clientes, hábitos de comportamiento y puntos débiles durante las visitas. En los resultados se destacaron como puntos débiles para los visitantes la alimentación y la navegación por el parque.

Dado que las personas visitantes generalmente no realizan una investigación previa, suelen sorprenderse por la magnitud de Inhotim al llegar. A menudo, experimentan el fenómeno conocido como FOMO (*Fear of Missing Out* – “miedo a perderse algo”), lo que las lleva a invertir más tiempo del deseado tratando de ubicarse y decidiendo dónde ir o dónde comer. Uno de los *insights* más relevantes de la investigación es que los visitantes al llegar se sienten abrumados por la cantidad de información, estímulos y decisiones que deben tomar. En su mayoría, experimentan un fuerte deseo de maximizar su experiencia.

Otro punto débil identificado fue la necesidad de contar con contenido personalizado sobre las obras de arte en un lenguaje accesible. La disponibilidad de información accesible, clara y enriquecedora sobre las obras mejora la experiencia al generar una sensación de conexión más profunda con el arte.

A partir de los resultados de esta investigación, Inhotim inició un proyecto transversal titulado “Experiencia del visitante”, involucrando a todas las áreas de la institución. Bajo este enfoque, se priorizaron medidas para mejorar la experiencia y recorridos de los visitantes, desde infraestructura hasta señalización y comunicación en redes sociales.

Enumeramos aquí 3 de los principales puntos débiles señalados en la investigación:
1 – Puntos de alimentación
2 – Navegación por el parque
3 – Contenido sobre las obras de arte

A continuación, se describen algunas de las soluciones implementadas para abordar estos problemas, teniendo en cuenta los datos de la investigación, y ofrecer una mejor experiencia a los visitantes.

Punto débil 1: Puntos de alimentación
Solución 1: videos informativos para Instagram sobre los puntos de alimentación.

Los visitantes expresaron sentirse desorientados al llegar a Inhotim ante las múltiples opciones de navegación, dificultando la toma de decisiones al momento de comer: llegar a Inhotim, no esperar ver tanta oferta, tener que tomar tantas decisiones y, encima de todo, tener dificultades para encontrar información cuando se tiene hambre. Para mitigar esta sensación y mejorar su experiencia, se crearon videos informativos sobre cada punto de alimentación. Con un lenguaje ágil y accesible, los videos adoptaron el estilo de TikTok, con subtítulos que brindan información de manera rápida y eficiente.

Punto débil 2: Navegación
Solución 2: desarrollo de una app + sugerencias de recorridos.

Otro de los *puntos débiles* señalados en la investigación fue la navegación dentro del parque. A menudo, las personas dedican más tiempo del deseado desplazándose por Inhotim, ya que el mapa impreso requiere tiempo para ser entendido debido a su escala, lo que dificulta dimensionar las distancias entre los puntos de interés.

Para abordar este problema, y basándose en los *findings* e *insights* de la investigación realizada por Bain & Co en 2023, se desarrolló una aplicación para Inhotim[8]. A través de esta app, los usuarios pueden comprar sus boletos, planificar su visita con anticipación y consultar el calendario de programación para organizar su experiencia. Además, los puntos de alimentación tienen un lugar destacado en el mapa digital, facilitando su localización. Para minimizar otro punto débil y ayudar a los visitantes recién llegados a tomar decisiones, la app ofrece recorridos predefinidos basados en temas o situaciones específicas, como recorridos para días lluviosos o recorridos enfocados en artistas brasileños y brasileñas o recorridos dedicados exclusivamente a artistas brasileñas de arte contemporáneo.

[8] La aplicación se lanzó (versión beta) en noviembre de 2024 con una fase de formación para los empleados y empleadas de Inhotim, para que pudieran familiarizarse con las funcionalidades y atender correctamente a los visitantes.



Aplicación Inhotim.

Punto débil 3: Contenido sobre las obras de arte
Solución 3: Reels con lenguaje accesible.

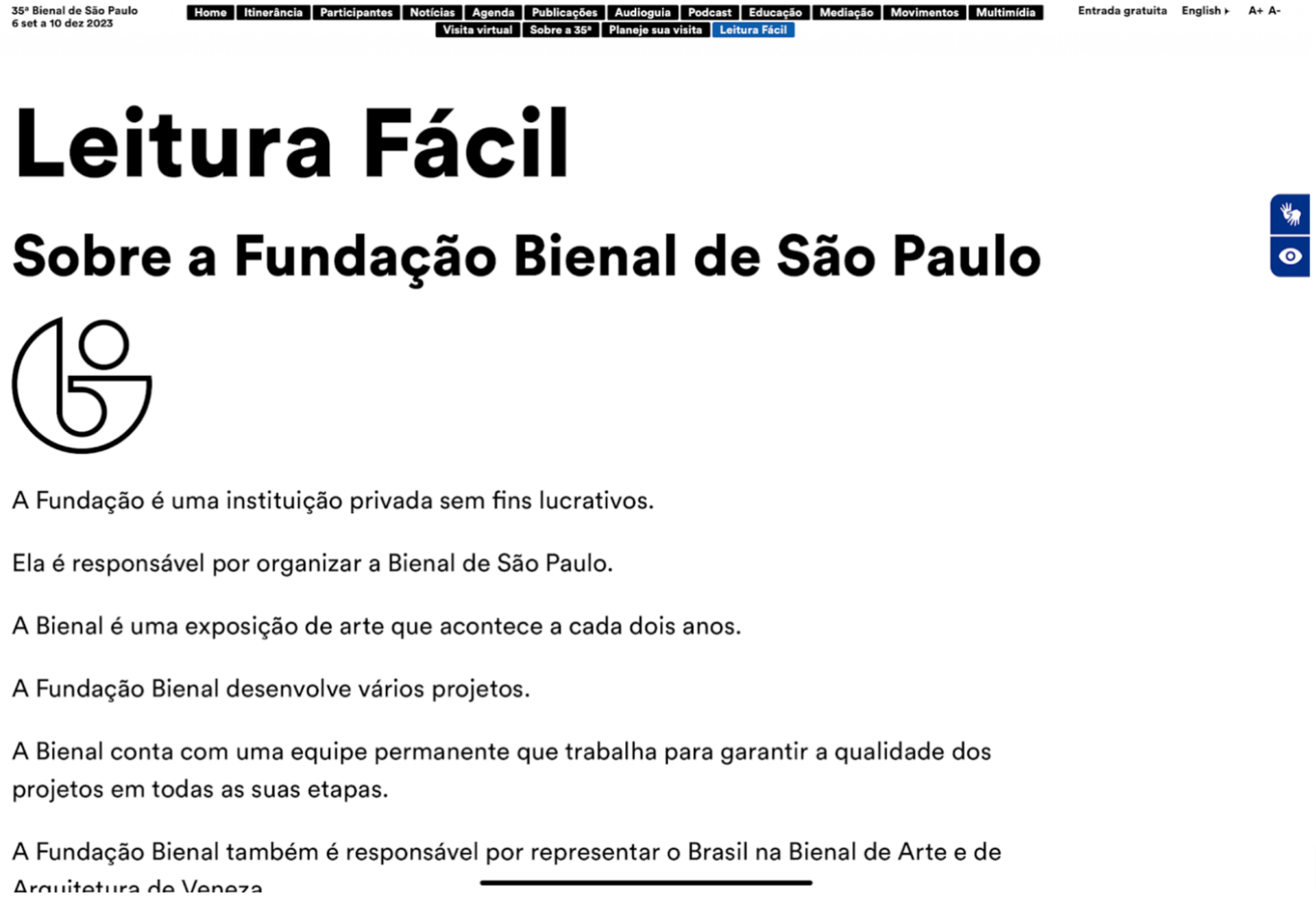
Una tercera cuestión señalada por la investigación fue que los visitantes que reciben información relevante sobre las obras y atracciones sienten que su visita se transforma, volviéndose más significativa y generando recuerdos. Al igual que los grandes museos, Inhotim ofrece contenidos sobre las obras en sus fichas técnicas, pero aún queda trabajo por hacer para que el lenguaje de estos textos sea más accesible para el público. Se está trabajando en cómo ofrecer a los visitantes diferentes puntos de vista sobre las obras y que estos contenidos puedan encontrarse en diversos canales.

En este sentido, la app de Inhotim se ha convertido en una herramienta esencial para enfrentar este desafío. A través de ella, los visitantes pueden acceder a descripciones claras de las obras antes, durante y después de su visita, prolongando la experiencia del visitante, su conexión con la institución y fortaleciendo su relación con la marca. Esto también fomenta el *engagement* del público más allá del simple momento de compra.

Además de la aplicación, Inhotim desarrolló en 2023 una serie de videos con lenguaje accesible como parte de la exposición dedicada a Abdias Nascimento. Conocida internacionalmente como *Easy Read*, la “lectura fácil” es un enfoque comunicativo que pretende hacer más accesibles los textos y la información a las personas con dificultades de lectura, como las que padecen discapacidad intelectual, dislexia o hablan una lengua distinta a la del texto. Esta práctica consiste en utilizar un lenguaje sencillo con frases cortas y vocabulario familiar, y una estructura visual clara, lo que facilita la comprensión y retención de la información. La “lectura fácil” se utiliza en diversos ámbitos, como la educación, la sanidad, los servicios sociales y la comunicación pública, con el objetivo de garantizar que todas las personas tengan igual acceso a la información.

En el contexto de los museos y las instituciones artísticas, los materiales de lectura fácil hacen que las exposiciones y los materiales educativos sean más inclusivos. Al proporcionar descripciones e información sobre las obras de arte en un lenguaje accesible, los museos pueden atraer a un público más amplio, incluidas personas que normalmente se enfrentan a barreras de comprensión. Esto no solo enriquece la experiencia del visitante, sino que también fomenta la inclusión social, permitiendo que más personas aprecien y aprendan sobre arte y cultura de forma significativa.

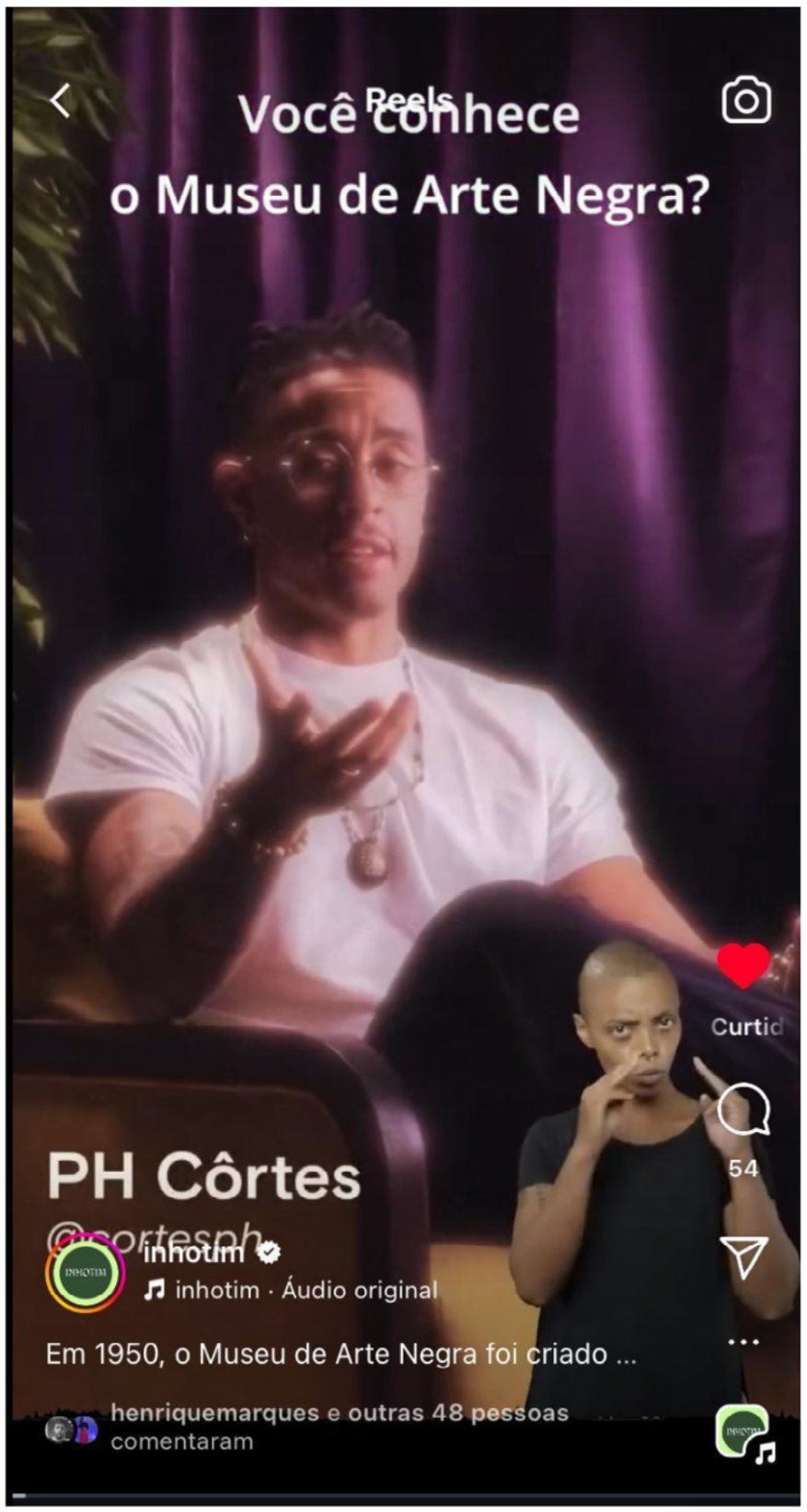
La iniciativa de lectura fácil se gestó a partir de una visita técnica del equipo de Accesibilidad de Inhotim a la Fundación Bienal, que había aplicado esta metodología en los materiales de la 35ª Bienal de São Paulo en 2023, inspirada a su vez en la *documenta fifteen*[9].



Página de fácil lectura en el sitio web de la Fundação Bienal de São Paulo.

[9] Ejemplos de “Easy Read” están disponibles en https://documenta-fifteen.de/en/easy-read-home/ y “Lectura Fácil”, https://35.bienal.org.br/leitura-facil/. Agradecemos a Carla Mauch y Ana Rosa Rabello (Mais Diferenças) los conocimientos aportados y la mediación con las instituciones para esta visita técnica. El proyecto de accesibilidad del Inhotim está dirigido por Vinicius Santos y Wendell Silva, con la participación del equipo de diseño y proyectos (Lana Costa, Vitória Patrocínio y Davds Lacerda).

Motivados por esta acción de la Bienal, Inhotim produjo dos videos de lectura fácil con la participación de los influencers afrodescendientes Ph Cortez y Etiene Martins. Los guiones, desarrollados en colaboración con la consultora “Mais Diferença” especializada en accesibilidad, fueron diseñados para garantizar un lenguaje claro y comprensible, grabados por los influencers y publicados en el perfil de Inhotim[10]. Además, incluyen traducción en lengua de señas para hacerlos accesibles también a personas sordas.



Vídeo de fácil lectura realizado por el influencer PH Côrtes.

[10] YouTube Inhotim. “Museu de Arte Negra por PH Cortes” [Museo de Arte Negro por PH Cortes]. Disponible en: https://youtu.be/e17btmX2K_U?si=TydK-Bh_BpX5Sq_0. Consultado: 24-nov-2024.
“Abdias Nascimento por Etiene Martins”: https://youtu.be/C9p6YdFMwDA?si=qeSw_sCiLhwMr7mB. Consultado: 24-nov-2024. Los videos fueron producidos por NIIN Content.

¿Con quién no estamos conversando, pero queremos conversar?

En su libro *How Brands Grow*, Byron Sharp desafía uno de los principios fundamentales del marketing tradicional. Según él, el enfoque principal en la construcción de una marca no debería centrarse únicamente en cultivar una base de consumidores leales, sino en alcanzar a un público cada vez más amplio. Para lograr un crecimiento significativo es crucial adquirir nuevos clientes en lugar de limitarse a retener a los ya existentes.

Desde esta perspectiva, los museos, si se consideran como marcas, también deben ampliar su base de consumidores. Nada más lógico que pensar en cómo involucrar a la Generación Z para garantizar que el museo siga siendo relevante en el futuro. No solo hablo de la asistencia, sino también del poder adquisitivo: una proyección para 2030 estima que esta generación, nacida entre 1998 y 2012, moverá un monto aproximado de 12 trillones de dólares. Según NIQ, la consultora que realizó esta investigación, "Comprender y adaptarse a las preferencias y valores de la Generación Z ya no es opcional, sino esencial para mantenerse competitivo en el mercado actual"[11].

La centralidad del usuario adquiere aún más importancia cuando hablamos de la Generación Z. Para este grupo, valores como la autenticidad en las interacciones son requisitos fundamentales. Según una investigación de TikTok, uno de cada tres usuarios de la Generación Z afirmó que prefiere marcas que muestren su lado más real[12]. Los contenidos institucionales rígidos tienen poca aceptación entre este público. Ellos quieren saber lo que las personas realmente piensan, no los discursos. Es un público que valora la creatividad y la innovación: se siente atraído por los desafíos, los *trends* y los efectos visuales que surgen diariamente. También otorga importancia a la interactividad, deseando entablar conversaciones reales con las marcas: comentarios, reportajes, duelos, participaciones en retos. Quiere una "conversación" en la que la marca hable, el usuario reaccione y la marca vuelva a responder. Es esta interacción lo que genera el *engagement*.

Dentro de esta dinámica, también hay espacio para contenidos significativos que abordan temas como la sostenibilidad, la salud mental y los derechos sociales: el conocido *Edutainment* (educación + entretenimiento)[13], que puede entenderse como aprender una nueva habilidad o hablar de temas complejos de forma entretenida, refleja la curiosidad y el deseo de conocimiento de la Generación Z, pero en otros formatos.

[11] NIELSEN. "How Gen Z Consumer Behavior Is Reshaping Retail" [Cómo el comportamiento de los consumidores de la Generación Z está cambiando el comercio minorista]. Disponible en: https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/. Consultado: 23-nov-2024.
[12] *TikTok* Creative Center. "Gen Z TikTok at a Glance" [Gen Z TikTok en un vistazo]. Disponible en: https://ads.tiktok.com/business/creativecenter/quicktok/online/Gen-Z-TikTok/pad/en. Consultado: 23-nov-2024.
[13] The Desiree Team. "Gen Z on TikTok: Everything You Need to Know" [La Generación Z en TikTok: Todo lo que necesitas saber]. *Brand Insider*. Disponible en: https://www.desireedesign.co.uk/brand-insider/gen-z-on-tiktok>. Consultado: 23-nov-2024.

En este contexto, si los museos desean mantenerse relevantes en el futuro, enfrentan el desafío de transformarse en espacios de aprendizaje que sean ligeros, divertidos y auténticos. Todo un reto para estas instituciones centenarias.

Bibliografía

BOUCHER, Brian. “MoMA’s Director Loses Sleep Over Money, and Other Takeaways from an Insider-Heavy Conference” [El director del MoMA pierde el sueño por dinero y otras conclusiones de una conferencia repleta de información privilegiada]. *Artnet*, 12 de abril de 2024. Disponible en: https://news.artnet.com/art-world/takeaways-talking-galleries-conference-2467310. Consultado: 23-nov-2024.

BOYLE, Katherine. “Michael Kaiser: The ‘Turnaround King’ becomes a teacher of arts management” [Michael Kaiser: el ‘Rey del Turnaround’ se convierte en profesor de gestión artística]. Washington Post, 2 de agosto de 2013. Disponible en: https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/michael-kaiser-the-turnaround-king-becomes-a-teacher-of-arts-management/2013/08/01/1db33fb2-efc3-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html. Consultado: 27-nov-2024.

DataFolha y Fundação Itaú. “Hábitos culturais” [Hábitos Culturales]. Disponible en: https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/pesquisa-indica-aumento-do-consumo-de-cultura-no-pais#:~:text=A%20quarta%20edição%20da%20pesquisa,de%20músicas%2C%20filmes%20e%20séries. Consultado: 24-nov-2024.

Documenta Fifteen. “Easy Read About Documenta Fifteen” [Lectura fácil sobre Documenta 15]. Disponible en: https://documenta-fifteen.de/en/easy-read-home/. Consultado: 23-nov-2024.

35ª Bienal de São Paulo.”Leitura fácil sobre a Fundação Bienal de São Paulo” [Lectura fácil sobre la Fundación Bienal de São Paulo]. Disponible en: https://35.bienal.org.br/leitura-facil/. Consultado: 23-nov-2024.

Kaiser, Michael. *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations* [El arte del Turnaround: Creación y mantenimiento de organizaciones artísticas sanas]. UPNE, 2008.

London Museum. “How We Created the New London Museum Brand” [Cómo creamos la nueva marca del Museo de Londres]. Disponible en: https://www.londonmuseum.org.uk/blog/how-we-created-the-new-london-museum-brand/. Consultado: 23-nov-2024.

Natural History Museum. “Audience Research and Insight” [Investigación y análisis de audiencias]. Disponible en: https://www.nhm.ac.uk/about-us/visitor-research-evaluation.html. Consultado: 23-nov-2024.

NielsenIQ (NIQ). “How Gen Z Consumer Behavior Is Reshaping Retail” [Cómo el comportamiento de los consumidores de la Generación Z está cambiando el comercio minorista].

Disponible en: https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/. Consultado: 23-nov-2024.

The Desiree Team. “Gen Z on TikTok: Everything You Need to Know” [La Generación Z en TikTok: Todo lo que necesitas saber]. *Brand Insider*. Disponible en: https://www.desireedesign.co.uk/brand-insider/gen-z-on-tiktok. Consultado: 23-nov-2024.

TikTok Creative Center. “Gen Z TikTok at a Glance” [Gen Z TikTok en un vistazo]. Disponible en: https://ads.tiktok.com/business/creativecenter/quicktok/online/Gen-Z-TikTok/pad/en. Consultado: 23-nov-2024.

YouTube Inhotim. “Museu de Arte Negra por PH Côrtes” [Museo de Arte Negro por PH Cortes]. Disponible en: https://youtu.be/e17btmX2K_U?si=TydK-Bh_BpX5Sq_0. Consultado: 24-nov-2024.

_____.“Abdias Nascimento por Etiene Martins”. Disponible en: https://youtu.be/C9p6Yd-FMwDA?si=qeSw_sCiLhwMr7mB. Consultado: 24-nov-2024.

<RELATO DE EXPERIENCIA: LA RELACIÓN DEL MUSEO CON EL ARTISTA INDÍGENA>

Kássia Borges,
miembro de MAHKU [Movimiento de los Artistas Huni Kuin] y curadora adjunta del MASP

Introducción

Tras un largo período de apagamientos históricos y culturales, hoy vivimos un escenario que se alejó de la invisibilidad predominante hasta hace poco tiempo. Surgen preguntas cruciales en este contexto: ¿cuál es el papel de los artistas indígenas, independientemente de su origen, sean de América, Europa u Oceanía? ¿Qué define la especificidad de sus creaciones? Estas reflexiones son fundamentales para reposicionar el lugar de las artes indígenas en pleno siglo XXI. Sin embargo, en este momento no quiero enfatizar las heridas que cargamos —las pérdidas, los apagamientos o los prejuicios que combatimos diariamente—. Más bien, quiero explorar las potencias que nuestro arte revela.

El arte indígena como forma de resistencia

El arte indígena, en su esencia, es inseparable de la vida. Habita el cuerpo de los mitos, la cosmología, el grafismo, la autorrepresentación y lo cotidiano. Parafraseando a Ailton Krenak, nuestro futuro es simultáneamente ancestral y contemporáneo; es plural, diverso, múltiple. Somos pueblos con historias, creencias y etnias distintas, pero profundamente conectados a nuestras raíces. Como cantó Elis Regina, “somos los mismos y vivimos como nuestros padres y abuelos”. Nuestra lucha y resistencia se manifiestan con vigor en los colores, las formas, los cuerpos, los materiales y las memorias que conforman nuestras expresiones artísticas. Somos el cosmos. Nuestro territorio, aunque tantas veces usurpado, persiste en nosotros, pues somos tan ancestrales como la sangre verde que pulsa en los bosques que resisten, aunque amenazados por la deforestación y los incendios. Somos los ríos cristalinos que, ahora, en el Amazonas, enfrentan la sequía y la contaminación causada por la minería ilegal.

El arte indígena en la Biennale de Venecia

Participar en la Biennale de Venecia fue un hito extraordinario. Bajo el tema “Extranjeros en todas partes”, la curaduría de Adriano Pedrosa mostró, de múltiples maneras, cómo somos simultáneamente diferentes y semejantes —incluso cuando nos convertimos en extranjeros en nuestro propio territorio—. Estar en ese espacio, tan asociado a la colonización, significó la oportunidad de presentar un arte que se aleja de los cánones académicos y de las normas estéticas tradicionales de Occidente. El panel de Movimento dos Artistas Huni Kuin [Movimiento de los Artistas Huni Kuin] (MAHKU), que dio la bienvenida a los visi-

tantes, simbolizó nuestro compromiso con la humildad y la grandeza del arte como espacio de sanación. Creemos que el arte puede curar —o al menos intentar curar— el medio ambiente, el agua, la tierra y el aire, tan degradados. Para nosotros, hacer arte es construir puentes entre mundos, transmutar sonidos en imágenes y celebrar la colectividad.

El papel del curador y el encuentro de narrativas

Como curadora y artista indígena, reconozco que la responsabilidad de abrir caminos es desafiante, pero profundamente gratificante. Recientemente, tuve la oportunidad de organizar una exposición para el MASP, en Noruega, donde reuní al mayor número posible de artistas indígenas, trascendiendo límites temporales y culturales. Cada obra, contemporánea o histórica, ocupó el mismo espacio con igual relevancia —un gesto simbólico que resonó como una conquista colectiva—. Los museos, en este sentido, son casas de conocimiento y comunicación, espacios donde las narrativas indígenas pueden dialogar en igualdad con otras expresiones culturales. Como artista, deseo estar presente en todos los lugares posibles; como curadora, mi misión es revelar la mayor diversidad de voces artísticas al mayor número de personas.

Consideraciones finales

Creo que vivimos un momento de resignificación de los sentidos estéticos, en el que es urgente despertar percepciones adormecidas por los efectos de la colonización. Sin embargo, aún enfrentamos cuestiones complejas, como la ampliación del público para nuestras instituciones. Necesitamos crear una audiencia interesada en esta nueva realidad y recontar nuestras historias —no solo de supervivencia, sino de potencia y creación—.
¡Viva el arte! ¡Viva el arte contemporáneo! ¡Viva el arte indígena contemporáneo! Viva la pluralidad de colores, sonidos y formas que nos conectan. Y que el arte continúe construyendo puentes hacia mundos posibles. Muchas gracias.

mam debate 2024

<PLANNING MUSEUMS, REFLECTING AUDIENCES>

Texts in English

<CONTENTS>

1.
Planning museums, reflecting audiences
Cauê Alves
<chief curator of MAM São Paulo>

2.
Panel 1 - Public Projection: museums and their programs
Alex Calheiros
<director of the Museu da Inconfidência, MG>
Cintia Maria
<director of the MUNCAB, BA>
Marília Bonas
<technical director of Museu do Futebol/IDBrasil, SP>

3.
Communication and audiences: strategies for a museum of the future
Ane Tavares
<coordinator of Communication at MAM São Paulo>

4.
Panel 2 - Integradted communication: museums and their networks
Caroline Carrion
<superintendent of Communications at Bienal de São Paulo, SP>
Fernando Bruno
<coordinator of Digital Projects at MALBA, Argentina>
Lorena Vicini
<executive manager of Strategy and Transformation at Instituto Inhotim, MG>

5.
Closing text
Kássia Borges
<member of MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin)
and assistant-curator at MASP, SP>

6.
Credits

<MAM DEBATE 2024:
PLANNING MUSEUMS, REFLECTING AUDIENCES>

Cauê Alves,
chief curator of MAM São Paulo

In 2024, **mam debate** reaches its third edition with the aim of reflecting on and planning cultural institutions, their programs and curatorial lines, placing the audiences with which they interact as vital. Reflecting the desires of diverse audiences—without renouncing the institution's purpose, without submitting to the relegation of mass events or immersive exhibitions solely aimed at entertaining—is among the challenges, as is reflecting on the audiences that museums mobilize at a time when interests are increasingly segmented and visitor profiles increasingly diverse.

Among the issues that encouraged us to organize this debate is the challenge for museums to effectively engage with their audiences, and for their programming to have an impact beyond a simple like on a smartphone screen, without minimizing the relevance of social media in the contemporary world. How can we open up to the public, listen to their expectations and, at the same time, value the history of the institution, never ceasing to preserve, research and disseminate its collection? If the act of throwing tomato sauce on an artwork attracts more visibility than any discussion about art, how can we not give in to the logic of scandal or big spectacles and make possible a consistent work of valuing the direct experience with the artworks? How can the museum ensure that the knowledge it produces is more than just content for digital platforms? How can it engage different audiences without necessarily meeting all the legitimate demands of the different communities that visit museums and which may be contradictory to each other? How can identitarian demands be represented in the museum without weakening the social needs and broad and diverse educational projects?

The reflection that the debates proposed here aim to generate spans several fields, more specifically the relationship between curatorship and communication. Thinking about the ways in which the museum interacts with the public through its programming, its educational activities, its publications (catalogues, brochures and wall texts), as well as through the increasingly omnipresent digital media requires the development of precise and comprehensive institutional communication, aimed at specific audiences, with their particularities, but also at what has become known as the general public. As we know, the so-called universality that modern art aimed for did not come true, especially the utopian dream that modern or abstract art would be more accessible to everyone, regardless of their repertoire or origin, as if modern art, in itself, were more democratic, by directly affecting the sensitivity of the citizen, dispensing with mandatory discursive mediations or European representation paradigms. Aware not only of the failure of modern utopias and the difficulty in bursting the bubble of the contemporary art circuit for audiences unfamiliar with it, but also of the impossibility of a universal curatorial program and institutional communication, Museu de Arte Moderna de

São Paulo [Museum of Modern Art of São Paulo] (MAM São Paulo) has been thinking about institutional communication that encompasses both traditional modalities and urban media (out of home), as well as digital outlets and social media. However, we are aware that social media engagement is defined by algorithms that prioritize individual interests, to the detriment of collective ones, and therefore the private tends to override the public.

MAM São Paulo reached, in 2024, 288,237 followers on Instagram, 126,852 followers on Facebook, 90,323 followers on X (formerly Twitter), 58,867 followers on LinkedIn, 11,538 subscribers on YouTube, 4,473 followers on TikTok, around 740 interactions on MAM's website and an average of 12.500 views of its page on Google Arts & Culture. MAM's online audience in 2024 totaled more than **1,330,000**, and in-person visits totaled around **165,000**, including 27,552 people on visits with MAM Educativo [MAM Education]. In recent years, these numbers have roughly kept within this ratio, even though MAM's virtual audience decreased after the pandemic, when it reached more than **1,885,000**. Just because of the number of virtual channels, as well as the huge numerical difference between in-person and online, the topic already deserves some reflection. But can the in-person and the digital experience be comparable? How does the public become the protagonist without the act of viewing a post on social media replaces the body contact with the physical exhibition space?

Among the strategies that MAM has put into practice are actions in which various sectors of MAM participate. For example, the "MAM na cidade" [MAM in the City] campaign, with insertions of works from the museum's collection in urban media and blind walls of buildings, at a time when museums were closed due to the Covid-19 pandemic; "MAM no Minecraft" [MAM on Minecraft], developed in partnership with MAM Educativo to be used by teachers in the classroom in a game format; in addition to exhibitions that require the physical presence of the visitor in Ibirapuera Park, but which take place on the cell phone screen, such as *Realidades e Simulacros* [Realities and Simulacra], made with the use of augmented reality, in 2023, a time when the museum discussed the way in which the in-person and the digital overlap, complement or contradict each other. Beyond the demand for Instagrammable spaces, the 38th Panorama of Brazilian Art project involved the construction of a 3D digital environment, an immersive platform that expanded the reach of the exhibition and developed a curatorial experiment that does not consider the digital in opposition to the physical. The *Mil Graus* [A Thousand Degrees] podcast, produced by MAM on the 38th Panorama, also brings together the fields of communication and curatorship.

At the same time as digital audiences and social media are growing, art criticism is atrophying. Digital influencers, with millions of followers, have greater impact than the analogue influencers of old art criticism. How can we think of a connected art institution with independent programming, at a time of exponential growth in new sponsored influencers?

MAM recently carried out several surveys on the profile of its visitors, and it became clear that the museum needed to reach out to young people, in addition to educational programs and visits from partner schools. **mam debate 2024: Planning Museums, Reflecting Audiences** aims to contribute to the discussion of programming strategies in cultural institutions and the way in which institutions respond to society's demands, as well as how

museums tackle the most pressing issues of the contemporary world and their effects on society as a whole.

With this in mind, we present here the discussions from two panels: Panel 1, entitled *Public Projection: Museums and their Programs*, which proposes to guests Alex Calheiros (director of the Museu da Inconfidência [Inconfidência Museum], in Minas Gerais), Cintia Maria (director of the Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira [National Museum of Afro--Brazilian Culture] (MUNCAB) , in Bahia) and Marília Bonas (technical director of the Museu do Futebol [Soccer Museum]/IDBrasil, in São Paulo) the discussion on the ways in which different institutions project themselves to their audiences, especially through programmatic and curatorial proposals, and the analysis of the real effects of their proposals.

And Panel 2, entitled *Integrated Communication: Museums and their Networks*, in which guests Caroline Carrion (communications superintendent at the Fundação Bienal de São Paulo, [Biennial Foundation of São Paulo]), Fernando Bruno (digital projects coordinator at the Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires [Latin American Museum of Buenos Aires] – Malba) and Lorena Vicini (executive manager of strategy and transformation at Instituto Inhotim [Inhotim Institute], in Minas Gerais) present the communications and creation strategies employed in order to stablish relations with their audiences, integrating their respective in-person programs with the digital or virtual dimension in which much of the contact with the public takes place today.

We conclude with the special participation of the indigenous visual artist from the Iny do Cerrado people and member of the MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin [Huni Kuin Artists Movement]) collective, university professor and curator, Kássia Borges, who addresses the representation of indigenous communities in institutional spaces.

Panel 1

<PUBLIC PROJEC-TION: MUSEUMS AND THEIR PROGRAMS>

Alex Calheiros
Cintia Maria
Marília Bonas

<PANEL_1>
<THE INSTITUTIONAL REPOSITIONING OF THE MUSEU DA INCONFIDÊNCIA IN OURO PRETO>

Alex Calheiros,
director of the Museu da Inconfidência

The Museu da Inconfidência [Inconfidência Museum] (MIN) is a museum that is part of a group of five national historical museums under the management of the Instituto Brasileiro de Museus [Brazilian Institute of Museums] (Ibram). Created in 1938, by a decree signed by the then President of the Republic Getúlio Vargas and his Minister of Education and Culture Gustavo Capanema, the Museu da Inconfidência, located in the historic city of Ouro Preto, was, at the time, an advance in Brazilian museology, since the museums that existed at the time had not yet undergone updates, still going back, both in their structures and in their narratives, to more traditional concepts. Located in the middle of the country, but in a destination recently made mythical by the journey of "rediscovery" of Brazil by the Paulista modernists, the Museu da Inconfidência, despite the misdirections and criticisms that the modernist ideal has suffered in contemporary times, is naturally also a legacy of that moment, the founding moment of a broader understanding of national culture, and which structured our institutions. The Museu da Inconfidência's mission, as written in its founding decree, is to collect documents, objects and works of art related to the Inconfidência Mineira[1] , the formation of Ouro Preto and Minas Gerais, and, clearly, its contribution to the formation of Brazil. In fact, its place, inserted in the group of national historical museums, is marked precisely within the perspective of political, but also artistic and cultural national formation from a contestatory point of view since it is a memorial of one of the most relevant movements of opposition to the Portuguese Crown. In an agreement with the government of the state of Minas Gerais, the old Town Hall and Jail was designated as its headquarters. Its construction began in 1785 at the behest of the then governor of the province of Minas Gerais and São Paulo, Captain-General Luis da Cunha Meneses, previously governor of the Province of Goiás, a very important character in the Cartas Chilenas [Chilean Letters], a pamphlet written by Tomás Antonio Gonzaga, one of the Minas Gerais conspirators, in the figure of the Fanfarrão Minésio. In fact, in Letters three and four, Critilo tells Doroteu the facts involving Fanfarrão Minésio, an authoritarian, vain and corrupt man. He was the creator and executor of the stone and lime building that would replace the old Town Hall and Jail, still made of wattle and daub, certainly not sufficiently safe and too small for the needs

[1] [Editorial note] The Inconfidência Mineira [Minas Gerais Conspiracy] was a revolutionary plot conspired in 1789 in the captaincy of Minas Gerais, Brazil, against the Portuguese Crown and colonial regime. Led by Joaquim José da Silva Xavier—nicknamed Tiradentes ("Tooth Puller"), because one of his occupations was dentistry—the uprising was a precursor of the movement for independence in Brazil. The 1789 plot was unsuccessful and Tiradentes was executed in 1792. The Tiradentes Day (April 21), a Brazilian national holiday, is observed in his honour.

of a city in constant growth and increasingly violent due to the decline in gold mining. In a poetic nod to the situation of Vila Rica—today Ouro Preto—in the 18th century, the eyes of a satirical poet tell of the erection of a leafy Town Hall and Jail, replacing the older one located more or less where the monument to Joaquim José da Silva Xavier is today, in the center of the current Tiradentes Plaza. The text goes: “Give up, crazy master, this enterprise: a superb building, raised on the bones of innocents, built with the tears of the poor, never serves as a source of glory to its author, but rather of indignity” (p. 42). The anonymity of the work was necessary; today it is believed that its authorship is in fact that of Tomás Antonio Gonzaga, due to the denunciations made of the injustices and violence necessary for the construction of the building and the various acts of the governor who occupied the building on the other side of the square, another portentous construction, designed and executed by José Fernandes Pinto Alpoim, a military, one of the greatest Portuguese architects in the colony. An enigma remains: the motivation for this construction, whether it was due to vanity, with Luis da Cunha Meneses’ inclinations towards architecture, or due to the recent impoverishment of the city at the time of the decline of the Gold Cycle. The latter is also why the events that crystallized in the conspiracy broke out—they would soon be contained by the repressive power of the Crown with the indictment of important figures of Minas Gerais’ high society, including priests, that resulted in the exile of most of those involved and the condemnation to hanging of the only participant belonging to the popular classes: Tiradentes.

The building of the old Town Hall and Jail was only completed one hundred years after its construction began, in 1855, having become, during the republican period, the state prison. It was only in 1938, following the decree creating a museum dedicated to the memory of the Minas Gerais conspirators, that its function was modified and the adaptation works were entrusted to the Artistic and Cultural Heritage Service (Sphan), under the direction of Rodrigo Melo Franco. Here is an important hint to understanding how the Museu da Inconfidência was constituted, the ideas surrounding its creation and the collection that comprises its content. First, it is worth pointing out the association between the Vargas Era and the modernists. Two very different perspectives on the past, more specifically on the Brazilian past, based on the importance of Minas Gerais in the construction of these perspectives. This first gaze is imbued with positivist and nationalist ideology, given Getúlio Vargas’ well known intention to revitalize the ideology forged in the Proclamation of the Republic. Here is not the place to reconstruct the disputes surrounding the Inconfidência Mineira and its adequacy in the constitution of the nationalist myth that erected the image of the conspirators based on the sacrificial model of the martyrs of the homeland and the countless associations with the Catholic Christian model that left its mark on the iconography, especially that of Tiradentes and very clearly in the museum’s long-term exhibition, notably called the *Sala da Inconfidência* [Inconfidência Room], in which the most important object, the so-called *Livro do Tiradentes* [Tiradentes Book], a collection of American constitutional laws—a banned, subversive book, in Tiradentes’ possession at the time of his arrest—is immediately neutralized, because next to it is another book, *Marília de Dirceu*, written by one of the conspirators, Tomás Antonio Gonzaga—the same author of the *Cartas Chilenas* [Chilean Letters]—dedicated to Maria Joaquina de Seixas, his muse. It is an important work of the Arcadian movement, but far from having any political content, much less revolutionary. On the other hand, in the same room, the beams of the hero’s gallows are arranged in the shape of a cross and, in front of it, a large canvas depicting his

trial, a painting clearly inspired by the many scenes of the trial of Christ or Socrates, among other documents such as the sentence of conviction, an old forceps—instrument used to extract teeth—and a watch bought in the 1950s at an auction in Portugal, as well as part of the estate of Father Manuel Rodrigues—one of the conspirator priests—an embroidery belonging to Marília, and furniture, among them a table at which the conspirators would have sat in their literary soirees. Soon after, we are taken to the Pantheon of the Inconfidentes, designed by José de Souza Reis, one of Rodrigo Melo Franco's first collaborators, an austere space containing the tombstones of the conspirators, a tribute made on the occasion of the return of the mortal remains brought from Africa, ordered to be collected by the Brazilian government, under the responsibility of Augusto de Lima Junior. The narrative is outright religious, even more so when we see, in contrast to a red flag with a triangle in the center and the inscription—today engraved on the flag of Minas Gerais, *libertas quae sera tamen*—a crucifix attached to the wall, sacralizing the space, reserved to be a republican altar. The entire political narrative displayed in the lower part of the museum is not very different; starting from the so-called Origin Room, its narrative is more than conventional, it tells an official story, modeled on old school books that narrate the deeds of the Portuguese Crown in Minas Gerais. Land grants, paintings of the royal family, including one of Maria of Portugal—with no mention of how she signed Tiradentes' death sentence—coats of arms, magistrates' rods, bells and other religious objects, weapons such as pistols and shotguns, the latter next to an indigenous funeral urn and arrows. To make it clearer, a reproduction of an engraving by Debret, depicting a supposed meeting between Portuguese and indigenous people, in a diplomatic protocol, exchanging gifts. Finally, a founding story without conflict, without blood, without death.

The following rooms are the Civil Construction and Transport rooms. As one can imagine, both are dedicated to the way of life of the aristocracy, their ways of inhabiting and moving around, including a litter, equipped with sheepskin, to suggest that the object was pulled by animal traction. It wasn't!

The fourth room is entirely dedicated to mining and, of course, "work" in the mines. Various objects are displayed here: sifting pans, weighing instruments and a huge model representing the different ways of extracting gold, from the manual method, known as alluvial, to the more complex excavation process. No mention of African technology used in mining and no explanation of the fact that enslaved people were enslaved precisely because they knew how to mine, build in stone, etc., and had their knowledge expropriated. Among curious objects, a tree trunk with the description "wood, iron" and a comment: used as a corrective for those who tried to subvert the order. In the caption of an image of Saint Benedict with an unmistakable black face, a comment on the origin of the saint and the fact that the existence of the image is proof that freedom of worship and religion existed during the colonial period.

There is also a social life room that displays a series of objects, clothing, tableware, and a street cart. The last room, which portrays the moments before Independence, the Empire Room, once again features imperial coats of arms, paintings of Dom Pedro I and Dom Pedro II, completing the colonial narrative, in a museum that should be the memorial of an anti-colonial moment, within the limits of the time.
The second floor is entirely dedicated to arts and religion. Consider, by religion, the Catholic religion, present in the first room, called Painting and Sculpture, which presents a series

of sculptures by anonymous authors, from Portugal's East colonies, with ivory images, to a series of minor masters from Minas Gerais, such as Mestre de Piranga, Piraguinhas, L.C., among others, and paintings of the apostles, also anonymous, almost Athaydian. Ultimately, the room is intended to be a room for popular art, by anonymous authors, but they are clearly minor artists; minor perhaps because they are unknown, but with a great desire to be erudite. Following, another room, this one explicitly dedicated to religion, with crucifixes, sacred music scores, altars, candelabras, towel-holding angels, altarpieces. Worth mentioning is the next room, dedicated to the Eucharistic Triumph, a major event that took place in 1734, a counter-reformation movement that spread throughout the world with large processions in an effort to demonstrate the power and pomp of the Catholic faith in the face of threats from Protestantism. In a well-known story, amidst the Romanized pomp, in a city that to this day boasts a black population of almost eighty percent, there was no shortage of the "hot lundu" of the blacks and even the richly-adorned Carijó "Indians." The Carijós were people from the northern coast of São Paulo who were enslaved and taken to Minas Gerais. The Eucharistic Triumph became known as the "baroque carnival." There is also a room dedicated to lay brotherhoods, clearly white; a room dedicated to oratories, with little space for the more popular ones, diluted among oratories of more refined design and sophisticated polychromy. Finally, a room dedicated to Aleijadinho and another to Athayde. Between them, a long room with an exhibition of varied pieces of furniture from the colonial period, between the 18th and 19th centuries.

Finally, as I have tried to demonstrate here, the Museu da Inconfidência is a colonial museum, in which the narrative of the dominant classes, including the colonizing one, completely occupies the forefront, with an absolute absence of the existence and contribution of black people, of the existence or disappearance of native peoples, of women, of other forms of religious life, Jews, new Christians, religions of African origin and their syncretizations.

The Museu da Inconfidência currently has a small team and a budget only for its maintenance, that is, surveillance, room guards, cleaning staff and some administrative assistant positions. Only recently have we obtained some outsourced contracts for other areas, which means that our actions have been fundamentally based on the repositioning of the museum, notably on themes concerning the valorization of the presence and contribution of enslaved peoples, the participation of women in social and political life in Minas Gerais, and other actions regarding the native peoples and the persecution of Jews and New Christians during the colonial period. The Museu da Inconfidência currently has no education or communications team.

The first action taken by the new management, directly impacting the museum's public, was to make admission free, significantly increasing visitation, reaching an audience of around 350,000 visitors in 2024, practically double the number of visitors from the year prior to the Covid-19 pandemic.

Another relevant action that expanded the audience, not only in-person, but especially virtually, was the inclusion in 2023 and 2024 of tombstones dedicated to women who had unequivocal participation in the political actions that culminated in the process of the Inconfidência by a group of conspirators: Hipólita Jacinta and Bárbara Heliodora. Decisions made based on academic research and the recovery of historical facts related to the esta-

blishment of the museum and the pantheon supported our decisions. The recent debate has produced several fruits, among them the proposal to include Hipólita in the book of national heroes and heroines, in addition to proposals for films, academic research and, inevitably, given the large number of school visits, the dissemination of the participation and importance of the two women in the events of the Inconfidência Mineira. Several radio, newspaper and TV ads gave enormous visibility to the institution in 2023 and 2024, highlighting the moment of repositioning and historical reparations that the Museu da Inconfidência has been promoting, in dialogue with academia, the Ouro Preto community, as well as researchers, artists and curators from all over the country.

The second action, which I believe is expanding the dialogue with the audience, is the project “This object, what does it tell us?”, with three well-planned cycles, dedicated to sensitive themes in the long-term exhibition: slavery, gender, and indigenous peoples, created from the continuous dialogue with the local population and experts from diverse backgrounds and training. The project takes place virtually and has had a surprising reach, demonstrating the growing interest on the part of different audiences, in a widespread manner, in the themes that the museum has been discussing.

I present here the project “This object, what does it tell us?”, prepared by our curatorial and educational teams as well as by the museum’s partners.

Sensitive Objects and Pasts at the Museu da Inconfidência

Concept:

The initiative seeks to discuss the presentation and exhibition of sensitive pasts in the Museu da Inconfidência. We thus join the necessary debate on the permanence and forms of exhibition of museum objects that evoke sensitive pasts such as slavery and racism, gender inequalities, the subalternization of native peoples, the trivialization of historical violence and varied forms of invisibility that still characterize the narratives of historical museums. Our idea is to bring together researchers from the field of humanities, artists and representatives of cultural and social movements to debate the fate of these objects in the exhibitions and collections of the Museu da Inconfidência. The debates will support curatorial decisions, acquisition policies, research models and communication of the collection, as well as educational actions designed to guarantee the democratization of the historical and aesthetic experience that the Museu da Inconfidência presents to its audiences. For this reason, the debate cycles will be recorded to form an archive of references that we can access for decision-making, as well as for future research on the transformations of the Museu da Inconfidência. Therefore, the initiative is organized into cycles related to sensitive topics in our history and social life, inviting reflection to build responsible stances.

1st Cycle: Museological Objects and the Trivialization of Slavery

There are a series of objects on display at the Museu da Inconfidência that evoke the violence of slavery. The way in which they are displayed, especially the objects of torture, do not allow us to think about the struggles for freedom of enslaved people, nor do they make it possible to truly conceive of other modulations of their historical existence, beyond the

condition of enslaved workers. This process is identified as one aspect of what we are calling the trivialization of slavery in museums. In short, the exclusive display of objects related to control and violence against slaves—or their excessive emphasis—reinforces a homogeneous view of that historical process that contributes to subordinating the historical experience of the Afro-Brazilian population. We believe that this problem must be faced. We ask ourselves: what to do with such objects? How can we reveal the violence of slavery, the scars of which still persist, without hiding the struggles for freedom of the enslaved? How can we present the creative potential of black people, essential to labor but also to other dimensions of social life? How can we relate the commitments to slavery not faced by political emancipation movements, such as the Minas Gerais Conspiracy and the Independence, both represented in the museum? How can we present Afro-Brazilian women and men as historical subjects and creators recognized in their times and in ours?

2nd Cycle: Gender Issues and Contemporary Developments

Despite recent efforts to update the narratives about women's participation in the country's political and social life since the 18th century, the Museu da Inconfidência recognizes that the visibility given to its female personalities should be considered only as the beginning of a long process of identification, research and recognition. Women who, deprived of a leading role in the country's history, in a less unequal society, would certainly have assumed a role more in keeping with their ideas and actions than that of mere supporting actors to their husbands. Hipólita Jacinta had long been recognized for her role in the Minas Gerais Conspiracy, although her tombstone did not occupy the honorable place in the Pantheon of the Inconfidentes, a place that is dedicated to a dozen men who, to a greater or lesser extent, had their names linked to this historical fact. Bárbara Heliodora, despite her poetic and literary production considered timid by many, in conditions different from her libertarian activism in Vila Rica, would perhaps have been considered a great name in Brazilian Arcadism and the Minas Gerais Conspiracy. Despite the late recognition of these two women, it must be noted that both occupied a privileged position in the Ouro Preto society of the 18th century, a period in which there was no place for women who were not white, religious or aristocratic. What was the place of people whose gender identities did not align with the identities of privileged women and men in terms of color, race, ethnicity, creed and socioeconomic level? It is from this statement that we begin the 2nd Cycle of Debates "This object, what does it tell us?," dedicated exclusively to gender issues and contemporary developments, observed from objects in the collection of the Museu da Inconfidência. The institution is taking a long path, initially envisioning the updating of the exhibition design narrative and, in the near future, a new long-term exhibition. This process could not occur without our active listening of groups and people who have relevant gender issues as the focus of their research, work and actions. We would not be able to name all the people and groups that have contributed to the Museu da Inconfidência on this journey. In this cycle of debates we rely on the support, ideas and suggestions of groups that were present at the public hearing held in the auditorium of the museum headquarters: Coletivo [Collective] Museus em Movimento; Coletivo Mães pela Liberdade; Coletivo Basta!; IFMG NEGED/IFMG — Center for Gender and Diversity Studies/IFMG; Rosa Negra: Afro-Brazilian popular culture group; Coletivo Negro Braima Mané; Coletivo UBM Ouro Preto; Coletivo Ninfeias; Coletivo Pandeirosa; Coletivo Bateria Carabina; Coletivo Quilombo Vila Santa Efigênia; Coletivo Andorinhas. To answer the questions, and considering the purpose of the cycle on the nar-

ratives of the exhibition circuit, our guests will debate the themes of the event based on an object from the museum's collection—or the lack thereof. The meetings will be mediated by professionals from the Museu da Inconfidência, the organizing collectives and other institutions. Given the plurality of views on the topic, we will seek to combine, whenever possible, debaters from different social backgrounds, study fields, activities, and positions.

3rd Cycle: Original Occupations

We are still developing the proposal for the 3rd cycle, dedicated to "Original Occupations".

We recently submitted our candidacy to the UNESCO program "Routes of the Enslaved Peoples" and were selected among 22 places in the world, transforming the previously iconic building from the colonial period of Minas Gerais into a place of memory that is sensitive to the history of slavery, since, as previously mentioned, the old Town Hall and Jail was built by enslaved hands—and given the Brazilian incarceration background, they were mostly prisoners' hands. In this way, today, the museum is recognized internationally as a place of black memory and presence. In the next year, as a result of the processes of listening and recognition, a new room will be inaugurated entirely dedicated to the material culture of black people in Minas Gerais, from the 18th century to present times, with around 150 pieces donated by a local collector.

In addition to the debate cycles that constitute important actions for the museum, given the constitution of its collections and exhibition narratives and its insertion in a city with a black majority, and the erasure of occupations prior to the Gold Cycle—projects therefore dedicated to the historical reparations necessary for the museum and the city of Ouro Preto—another strategy that we have employed is the problematization of the narrative of the long-term exhibition, through the Programa de Intervenção de Arte Contemporânea [Contemporary Art Intervention Program] of the long-term exhibition circuit and which has brought several artists to the museum, culminating in the partnership with the Coletivo Reocupa [Reocupa Collective], in the *Refundação* [Refoundation] exhibition.

<PANEL_1>
<PLANNING MUSEUMS, REFLECTING AUDIENCES: A LOOK AT MUNCAB>

Cintia Maria,
director of the MUNCAB

Museums, as spaces for preservation, memory, conviviality, and learning, face the challenge of reinventing themselves in the face of profound social and cultural changes in a hyperconnected contemporary society, which has contributed to new forms of interaction and consumption of cultural products. The growing distancing of a *new generation* in relation to traditional forms of cultural consumption raises urgent questions about how museums can build meaningful relationships with their audiences, without succumbing to an ephemeral and superficial logic.

This scenario challenges cultural institutions, especially museum institutions, to reflect on their programming, projects, guidelines, collections, and the communication they establish with society. **How to balance the preservation of historical and cultural values with the innovation needed to engage new audiences?** This central question requires a multifaceted approach that considers both contemporary demands and the institutional responsibilities of a museum.

The so-called *new generation* is made up of individuals who grew up in a hyperconnected world, with easy access to a multitude of information, stories and forms of cultural expression, mainly through the screens of televisions, cell phones and computers. This generation tends to question traditional institutions and seek more **dynamic**, inclusive **experiences** that **reflect their realities and identities**. The traditional museum format, often perceived as hierarchical and distant, needs to be transformed to respond to these new desires and needs. Imagine how sizable is the challenge for institutions that were initially designed as spaces for contemplation to have to think about engagement and interaction with their audiences? This is a daunting issue and it means rethinking both the curatorial narrative and the museological plans with their programs. But to do so, it is necessary to revisit central concepts, such as: **what is a museum?**

According to the 2022 definition from the International Council of Museums (ICOM), a museum is:

> a not-for-profit, permanent institution **in the service of society** that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. **Open to the public, accessible and inclusive**, museums foster **diversity and sustainability**. They operate and communicate ethically, professionally and **with**

> **the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing**. [our emphasis]

According to Law No. 11,904 of January 14, 2009, which established the Statute of Museums:

> For the purposes of this Law, museums are considered to be non-profit institutions that conserve, investigate, communicate, interpret and exhibit, for the purposes of preservation, study, research, education, contemplation and tourism, archives and collections of historical, artistic, scientific, technical or any other cultural value, **open to the public, at the service of society and its development** (BRASIL, 2009). [our emphasis]

With the aim of encompassing the diversity of the museum field, Decree No. 8,124, of October 17, 2013, which regulates the Statute of Museums, offers not only the concept of museum, but also the definition of museological processes, understood as:

> program, project and action in development or developed with theoretical and practical foundations of museology, which considers **the territory, cultural heritage and social memory of specific communities, to produce knowledge and cultural and socioeconomic development** (BRASIL, 2013).

Both the most recent and the oldest definitions underscore the importance of the relationship with the audience, the territory and the museum institution. That is, in addition to preserving, museums hold the function of **relating to different audiences and territories**. The connection between the definitions of ICOM (2022), Law No. 11,904 (2009) and Decree No. 8,124 (2013) with the need to create effective relationships with diverse audiences can be seen in the emphasis these documents place on **accessibility, inclusion and the promotion of cultural diversity**. This reflects the importance of considering the multiple experiences and identities of audiences, such as gender, race, social class and accessibility, to create a representative and inclusive space.

To create effective relationships with diverse audiences, museums must first understand the **plurality of experiences that make up their audiences**. This involves going beyond traditional demographic categories and considering aspects such as gender, race, social class, accessibility and intersectionality. By integrating these perspectives into their museological plans, cultural institutions can become more representative, diverse and inclusive.

At the Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira [National Museum of Afro-Brazilian Culture] (MUNCAB), for instance, this approach has steered our actions. We work to ensure that each exhibition, event, program or project is a reflection of the stories, struggles and achievements of the Brazilian and Afro-diasporic black communities. This translates into actions that prioritize active listening, engagement with local communities and the co-creation of narratives.

In the context of MUNCAB, building bridges with diverse audiences means going beyond the superficial search for engagement, it means making historical reparations. Following a museological plan that takes into account the promotion and respect for **human and cultural rights** from the perspective of democracy, cultural citizenship and interculturality. This perspective leads us to build strategies that prioritize the strengthening of authentic bonds and of belonging.

Belonging as Social Change

Museums and cultural institutions have a central role in promoting belonging. Because they are conceived as spaces for memory, learning and coexistence, they must reflect the plurality of voices and stories that make up society. This requires an active commitment to inclusion and representation, ensuring that everyone sees themselves reflected and recognized in their practices.

At the Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB), for example, belonging is a basic principle. The narratives and exhibitions are designed to celebrate the diversity and contributions of the black Brazilian community and the African diaspora, offering a space where these stories can be honored and experienced. This approach strengthens the bond between the museum and its communities, creating an environment where the public not only observes, but also participates, questions and recognizes itself.

Promoting belonging is not just a matter of inclusion; it is an act of social change. A strong and widespread sense of belonging contributes to social cohesion, mutual respect and the reduction of inequalities. It strengthens collective and individual self-esteem, providing a solid foundation for people to exercise their rights and create healthier, more collaborative relationships.

In the context of cultural and educational policies, belonging must be a strategic priority. This means implementing actions that stand against exclusion and create conditions so that all social groups, especially those historically marginalized, feel like an integral part of the social fabric. Projects that promote intercultural dialogue, value diversity and preserve shared memories are powerful examples of how this can be achieved.

A Look at MUNCAB

The conception of the Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) is based on the recognition of the centrality of black people in Brazil's constitution of identity, culture and arts, promoting a sense of belonging among the Afro-Brazilian population and the value of their contributions to the civilizing process. In dialogue with contemporary realities, the museum combats epistemicide[1] by underscoring the knowledge, wisdom and prac-

[1] Epistemicide is the process of eliminating or marginalizing the knowledge and cultural practices of historically subordinated groups, such as indigenous peoples and Afro-Brazilians, in favor of dominant models of knowledge. This concept denounces the destruction or the invisibility of the epistemologies of non-Western cultures, perpetuating social and racial inequalities. This is a concept widely discussed by authors such as Boaventura de Souza Santos and Abdias do Nascimento.

tices that have been historically erased, made invisible, marginalized and silenced, reaffirming its mission as cultural policy with social impact. Bento (2022) states that "the narcissistic pact of whiteness[2] is sustained by silence and denial," emphasizing how institutions often reproduce a system of inequality that marginalizes black populations. MUNCAB, by opposing this pact, places itself as an active agent of recognition and valorization of the Afro-Brazilian memory and history, breaking the cycle of invisibility and promoting an inclusive space for the multiple voices that make up Brazilian society.

Over the centuries, the predominant narrative in official historiography reduced African influence to secondary roles, relegating it to oblivion in a project of national construction that privileged European origins. This erasure, the result of systematic epistemicide, concealed African contributions as pillars of Brazilian cultural diversity.

In the city of Salvador, regarded as the city with the largest black population outside the African continent—with 83% of its population self-declaring as black[3]—MUNCAB materializes a generational dream: to be a space for preservation, dialogue, reflection and social change. This initiative connects ancestral memory to contemporary black art productions, challenging stereotypes, racism and prejudices still in place in Brazilian society.

African contributions to the formation of Brazil go far beyond manual, strenuous labor in fields and plantations, in the construction of Brazilian cities or in the production of wealth for the country. African contributions include intellectual and artistic production, religiosity and the transmission of knowledge that is essential for Brazilian social and cultural organization. From clandestine practices in enslaved people's quarters to quilombos, Africans and their descendants (Afro-Brazilians) preserved their cultures and knowledge, which today are celebrated as material and immaterial heritage. This ancient knowledge permeates artistic and cultural production, medicine, gastronomy, botany, and even philosophical and political systems, consolidating itself as an essential part of Brazilian identity.

Over time, several black organizations and initiatives have played a crucial role in preserving and disseminating this knowledge. Memorials in Candomblé terreiros[4] and institutions such as the Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, in Bahia, the Museu Afro-Brasil Emanoel Araujo [Afro Brazil Emanoel Araujo Museum], in São Paulo, and the Museu Afro-brasileiro da UFBA [Afro-Brazilian Museum of the Federal University of Bahia] have consolidated themselves as parts of a cultural policy that promotes the fight against artistic and cultural

[2] "Whiteness" refers to the social and cultural construction of identity and power associated with white individuals, considering their privileged position within racial dynamics. This concept is related to the maintenance of privileges and the invisibility of oppression suffered by black populations and other minorities in the social context.
[3] According to the 2022 Demographic Census, carried out by the Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [Brazilian Institute of Geography and Statistics] (IBGE).
[4] [Editorial note] A "terreiro" is a religious temple where Candomblé adherents go for worship.

epistemicide and racism[5], offering a platform for preservation and debates that reaffirm black protagonism in the formation of Brazilian society.

The founding of MUNCAB was marked by a collective effort, bringing together political leaders, intellectuals, artists, educators, and representatives of black communities in a movement unified by the ideal of reviving and giving proper value to Afro-Brazilian narratives. Figures such as Ubiratan Castro, Emanoel Araujo, Capinan, Jaime Sodré, Mãe Stella de Oxóssi, Maria Augusta Rocha, Nilson Mendes, Zulu Araújo and Gilberto Gil were at the forefront of this process, consolidating the museum's mission as a space for cultural plurality, freedom of expression and respect for differences.

MUNCAB not only preserves and celebrates the Afro-Brazilian legacy, but also places itself as an instrument for social change. Through dynamic activities, it promotes the dissemination of knowledge, the strengthening of identities and the encouragement of belonging, and contributes to tackling structural inequalities and racism. Thus, the museum transcends its institutional role, becoming a national and international reference in the fight against racism.

MUNCAB has consolidated itself as a cultural venue not only for preserving Afro-diasporic memory, but also for recognizing and promoting the work of contemporary artists—an inventory of essential references to fight racism—making visible the magnitude of the contribution of black people in the formation process and in the current panorama of Brazilian culture and artistic production. At MUNCAB, we work with the arts based on the intersectionality of race and gender, in dialogue with new technologies (virtual and augmented reality), seeking to guarantee the right to accessibility and inclusion of persons with disabilities, considering the entire museological process with a focus on diversity, equity, inclusion and accessibility (DEIA, in the Portuguese acronym).

Located between the streets Tesouro, Vassouras and Rui Barbosa in the Historic Center of Salvador, the Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira – MUNCAB occupies a five-story neoclassical building with almost 3,000 square meters of the old State Treasury building, inaugurated on July 6, 1923, which celebrated its centenary in 2023. MUNCAB is part of a movement to restore the Old Town of Salvador, integrating the largest heritage site in Latin America, listed in 1984 by the Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [National Institute of Historic and Artistic Heritage] (IPHAN) and recognized as a World Heritage Site by UNESCO in 1985. The region is immensely rich in historical monuments dating from the 17th century to the beginning of the 20th century. This is because Salvador was the first colonial capital of Brazil and the city is one of the oldest in the New World (founded in 1549 by Portuguese colonizers).

[5] The concept of racism involves a system of beliefs and practices that promotes discrimination and inequality based on race. The definition broadens the idea that certain groups—mostly white—are considered superior to others, resulting in practices that marginalize, exclude and subjugate people from racialized groups, especially black and indigenous people. Racism manifests itself both in individual attitudes and in social, political and economic structures, perpetuating the idea of distinct and hierarchical "races."

The Programs of the Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira: A Structure for Belonging, Sustainability and Inclusion

In order to fulfill its institutional mission, MUNCAB structures its activities into programs that dialogue with principles of administrative efficiency, accessibility, diversity, collection, and sustainability. Each program reflects a strategic perspective that combines social responsibility with the need for innovation and cultural transformation.

The Museological Plan is an essential strategic management tool for museums, establishing the institution's mission, vision, values and goals, in addition to aligning, in a structured way, its programs, projects and actions. According to the Instituto Brasileiro de Museus [Brazilian Institute of Museums] (Ibram), a Museological Plan must cover several programs that encompass the functions and services of a museum. Although the number and denomination of these programs may vary depending on the specific features of each institution, Ibram suggests the inclusion of the following main programs:

1. **Collection Program:** focused on the management, conservation and expansion of the museum's collection, ensuring its preservation and accessibility for research and exhibitions.
2. **Exhibitions Program:** intended for the planning and execution of long and short-term exhibitions, promoting the dissemination and interpretation of the collection for the public.
3. **Educational Program:** it aims to develop educational actions that expand access to knowledge, promoting the inclusion and education of different audiences.
4. **Communications Program:** responsible for internal and external communication strategies, strengthening the institutional image and the relationship with the public and the media.
5. **Research Program:** encourages the production of scientific knowledge related to the museum's collection and themes addressed, contributing to the advancement of museology and related areas.
6. **People Management Program:** addresses the development and training of the staff, promoting a healthy and productive work environment.
7. **Financial Sustainability Program:** focuses on fundraising and financial management, ensuring the economic viability of the museum's activities.
8. **Accessibility Program:** ensures that the museum is accessible to all audiences, eliminating physical, communicational and attitudinal barriers.
9. **Security Program:** establishes measures to protect the collection, visitors and employees, preventing risks and emergencies.

10. **Documents Management Program:** organizes and preserves administrative and technical documentation, facilitating institutional transparency and access to information.

11. **Socio-environmental Program:** promotes sustainable and socially responsible practices, integrating the museum with the community and the environment.

12. **Information Technology Program:** implements and manages technological systems to support museum's activities, improving processes and services.

These programs are essential for the effective organization and management of the museum, covering key operational areas. The Diversity Program is not yet included in Ibram's list of programs, but with the recent update of the concept of museum by ICOM, we believe that, like the Accessibility Program, the Diversity Program will soon be integrated into the basic structure of Museological Plans, reflecting the contemporary demands and the principles of inclusion and representation.

Devising diversity programs in museum institutions is essential to reflect and value the diverse **identities** that make up the museums' audiences. Diversity is not limited to racial or gender representation, but encompasses different sexual orientations, social classes, religions, and generations.

The Museu Nacional de Cultura Afro-Brasileira (MUNCAB) recognizes the relevance of discussing the relation between museums and audiences within a context of intense social and cultural transformations. We understand that the traditional dynamics of cultural production, centered on institutional formats, are being challenged by a new generation that questions established models and demands more inclusive, interactive, and representative approaches. Such measures not only democratize access to culture, but also reaffirm the museum's commitment to being a space of **belonging** and inclusion.

MUNCAB's Museological Plan, in addition to the programs indicated by IBRAM, includes a **Diversity Program**, a key initiative for repositioning the institution. MUNCAB's **Diversity Program** considers the following essential principles and values:

- Strengthening the Afro-Brazilian vocation for pioneering, innovating, and for cultural and creative diversity.
- Contribution with actions aimed at audience-building that focus on Afro-Brazilian cultures, with the most vulnerable and excluded audiences as a priority.
- Appreciation of cultural diversity in symbolic, civic, and economic dimensions.
- Promotion of and respect for cultural rights from the perspective of democracy, cultural citizenship and interculturality.
- Contribution to overcoming socio-spatial, socioeconomic, racial, gender, and sexual orientation segregation.

- Democratization of access to culture in relation to the means of creation, production, circulation, distribution, and consumption of cultural products.
- Contribution to the promotion of accessibility, considering the architectural, communicational, methodological, instrumental, and programmatic dimensions.
- Integration, transversality, and intersectorality of cultural actions.
- Decentralization of cultural actions with a wide range of audiences.
- Strengthening the creative economy, entrepreneurship, income generation and the insertion of cultural and creative agents in the job market.
- Focus on the strengthening, sustainability, and collaborative execution of cultural and creative initiatives.
- Contribution to actions to combat racism and sexism, support *quilombola* communities[6], African-origin expressions, as well as LGBTQIAPN+ topics, and the valorization of women, people with disabilities, the elderly and other minorities.

These values and principles were initially incorporated into the Political Pedagogical Plan of the Escola Criativa Boca de Brasa [Boca de Brasa Creative School], a project developed in partnership with the Gregório de Mattos Foundation. Later, this set of values was expanded and began to guide MUNCAB's Diversity Program, reflecting the evolution and expansion of inclusion practices at the institution.

By implementing a diversity program aligned with these values, MUNCAB expands its reach and relevance, establishing meaningful connections with different audiences. Promoting diversity in multiple dimensions is central to democratizing access and ensuring inclusion. Furthermore, initiatives that integrate the transversality and intersectorality of cultural actions ensure that the museum is a dynamic and innovative space.

This program not only expands the reach and relevance of MUNCAB, but also generates significant impacts in the field of **cultural policy**. Adopting practices focused on diversity increases connections with the audience and reinforces the role of the museum as a space for **intercultural dialogue** and **critical reflection** about contemporary society. Furthermore, these initiatives strengthen the institutional commitment to promote **racial equality**, challenge **stereotypes** and foster **social change**.

Rethinking MUNCAB based on diversity is an opportunity to overcome traditional institutional models. In this context, MUNCAB's mission goes beyond preserving Afro-Brazilian heritage: it becomes a meeting point for multiple voices and a space where **collective identity** is celebrated in all its complexity and richness.

[6] [Editorial note] Quilombola communities are those that inhabit quilombos, defined as Brazilian settlements founded by people of African origin, especially people who escaped enslavement during the colonial period.

Thus, the **Diversity Program** is more than a technical or administrative necessity: it is one of the **key pillars** for building a museum in line with contemporary realities, reinforcing its positive impact on the lives of its visitors and on society as a whole.

A museological plan that includes a **Diversity Program** focused on fighting against **racism**, **sexism** and **LGBTQIAPN+phobia** is essential to transform the museum into a space that promotes **identity**, **belonging** and **social equality**. In addition to responding to contemporary demands, these initiatives redefine the institution as an active agent of **social change** and the **promotion of human rights** and **cultural justice**.

By incorporating actions that directly address issues of gender, race and sexual orientation, the museum recognizes historical inequalities and works to reduce them. These initiatives are a concrete response to the need to resist **epistemicide**, valuing the historically marginalized knowledge and artistic production and reaffirming the importance of plural narratives. Thus, the museum not only preserves cultural heritage, but also promotes the **empowerment of the communities** that make up contemporary society, strengthening the role of these populations in the construction of collective memory.

The implementation of a Diversity Program in the Museological Plan also expands the institution's impact in the field of **cultural policy**, transforming the museum into a space for **intercultural dialogue** and for confronting structural inequalities. The construction of an accessible, representative, and inclusive environment reinforces the museum's commitment to being a meeting and learning space, capable of **overcoming stereotypes** and **fostering respectful and equal conviviality** between different groups.

By recognizing **diversity** as a key pillar, the museum positions itself as a dynamic space, connected to the demands of its different audiences, celebrating their multiple identities. In this context, it not only revives and values cultural heritage, but also contributes to the **deconstruction of prejudices** and the promotion of a more just and equitable society.

Bibliography

ARAUJO, Emanoel. Plano Museológico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira [Museological Plan of the National Museum of Afro-Brazilian Culture], 2009.

BENTO, Maria Aparecida Silva. *O pacto narcísico da branquitude* [The Narcissistic Pact of Whiteness]. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

_____. "Branquitude: a outra face do racismo" [Whiteness: The Other Face of Racism]. In: *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil* [Social Psychology of Racism: Studies on Whiteness and Whitewashing in Brazil]. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRASIL. *Estatuto de Museus: Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009* [Statute of Museums: Law No. 11,904 of January 14, 2009]. Available at https://www.planalto.gov.br/cci-

vil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm. Accessed November 7, 2024.

_____. *Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta o Estatuto de Museus* [Decree No. 8,124 of October 17, 2013. Regulates the Statute of Museums]. Available at https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8124.htm. Accessed November 7, 2024.

CARNEIRO, Sueli. *A construção do outro como não-ser como fundamento do ser* [The Constitution of the Other as Non-Being as the Foundation of Being]. (Doctorate Thesis in Philosophy of Education) – FE/USP, São Paulo, 2005.

COELHO, Jamile; SOUZA, Cintia. *Plano Museológico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira* [Museological Plan of the National Museum of Afro-Brazilian Culture]. Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, 2022.

COELHO, Jamile; SOUZA, Cintia. *Plano Político-Pedagógico do Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira* [Political-Pedagogical Plan of the National Museum of Afro-Brazilian Culture]. Museu Nacional da Cultura Afro-Brasileira, 2022.

IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus. *Plano museológico: diretrizes para elaboração e implementação* [Museological plan: guidelines for elaboration and implementation]. Ministério da Cultura, 2013.

ICOM – INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS. *Museum Definition*. Available at https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/. Accessed November 7, 2024.

NASCIMENTO, Abdias do. *O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado* [The Genocide of Black Brazilians: A Process of Disguised Racism]. São Paulo: Editora Perspectiva, 2016.

<PANEL_1>
<WHAT DO MUSEUM AUDIENCES WANT? WHAT DO THEY PROJECT, WHAT DO WE REFLECT, AND WHAT DO WE WANT TO REFLECT?>

Marília Bonas,
technical director of Museu do Futebol/IDBrasil

This seminar has a good dose of provocation in its statement. The first is this idea of “planning museums.” And with this we can think of planning as this place of amplification, of projecting the reach of museums, but also as a place where audiences project themselves. And projection in psychoanalysis is a defense mechanism, it is this attribution of one’s own feelings, desires and impulses to something external to oneself because, in oneself, you are not yet able to appropriate these issues.

In this sense, I like to think of museums as the place at which the audience directs questions and desires.

The second is “reflecting audiences.” To what extent are museums a projection or a reflection of their audiences? Do we want to be a reflection? And what audiences are we talking about?

To begin this dialogue, it is important to discuss the movements and symbolic shifts within the nature of a cultural institution in recent decades.

Historically, museums are institutions at the service of research, preservation, and representation of a worldview. With a structural and structuring heritage of coloniality, they served and continue to serve to materialize and translate portrayals of class, of truth, of the “self” and the “other.” In short, museums are at the service of an episteme and, to this end, they collect objects—material or immaterial—to which these values are attributed.

From the 1970s onwards, this type of institution began to be permeated by educational and social agendas, especially provoked by popular educators in the context of resistance to Latin American dictatorships. Without damaging their position in the world as spaces for contemplation, “art temples” or “places for old trinkets,” museums also began to receive and work with students from public and private schools, without there necessarily being a migration in the same proportion of them and their families to the category of “spontaneous audiences.”

In the 1990s, the integration of Brazilian museums into cultural market dynamics—with the first major blockbuster exhibitions—caused an increase in the number of visitors to these spaces. In an episodic logic of cultural consumption, temporary exhibitions became “mandatory” programs suggested by newspapers’ culture sections, and new interested par-

ties—still of classes A and B—began to flaunt the "been there" badge. Such exhibitions also increased the number of visitors to institutions' main exhibitions without necessarily diversifying the social strata that comprised this audience, even with a more media-friendly image of these institutions.

In the first decade of the 2000s, there was an initial change brought about by the world of entertainment in the field of museums: the creation of experience-museums, "without collections"—such as the Museu da Língua Portuguesa [Portuguese Language Museum], in 2007—where I worked until last year—and the Museu do Futebol [Soccer Museum] in 2008—where I currently work.

The long-term exhibitions of these institutions—and others of the same nature that have been created over the years—are supported by large technological devices that create immersive rooms and narratives constructed from audiovisual content, dispensing with material culture as the starting point for museological communication. The research and conservation aspects of these museums were placed in the background, as these institutions began to tackle other types of challenges—such as the difficulty of updating their content, due to high production costs, rapid obsolescence and the need for large investments to maintain or renew their technological infrastructure.

With the inauguration and renovation of institutions, great visibility in the press and a greater influx of resources from sponsors, the period from 2009 to 2018 was fruitful for Brazilian museums. The creation of the Instituto Brasileiro de Museus [Brazilian Institute of Museums] (Ibram) and the enactment of the Museum Statute in 2009 brought about the possibility of consolidating public policies, expanding debates, and structuring new premises and values for museums.

As cultural workers, we listened and talked a great deal about what we wanted: museums as agoras; museums as public squares; museums as institutions that embrace their non-neutrality; museums as safe spaces for difficult issues; museums of different types understanding themselves as human rights museums.

The pressure and struggle of social movements burst the bubbles of "traditional" cultural agents—namely, white cis men and women from the same social groups—and, with the support of the market and its interests, institutions gave way to new voices—without changing their leadership and management structures, we should emphasize.

Riding this wave, in an initial phase of occupying social media, museum institutions also began to vocalize their causes and experiment with an initial expansion of the bases of their curatorial projects beyond exhibitions, with the offer of cultural activities—seminars, debates, workshops, presentations, and parties—articulating new audiences.

The situation began to change on the eve of Jair Bolsonaro's election, and Museu de Arte Moderna de São Paulo [Museum of Modern Art of São Paulo] (MAM São Paulo), we should recall, was the site of one of the first episodes of attacks on museums—and of resistance—in October 2017.

Museums survived the Bolsonaro administration in opacity, especially those linked to the public sphere, continuing their work.

The pandemic and the hasty migration of museums from in-person life to the digital world—which was primarily intended to avoid layoffs and closures—somehow strengthened museums in their knowledge production functions, with a huge number of live streams, online educational services, and virtual exhibitions. On the other hand, in this same context, social media have become unsafe places and digital militias—whether official or spontaneous—have put management bodies, Boards, and sponsors in a state of maximum vigilance regarding the content shared or disseminated by institutions.

In the material world, some museums and cultural institutions—and here I draw attention to, in São Paulo, the Museu da Língua Portuguesa, Casa do Povo [The People's House], Museu de Arte Sacra [Sacred Art Museum] and Museu do Ipiranga [Ipiranga Museum]—went into the field with their staff, collecting and directly donating supplies to vulnerable populations.

With the end of the pandemic, the return of audiences to cultural institutions took place on different terms.

The 2023 research "O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus" [The Power of the Audience: Global Trends for the Future of Museums] conducted by Consumoteca/OiFuturo provided an interesting overview of the post-pandemic world. One of the discoveries was the public's desire to participate in "festivals" proposed by museums. This type of programming format has been successful for decades, as is the case with the Festa do Imigrante [Immigrant Festival], at the Museu da Imigração [Immigration Museum], in São Paulo. Another more recent example, from 2023, is the Festival PopRua [PopStreet Festival], co-created by the Museu da Língua Portuguesa and social movements based in the same region, which combines assistance to vulnerable populations with cultural activities proposed by institutions or artists in the area. A huge success!

Regardless of the nature of the festival, according to the research, the audience's desire is to participate—or have the possibility of participating—in different types of activities throughout their presence at the museum: visiting the exhibitions, watching presentations, taking part in leisure and interactive activities, and, preferably, consuming something related to this context. Something like "I only leave the house to go to a museum if there's a lot to do"—a diversified experience of cultural consumption.

Another trend observed by me and colleagues in the field, in the post-pandemic context, is the greater influx of audiences in ludic and outdoor activities proposed by museums and cultural centers—without them necessarily entering the buildings or visiting the exhibitions. In Rio de Janeiro, the Museu da República [Republic Museum] is one of the examples that support this perception. Here in São Paulo this has been a successful strategy of the Museu do Futebol.

Activities inside auditoriums or closed rooms, such as lectures, film screenings, special visits or talks—if scheduled individually—have proven to be a disaster in terms of audiences in the post-pandemic period.

And, lest we forget: also during this period, a phenomenon derived from experience-museums has expanded—that of Instagrammable, technological, and/or immersive exhibitions. Far from any connection with museological work, being instead of a commercial nature and with expensive tickets, they take place in shopping malls, convention centers and even in some... museums.

But returning to the topic of this seminar: what do museum audiences want today? What do they project, what do we reflect, and what do we want to reflect?

The research carried out by Consumoteca/OiFuturo[1] states that we are in the "era of protagonism."

Marlus Araújo, one of the experts interviewed, states that, in this era,

> the museum has to change to keep up with a society where everyone is a content creator. There is no longer room for the top-down approach of only presenting curatorial concepts and saying, 'Come see this because it is important;' the relevance of any content must be understood in its social context"[2]

In this perception, there is a shift from the museum as a place of knowledge and knowledge production to the museum as a platform that amplifies and legitimizes multiple voices—whose production may or may not be supported by collections and curatorial visions of the institution itself. In other words: in the era of protagonism, the museum is a mirror.

The research also presents four profiles of mapped audiences: the uninterested (who migrated their lives to the digital world and no longer attend museums); the escapist (who prioritizes outdoor activities and sensory experiences); the traditional (who prefers "classic" experiences and institutions) and the "do-it-all" (who seeks an integrated journey and attends all types of cultural spaces).

The research proposes multiple and intersecting strategies for these different profiles: the phygital museum (unique virtual and technological experiences); the museum for all tribes; the museum of sensations; the metamuseum (which is already born virtual, accessible, and gamified); and the expanded history museum (based on non-hegemonic voices).

It is interesting to note that several desires highlighted by the public are the result of the actions of museums in recent decades, such as the change of agents and their agencies in curatorial programs. In a feedback loop, non-hegemonic voices have opened up space in museums, bringing in new audiences who want to hear these voices louder and clearer

[1] "O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus" [The Power of the Audience: Global Trends for the Future of Museums]. Available at https://oifuturo.org.br/pesquisa-internacional-o-futuro-dos-museus/. Accessed November 22, 2024.
[2] Id., p. 26. Our translation.

because they reflect them. Another point is accessibility, which moves away from a logic of formal transposition of exhibition content for audiences with disabilities and becomes a source of protagonism and creation. And it is worth mentioning here that MAM São Paulo is a pioneer in bringing the DEF culture[3] to the museum setting.

On the other hand, some of the projections from audiences and experts about museums in this research cause a slight discomfort. One of them is an uncritical adherence—in a trend already mentioned, of a "museum of sensations"—to an "experience market." The word "experience" is mentioned 99 times in 138 pages of the research, in fact.

Historically, regardless of the institutional agenda, the museum was and is a place for a sensory experience. Even the virtual ones. But let us address the material world: leaving our home, school, or workplace and going to a specific space which we conventionally call a *museum*—which can be a building or a delimited territory—to relate—in a contemplative, dialogical, propositional way, or not—with a narrative crafted from a specific language is, essentially, a sensory experience. The displacement of the body, the passage through space, the temperature, the smell, what you see and hear, all of this is necessarily part of the realm of the senses, and this experience is lived, perceived, and interpreted based on the objectivities and subjectivities that constitute a person.

But the word "experience" in this research appears as something beyond that. Something of the realm of an event, of exceptionality. Something, as I see it, that concerns a relation with time.

In the research, Jo Mangan, an expert in performance and digital curation, states that the "*museum is already dead*" and that "*museums fail to create a sense of 'opportunity' and 'urgency'*," *unlike festivals*."[4] Opportunity and urgency are concepts linked to time, to FOMO—fear of missing out.

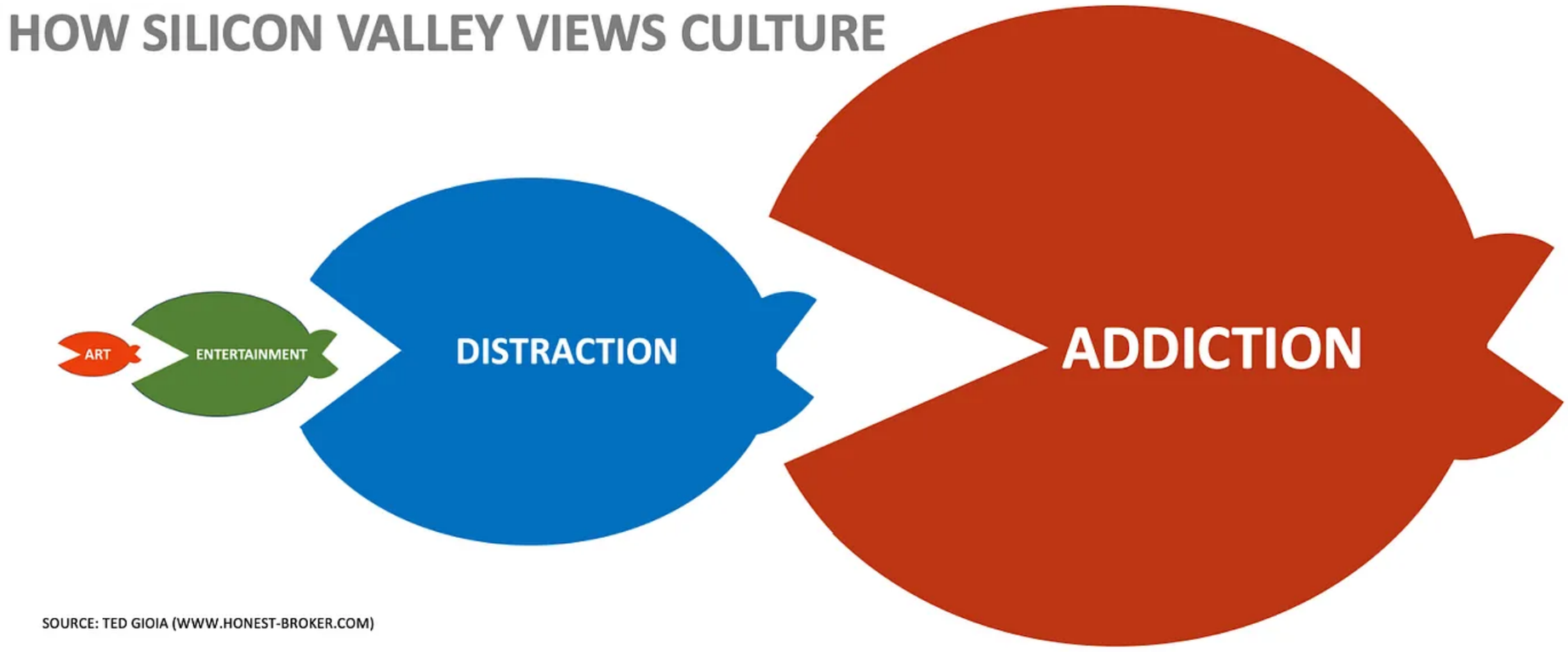
This recently-coined acronym conveys the feeling that something you are experiencing may not be interesting or grand enough compared to what you may be missing out on. If this was already a trend in the post-internet world, the mechanism of social networks such as TikTok and Instagram's Reels not only accelerated this dynamic but also further shortened the time you make available for something to capture your attention.

So, it occurs to me that the audiences' expectations regarding the experience in museums are something that immediately relates to this anxiety. The activities offered by a museum must be more impactful, interesting, and innovative than others in the post-entertainment world. Institutions will face the increasing challenge of programming activities that are more

[3] DEF Culture refers to a set of practices, discourses and artistic productions that emerge from the lived experience of people with disabilities, positioning them as central agents in cultural creation. This approach seeks to break with the stereotypical and ableist hegemonic vision present in society, replacing it with a perspective that celebrates disability as a source of social criticism and aesthetic and ethical innovations.
[4] Id., p. 75. Our translation.

attractive than endless, distracting and addictive sessions of content that algorithms carefully curate for each individual, in ceaseless, infinite sixty-second sequences.

Recently, Ted Gioia, a musician and music critic based in the U.S., has published a short essay on the state of culture in 2024 and the post-entertainment society. Even though the text focuses precisely on the music industry, it points to a series of behavioral changes on the part of art consumers. In a chart showing smaller fish being devoured by increasingly larger fish, he points to the dopamine addiction caused by the consumption of "short content" on social media as the big fish that devours production in the service of "distraction," which then devours entertainment culture, which ultimately devours art.[5]



Museums tend to see themselves as the fish of art, creation, production and sharing—and more recently, co-creation—of knowledge. But, as discussed previously, this type of institution was registered and began to organize its success metrics through the logic of entertainment. The Consumoteca/Oi Futuro survey also points to trends in the audiences' perception of museums as places of distraction—preferably immersive and ultra-sensorial. But if we think about the difficulty we face today in staying focused, the big issue is the addiction to dopamine and the need for increasingly greater and awing stimuli to take our eyes off the screens.

More than an exercise that seems to flirt with a Cassandra syndrome, thinking about this leads me to chart some possible paths for the public projection of museums today. Shared creation, non-hegemonic voices that create tension in places of representation and action,

[5] Gioia, Ted. "The State of the Culture, 2024 — Or a glimpse into post-entertainment society (it's not pretty)". In *The Honest Broker*. Available at https://www.honest-broker.com/p/the-state-of-the-culture-2024. Accessed November 24, 2024.

democratic celebrations, the body in action: I believe these are paths for museums and their programs.

But I think we have to destroy the idea that the museum is an uncritical mirror of its audiences. Based on the co-creation of its place in society—without forgetting that museums are made by people and have agendas—we must propose other ways of seeing and being in the world beyond the logic of cultural capitalism. Curatorial programs based on ancestral knowledge and practices—which have multiplied and extended beyond exhibitions into diverse activities—are already disrupting the logic of the entertainment and distraction markets, and hold enormous potential for reducing the effects of dopamine addiction.

Amidst festivals that attract many visitors, it is also possible to guarantee space for the good old exercises of observation, of reading artworks, of attention strategies for opening dialogues that establish different times. Perhaps museums could package this simple, sensorial experience of the present time as mindfulness or meditation exercises. Regardless.

Fewer and fewer spaces invite critical perception of oneself and of the collectives to which we necessarily belong—and those that make such invitations are not attractive to the market. And, unlike other cultural institutions, museums have assets that are actually excellent vectors for the exercise of existing in time: their collections, objects—material or not—that, by their institutional nature, are researched, preserved, given meaning, and which give us infinite new meanings.

Bibliography

Consumoteca/OiFuturo. “O poder do público: tendências globais para o futuro dos museus” [The Power of the Audience: Global Trends for the Future of Museums]. Available at https://oifuturo.org.br/pesquisa-internacional-o-futuro-dos-museus/. Accessed November 22, 2024.

GIOIA, Ted. “The State of the Culture, 2024 — Or a glimpse into post-entertainment society (it’s not pretty)”. In *The Honest Broke*r. Available at https://www.honest-broker.com/p/the-state-of-the-culture-2024. Accessed November 24, 2024.

<COMMUNICATION AND AUDIENCES: STRATEGIES FOR A MUSEUM OF THE FUTURE>

Ane Tavares,
coordinator of Communication at MAM São Paulo

Communication has been one of the greatest challenges for contemporary museums. If, in the past, cultural institutions established themselves as “temples of knowledge”, today this model no longer accounts for the social and cultural transformations that are taking place. For quite some time now audiences have not been passive spectators; they question, interact, *like*, share and—sometimes—become active critics. And how can museums effectively engage in dialogue with their ever-changing public? How can it attract and relate with new audiences? How to employ functional communication strategies that are also connected to the museum’s mission and identity?

These were some of the central issues discussed at the seminar **mam debate: Planning Museums, Reflecting Audiences**, at the panel entitled *Integrated Communication: Museums and their Networks*.

Drawing on Duncan F. Cameron’s provocation in “The Museum, a Temple or the Forum” (1971),[1] we can reflect on how museums can become true “museums-forums,” dynamic spaces where the audience not only observes, but also participates in the building of knowledge. In the digital world we live in, this idea becomes even more relevant.

The advance of social media since the 2000s has driven a new form of interaction between museums and their audiences. Facebook, Twitter, Instagram and, more recently, TikTok have allowed for direct and often real-time contact. Despite all the discussions surrounding the role of social media in decision-making in museums, this was a true communication revolution, which shifted art institutions to a space more open to dialogue and co-creation with their visitors.

Still in 2020, when the Covid-19 pandemic forced museums around the world to close their doors, the Museu de Arte Moderna de São Paulo [Museum of Modern Art of São Paulo] (MAM São Paulo) reinvented itself to be present in the public’s daily lives through digital media. Lives, interactive content and digital campaigns bacame essential tools for keeping up relevance and engagement. It was during this period that MAM, for example, experienced organic and exponential growth in terms of audience reach on social media. The museum’s

[1] Duncan F. Cameron was a Canadian museologist, director of the Brooklyn Museum from 1968 to 1973, and an influential name in museum theory. In the article “The Museum, a Temple or the Forum,” he proposed reflections on the role of museums in society and how they should evolve to become more democratic and participatory.

curatorship, communications and education teams joined forces to develop special projects adapted to those times, such as “MAM na cidade” [MAM in the City], which took works from the museum’s collection to project them onto blind walls in São Paulo, and “MAM no Minecraft” [MAM on Minecraft], one of the most popular digital games in the world.

The pandemic has boosted something that was already underway: greater professionalization of museums’ communications sectors. At MAM São Paulo, this transformation had already been occurring since 2018, when communication ceased to be integrated into the fundraising area and became an independent sector. This change allowed for more strategic planning and actions, in addition to strengthening the relation with the public, and exploring—integrating with other sectors, especially curatorship and education—new forms of digital communication.

Faced with this scenario, a crucial question arises: how can museums remain open and dynamic without losing their essence and institutional mission? Could this be one of the great challenges for museums in the 21st century?

The future of museums inevitably involves innovation in communication—and that means balancing the traditional and the contemporary, public participation and curatorship, dialogue and knowledge. And, to achieve this, communication cannot be just a dissemination tool, but rather a strategic pillar, which increases public engagement and strengthens the museum’s identity. Digital strategies, interactive content and active public presence may be central elements to perhaps consolidate the museum-forum model suggested by Cameron five decades ago.

Panel 2

<INTEGRATED COMMU-NICATION: MUSEUMS AND THEIR NETWORKS>

Caroline Carrion
Fernando Bruno
Lorena Vicini

<PANEL_2>
<@BIENALSAOPAULO>

Caroline Carrion,
superintendent of Communications at Bienal de São Paulo

Nothing is done by one person alone, but there are few examples that illustrate the power of collective effort as well as major international events, and the Bienal de São Paulo [São Paulo Biennial] is no exception. There are thousands of documents catalogued and preserved in the Wanda Svevo Historical Archive that attest to the enormous number of people needed to carry out a single edition of the show.

Let's take for example the 1st Bienal [Biennial], which occupied the Trianon Esplanade for two months in 1951: it featured 729 artists from 25 countries and more than 1,800 artworks. For this selection to be exhibited in such an unlikely place at the time as Brazil, the efforts of hundreds of people were required: from Ciccillo Matarazzo and Yolanda Penteado, among many others who acted as informal ambassadors in the international negotiations that made the Bienal possible, to the technical staff of the Museu de Arte Moderna of São Paulo [Museum of Modern Art of São Paulo] (MAM São Paulo), which was responsible for organizing the exhibition at the time, and countless other workers, including those who lent works, intermediaries of all kinds, not to mention the public servants.

The 1st Bienal would not have existed without an extensive network of collaborators who believed in the project, and this belief was fostered by the more than 100,000 people who visited the exhibition. Although the number is impressive in itself, it becomes even more expressive when we consider that the habit of attending mass art exhibitions was only just blossoming in the country, and the first museums dedicated to modern art had been founded only a few years earlier.

The Bienal therefore emerges from and with a network of people committed to its existence, a network which, in an expanded form, still today forms its specialized audience and its main interlocutors: artists, scholars, curators, art experts, collectors, patrons, cultural sector workers, researchers, teachers and part of the public authorities. This core group has been deeply engaged with the Bienal since its creation, helping it to remain artistically and aesthetically relevant throughout its more than seventy years of history. But the Bienal was never restricted to this specific, minority audience, as attested by the 100,000 thousand visitors in 1951 or the 700,000 at its last edition, in 2023.

It is in its social function that resides the meaning of promoting an international event of the proportions of the Bienal and all the collective efforts involved in its realization. The Fundação Bienal de São Paulo [São Paulo Biennial Foundation] was created in 1962, when it was no longer feasible for MAM São Paulo to continue holding the exhibition, now as a private non-profit foundation for culture. Since its inception, as part of its mission, it has been res-

ponsible for promoting artistic production and democratizing access to art, mainly through the exhibition itself, but also through educational and communication activities.

What does it mean, however, to democratize access to art, and what role can communication campaigns play in this regard? The Bienal was born as an institution focused on social extroversion, with robust coverage in the press in its first edition, which also started the practice of publishing catalogs for each exhibition. Although these initiatives remain uninterrupted, over time they have proven to be insufficient for the growing demands of a society that has undergone accelerated transformations in the last seven decades, especially from the turn of the century onwards. In the commemorative book *Bienal de São Paulo desde 1951* [São Paulo Biennial Since 1951], the editor Paulo Miyada observes that "although the São Paulo Bienal is the second oldest biennial in the world, it is also the one that has transformed itself the most, inside and out, in its way of doing things and in its public presence."[1] And this observation is certainly valid for its communication and content creation policy.

A Digital Precursor

At the end of the last century, the internet was still in its infancy compared to what we experience today, but its use was beginning to expand more broadly in Brazilian society. An article published in UOL Notícias in May 1996 claims that "the Internet can now be considered a true craze among Brazilian computer users. In seven months, the number of home pages recorded by Rede Nacional de Pesquisa [National Research Network] (RNP), which coordinates the implementation of the world wide web in the country, has increased from 800 to more than 4,100."[2] Today, this number seems derisive, but at the time, this was significant growth, and the first website developed for a São Paulo Bienal was part of this action.

The dematerialization of art at the end of the millennium—a more than appropriate topic for the 23rd Bienal—was also marked by the dematerialization of information media. Or, more precisely, by its digitalization. In the exhibition catalogue, the curator Nelson Aguilar spoke of a "broader movement of dematerialization, to which belongs not only the definition of the work of art, but the very way in which man inhabits the world at the end of this century."[3] It is thus relevant that it was amidst such discussions that the innovative decision was taken to create, in addition to a printed catalogue of the exhibition, a website that would make its contents available to all those with access to the internet.

To this end, Bienal's network of partners expanded to include the UOL portal, given that producing and hosting a website in 1996 was no simple task. The partnership extended to

[1] Miyada, Paulo (ed.). *Bienal de São Paulo desde 1951* [The São Paulo Biennial Since 1951]. São Paulo: Bienal, 2022. p. 18.
[2] Zilveti, Marijô. 05/22/1996: "Explode o uso da Internet no Brasil" [Internet Usage Explodes in Brazil]. *UOL Notícias*, May 22, 1996. Available at https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/1996/05/22/22051996-explode-o-uso-da-internet-no-brasil.htm. Accessed November 25, 2024.
[3] Aguilar, Nelson. "A era da desmaterialização" [The Era of Dematerialization]. In: 23ª Bienal Internacional de São Paulo [23rd São Paulo International Biennial] (exhibition catalogue). São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo, 1996, p. 20.

the famous 24th Bienal, entitled *Um e/entre Outro/s* [One and/among Other/s] and better known as the "Bienal da Antropofagia" [Biennial of Anthropophagy]. When the exhibition reached its 25th edition in 2002,[4] the institution already planned and produced its websites autonomously—which not only accompanied all editions of the Bienal since then, but also some special exhibitions, such as the *30x Bienal – Transformações na arte brasileira* [30x Biennial – Transformations in Brazilian Art] (2013).

Today, exhibition websites are treated with as much care as their printed publications—which, by the way, since the first edition have been available for free download on Portal Bienal, the Foundation's institutional website. They replicate the content of the catalogues, but go further, not only in terms of texts, but especially through audiovisual resources. These are tools for disseminating the exhibition's contents, either by complementing the experience of those who can visit the show in person or by mediating the relation of those who cannot be present.

Since 2024, the Portal Bienal, in addition to publishing news articles, has featured commissioned content on the contemporary art world in an expanded way, including even a digital work created for the platform by Gustavo Caboco. Over the last thirteen years, the Bienal's websites, including the Portal, have received around 12 million hits, a much higher figure than the number of visitors to the exhibition in the same period. When we think about democratizing access to art, we cannot disregard the content made available by these platforms.

Almost thirty years after the Bienal's first digital experience, it is hard to believe that the dematerialization of the world was once just a promise. Today there are more than 1.1 billion websites in the world, 200 million of which are active.[5] There are 480 million digital devices (including computers, laptops, tablets and smartphones) in use in Brazil, that is, 2.2 devices per inhabitant. When we reduce the scope to portable devices, the average is 1.8 devices per inhabitant, or 1.2 smartphones per person.[6] If in 1996 we were discovering the internet, in the 2000s we witnessed the emergence of social networks, which today dominate our attention, especially in our country: Brazil is the second country in the world with the most time spent online per day, an average of 9 hours and 13 minutes.[7]

[4] The 25th Bienal, which should have taken place in 2000, was postponed to 2002 to host the exhibition Brasil+500 – Mostra do Redescobrimento [Brazil+500 – The Re-Discovery Show], which, in addition to the Bienal Pavilion, occupied three other venues in Ibirapuera Park.
[5] Loy, Matt. "How Many Websites Are There?". Digital Silk, November 11, 2024. Available at https://www.digitalsilk.com/digital-trends/how-many-websites-are-there/. Accessed November 25, 2024.
[6] Fundação Getulio Vargas (FGV). "Pesquisa revela que Brasil tem 480 milhões de dispositivos digitais em uso, sendo 2,2 por habitante" [Research reveals that Brazil has 480 million digital devices in use, 2.2 per inhabitant]. Portal FGV, June 27, 2024. Available at: https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-revela-brasil-tem-480-milhoes-dispósitos-digitais-uso-sendo-22-habitante#:~:text=Addindo%20os%20notebooks%20e%20os,de%20reais%20em%202025/26. Accessed November 24, 2024.
[7] We Are Social, Meltwater. "Digital 2024 Global Overview Report". We Are Social, January 31, 2024. Available at https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-2024-5-billion-social-media-users/. Accessed November 25, 2024.

Always watchful of the most relevant discussions of its time, less than fifteen years after the creation of the first social networks, the attention economy permeated the project of a São Paulo Bienal.

Expanding Communities

In 2018, the 33rd São Paulo Bienal – *Affective Affinities* was held. Curated by Gabriel Pérez-Barreiro, the exhibition became notorious for subverting the Bienal's "operating system": instead of centralizing the curation and holding a single theme-based exhibition, Pérez-Barreiro invited seven artists-curators to occupy the Pavilion with seven group shows, while he himself curated twelve individual exhibitions (one of which, of artist Bruno Moreschi, entirely digital). Equally relevant to the edition was the problematization of our attention span, increasingly hijacked by late capitalism. Taken as a curatorial and educational axis, attention permeated the edition as a whole, from its educational material, which was called *Invitation to Attention*, to the advertising campaign, whose theme was noise and isolation brought by devices and, paradoxically, by social networks, placing the Bienal as a counterpoint, a space for meeting and connection.

At the end of the three-month visitation period, the Ciccillo Matarazzo Pavilion welcomed 736,000 people. Although the number was significant, the public opinion survey carried out in that same edition revealed an alarming fact: the number of people visiting the Bienal for the first time had been consistently decreasing since 2004, according to the historical series (50% in 2004, 36% in 2018). At the same time, the number of people who already visited five or more editions continued to grow: 13% in the first survey compared to 28% in the most recent.

Fewer people were interested in *discovering* the Bienal. The experience with the exhibition was evaluated positively, which justifies the return of the public to more than one edition, but the issue was not what people experienced when they were at the Pavilion. It was about breaking down the barriers that prevented them from getting on a bus, subway, or car to go to Ibirapuera Park. In an edition that problematized attention, the Foundation was able to diagnose that this was precisely what it was losing: the attention of the general public—not when they were at the event, but before it. The feeling of anticipation experienced by the 28% who have already been to five or more Bienais and are anxiously awaiting to see what the next edition of the event will feature. The curiosity and desire for discovery that accompany Bienal's close circle, the specialized audience presented at the beginning of this text, seemed increasingly restricted to it.

How can we recover the ability for dialogue with society more broadly? It wasn't a programming issue. The exhibition and its public programming are historically characterized by being a thermometer of the issues that dominate public debate at a given moment. But addressing the issues that mobilized or distressed society in an increasingly polyphonic world did not seem to be enough for it to engage in the debate. It was necessary to mediate the aesthetic, ethical and political issues brought about by the Bienal in such a way that people would feel close to this universe, awakening in them a desire to appropriate the contents, such would be their mutual identification. And the answer seemed to be in the very thread that ran through the 33rd Bienal: if social networks hijack the attention of their users, the

system can be subverted, and this attention can be mustered for unforeseen and unpredictable purposes.

The Bienal launched its presence on social media in 2011, and in 2019, after the 33rd edition, it had 90,000 followers on Instagram, the network that would be defined as its priority channel. We were still living in the era of Facebook's hegemony, but Instagram was more in line with the institution's purposes: it was a more experimental network, centered on images, with a younger audience. Rejuvenating its audience was essential to attracting new visitors to the exhibition. This movement, in itself, was nothing new for cultural institutions in that period. What was new was the way of producing content and, consequently, the type of content produced. Starting with the subject. Until then, Bienal's networks were tied to the Bienal itself, which bound them to the event's seasonal nature. To reach new audiences, regularity in content production was necessary. Without a permanent program and a collection, how could this be achieved?

For many years (or perhaps it has always been this way) communication products had taken on the role of tools for building repertoire. First with publications and signage, then with websites and, in recent years, with the production of content for social media; the area is one of those responsible, alongside curation and education, for the discursive production that accompanies each exhibition. These initiatives are undoubtedly intended to promote the exhibition and bring in visitors, but they also have enormous potential for audience-building. Today, the areas of communication and education are seen by the institution as the two branches of direct contact with the audience, and both share, each in their own way, the formative mission of the Bienal.

The restructuring that Bienal's social media pages underwent from 2019 onwards would not have been possible without this understanding of communication as a tool for building repertoire. As a way of overcoming the exhibition's seasonality and overcoming the image of being "self-absorbed" or "self-centered" that had been reported in opinion polls about the Bienal, it was decided to open the scope of its Instagram profile to the universe of contemporary art as a whole. If the Foundation wanted to attract more people to the exhibition, it first needed to awaken their interest in art. And it was necessary to do so in a way that was inviting to younger people and non-experts. At this point, it became clear that each channel has its own style—a text expected for a catalog has a different tone to that suitable for social media. Communicating, more than anything, is mediating. And with time and practice, the social media team found ways to translate artistic and curatorial concepts into a handful of words and in a way that captures the ever-competitive attention of the digital audiences.

Audience, opinion and brand perception surveys were vital for reaching the diagnosis and setting goals, in addition to offering insights that became initial pointers for the team that was embarking on a new venture. A great deal of research was also essential, not only on the social media profiles of other cultural institutions, both Brazilian and international, but also on pages that were not related to museums and biennials, but that had an audience similar to the one the institution intended to reach or that worked with interesting languages. Finally, it was necessary to understand the logic of the algorithm, which would not have been possible without the support of specialized consultants.

To fill the weekly schedule, daily editorials were created that are not open to the public, but guide internal work. And the mindset of the team and management had to adapt to an agile model, open to experimentation and without fear of error. Each network has its own rules of operation, but more than that, what works for one profile may not work for another on the same platform. Testing is key to successful social media outcomes. Testing, monitoring data and metrics for quick route adjustments and, of course, quality content. These are the guidelines that currently accompany social media work at the Fundação Bienal de São Paulo.

Bienal's Instagram page has thus become a contemporary art magazine, presenting the research and production of artists from around the world, some of whom have taken part in past Bienais. At the end of 2020, with the exhibition *Vento* [Wind], proposed by the 34th São Paulo Bienal at a time when cultural institutions were taking their first steps towards partial reopening with the easing of the Covid-19 pandemic, and later with the 34th Bienal itself, in 2021, and the campaign to celebrate the 70th anniversary of the São Paulo Bienal, commemorated that same year, the challenge arose of reconciling the so-called institutional content (that is, the established editorial grid) with posts about the projects. On social media, less is usually more: excessive posting tends to reduce the performance of publications, which are less distributed by the algorithm and have a smaller reach. Thus, instead of accumulating content, a rotation dynamic was established through which project posts should replace fixed editorials, but adapted to the platform's language—both visual and textual.

In 2022, the results were remarkable: in three years, the page had grown from 90,000 to 370,000 followers, but more important than its size was the quality of the base that was formed, with high levels of engagement and a majority of young followers. The statistic of 36% of people who visited the Bienal for the first time in the 33rd edition jumped to 41% in the 34th . Although the success of the established model was undeniable, three years later it proved to be insufficient: faced with the success of another network adopted mainly by the teenage audience, TikTok, Instagram began to invest in the short video model, as did YouTube itself, introducing its Shorts. Just as in 2019 a daily schedule of static content was established, in the second half of 2022 the same research process was reimplemented to create daily video editorials. More than diversifying deliveries on Instagram, this allowed Bienal to enter TikTok and expand its presence on YouTube, until then used by the institution as a public repository of audiovisual content.

Once again, the team—which needed to be enlarged to incorporate the new demands—went through a learning process involving a lot of experimentation and trial and error, with the support of consultants on TikTok's new and ground-breaking algorithm. In 2023, for the 35th Bienal, the longest campaign on social media was carried out, lasting five months, and achieving its best historical performance, especially due to video views. In 2024, in a new experiment, the pace for videos was reduced to three per week, with an exponential increase in delivery: the algorithm tends to prioritize economy, and posting excessively reduces distribution across the network itself. On the other hand, posting too little is also detrimental, so tests need to be carried out to find the optimal spot. Unfortunately, there is no manual for this, and what works for one profile may be too little or too much for another. Also in 2024, TikTok began allowing the creation of static albums. The formats allowed by networks, their internal gears, the preferences of their audiences—everything is in constant motion, which requires constant monitoring, flexibility and innovation when working with social media.

As of November 27, 2024, our Instagram page has 648,000 followers, and the combined audience of all of Bienal's social media platforms exceeds one million people.

There are still barriers to overcome. Two of the main tendencies for growth on social media are the adoption of trends and the engagement in relevant debates with other highly visible profiles (social reacting). In the cultural medium, there are sporadic attempts to engage with these practices, mainly by foreign institutions, but mostly without great results. In the case of the Bienal, both institutional characteristics and the nature of the content mobilized make it difficult to adopt these models, which demand a riskier stance, whether due to the immediacy with which reactions must occur (which is not in keeping with structured processes and approval instances), or due to the humorous tone given to many of these trends, which brings its own delicacies when dealing with art and the work of third parties.

New Voices, New Audiences

At the beginning of 2023, the year of the 35th Bienal – **Choreographies of the Impossible**, Bienal's Instagram had more than half a million followers. Through social media, the institution had built around itself a community of people interested in art and exhibitions, whose engagement with online content had already been partially transferred to the offline world, for the visit to the exhibition. But there was still the challenge of engaging with audiences who might have a potential interest in art, or in the issues raised by the exhibition, but who didn't get to the institution's digital channels nor had contact with the press coverage of its programming. In other words, the challenge was to reach people who were not within Bienal's reach.

A widespread practice in other markets, influencer marketing has found little traction in the visual arts field, perhaps in part due to the high budget it requires, or perhaps because there is resistance from agents in the segment towards this type of communication. Whatever the reason, experience shows that this type of strategy works: audiences are more likely to adopt a product or habit when the message comes from a person they admire or trust, so influence strategies are much more effective than traditional advertising campaigns. For this reason, micro-influencers have been gaining more and more market space, because, although they reach smaller bases, they have much higher levels of engagement, precisely as a result of the close relationship they are able to establish with their followers.

It was clear that the Bienal would not be able to speak to new audiences without adopting new strategies, and an influence campaign appeared as a promising path. In addition to the budget issue, which was over the institution's reach, there was also the challenge of assembling a squad of people aligned with institutional values and the issues raised by the 35th Bienal. The Vozes Bienal [Bienal Voices] pilot project was then created, through which influencers acted pro bono as ambassadors for the exhibition, receiving, in return, publications and access to guest-exclusive events, so that their audiences could get closer to the experiences they shared during the Bienal and feel invited to create their own memories at the exhibition.

In total, 32 people with widely different profiles agreed to take part in the project, including macro- and micro-influencers, with very few of them having a background in the visual arts world. People associated with culture (performing arts, literature, music, fashion), journa-

lism and advertising, activism, and even science were invited. Together, Vozes produced more than 350 posts, and the project was valued at more than 1.7 million Brazilian reais. In addition to spreading Bienal's message to new audiences, the posts provided new readings and new points of view to the exhibition in an experience that proved to be enriching in more ways than expected. Thanks to its success, it will be continued for the 36th Bienal, to be held from September 2025 to January 2026.

Based on the success of Vozes Bienal and the understanding that partners from specific niches can create bridges with previously inaccessible audiences, in 2024 the Bienal expanded its connections with two very distinct projects: Jornal JOCA [JOCA Newspaper], a publication aimed at children and youth distributed in thousands of schools throughout Brazil, and the International Saint Silvester Road Race, which in 2024 will distribute kits to athletes at the Bienal Pavilion. With very different formats and deliveries, both partnerships have in common Bienal's initiative to reach out to its target audiences, growing beyond the community it cultivates around itself: children and teenagers, in the first case, and runners, in the second, especially those who visit Ibirapuera Park daily, but who have never had the opportunity to enter the Pavilion during the Bienal show. These are new experiments that are underway, with still unknown results, but which point to new paths to be followed by the institution.

Possible Futures

The speed at which new technologies have changed the way we live and communicate is dizzying. The process of digital transformation was accelerated during the Covid-19 pandemic, but its inevitability has been with us for decades, at an increasingly rapid pace. We don't know what the museum or the Bienal of the future will be like. Augmented reality, virtual reality and metaverse experiences have been tested by a wide range of initiatives, from art fairs to cultural institutions. Artists are beginning to explore artificial intelligence as a creation tool. Blockchain technology has enabled the emergence of NFTs, digital files that carry the weight of uniqueness, perhaps with the potential to restore the lost aura to reproducible works.

The way we relate to art and the very understanding of what constitutes a work of art are, to a large extent, socially and culturally determined. It is highly unlikely that the ways in which we consume and understand art will remain untouched while all other areas of human life undergo profound transformations, but it is equally unlikely to believe in vague exercises in futurology. However, when we look at Bienal's nearly three-decade journey in the digital universe, there are some lessons that may perhaps guide us on how to find a path in such an uncertain future.

If we analyze the institution's use of technology, from the 1996 Bienal website to the most recent experiences on social media, including various technologies for virtual visits and extensive audiovisual production, it becomes clear that digital resources have never hijacked the attention of users addicted to their screens, but rather established new layers of mediation with the works and the exhibition itself, enriching the experience of those who visit it, or offering some contact for those far from São Paulo—a contact that is not intended to replace the direct relationship with the work of art, the sensation of the body present in a space as monumental as the Pavilion, but which has a more modest ambition of simply

making itself present. The online audience will not share the same experience as the visitor who attends the exhibition, but their encounter with art will still be an encounter with art.

How many people in the world have learned about the most famous works in history through reproductions in books and magazines? With the internet, this possibility has grown infinitely, and has even given way to other voices and productions that previously would have had difficulty finding their way into textbooks or specialized magazines. It is not about romanticizing social media and ignoring the many problems they have been proven to cause, especially among younger people, but rather seeking the aggregating and educational potential they can have, when mobilized by cultural projects and so many other people and initiatives that seek to make responsible and enriching use of these technologies. At least for now, they are an inevitable reality, and channels such as Bienal's or MAM São Paulo's allow users, in the midst of endless scrolling, to find moments of creative respite, of encounter and re-encounter with diverse or even unknown realities.

It's interesting to think that Bienal's influencer marketing campaign ended up opening the doors to partnerships that extend beyond the digital. In discussions about marketing, there is much discussion on the omnichannel experience, which occurs when the consumer moves between a company's physical and digital channels in a fluid, continuous and noise--free manner. Perhaps the future of communication in the cultural sector will also be omnichannel, and communities gathered around institutions will circulate as naturally between their physical spaces and their digital channels. In the meantime, we walk the fine line between reach and content, digital and in-person, and art and life.

Bibliography

AGUILAR, Nelson. "A era da desmaterialização" [The Era of Dematerialization]. In *23ª Bienal Internacional de São Paulo* [23rd International São Paulo Biennial] (exhibition catalogue). São Paulo: Fundação Bienal de São Paulo, 1996.

Fundação Getulio Vargas (FGV). "Pesquisa revela que Brasil tem 480 milhões de dispositivos digitais em uso, sendo 2,2 por habitante" [Research reveals that Brazil has 480 million digital devices in use, 2.2 per inhabitant] . *Portal FGV*, June 27, 2024. Available at https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-revela-brasil-tem-480-milhoes-dispósitos-digitais-uso-sendo-22-habitante#:~:text=Addindo%20os%20notebooks%20e%20os,de%20reais%20em%202025/26. Accessed November 24, 2024.

LOY, Matt. "*How Many Websites Are There?*". Digital Silk, November 11, 2024. Available at https://www.digitalsilk.com/digital-trends/how-many-websites-are-there/. Accessed November 25, 2024.

MIYADA, Paulo (ed.). *Bienal de São Paulo desde 1951* [São Paulo Biennial Since 1951]. São Paulo: Bienal, 2022.

WE ARE SOCIAL, MELTWATER. "Digital 2024 Global Overview Report". *We Are So-*

*cia*l, January 31, 2024. Available at https://wearesocial.com/us/blog/2024/01/digital-
-2024-5-billion-social-media-users/. Accessed November 25, 2024.

ZILVETI, Marijô. “22/05/1996: Explode o uso da Internet no Brasil” [Internet Usage Explo-
des in Brazil]. *UOL Notícias*, May 22, 1996. Available at https://noticias.uol.com.br/ultimas-
-noticias/redacao/1996/05/22/22051996-explode-o-uso-da-internet-no-brasil.htm. Ac-
cessed November 25, 2024.

<PANEL_2>
<HYBRID COMMUNICATION: BLURRING THE DISTINCTION BETWEEN THE PHYSICAL AND THE VIRTUAL>

Fernando Bruno,
coordinator of Digital Projects at MALBA

Over the past two decades, the development of information technology has completely transformed our daily lives: from extremely basic issues such as searching for the location of a restaurant on the internet, the casual conversations we engage in with our friends and family or using an online app to shop, to much more complex ones such as developing a professional career or making political decisions. These new modes are essentially defined by the different languages, devices and digital media that we use and consume 24/7, with which we now find ourselves completely intertwined. As a result of these developments, we have become accustomed to an increasing blurring of the distinction between real and virtual life, and ultimately our very idea of what it means to be human—in relation to our behaviors, values and even our very biological constitution—has been drastically altered. Ubiquitous technology, the Internet of Things, augmented reality, virtual reality, non-human agencies, generative artificial intelligence are just some of the concepts that, at different times—and with different intensities regulated by technological advances, fads and marketing campaigns—have marked the culture in recent years. Alongside them, complex ethical and behavioral issues entered the public debate.

Of course, the art world has not been immune to this process, affecting the modes of production, circulation and consumption of works, exhibitions, mediation activities and curatorial experiences in the broad sense. In this specific area, it is the consolidation of a long-standing process, whose origin could be traced back to some practices of the historical avant-gardes of the early 20th century which, in their pursuit of reconciliation between art and everyday life, gave technology a leading role.[1] The transformations that took place from the end of the 19th century onwards—the establishment of Fordism and Taylorism as models of industrial production, the growth of large metropolises, the appearance of photography and cinema—affected cultural imagination in two ways: on the one hand, they fueled the creativity of artists, incorporating notions that were contrary to the concepts of classical painting and sculpture, such as the cult of the machine, the beauty of technique,

[1] See Huyssen, Andreas. Después de la gran división: modernismo, cultura de masas, posmodernismo [After the Great Divide: Modernism, Mass Culture, Postmodernism]. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2002; especially the section “The hidden dialectic: avant-garde-technology-mass culture.”

or the dynamism of the motor; on the other, they transformed the artistic procedures themselves, favoring particular technical developments, such as collage and montage.

Likewise, today, technology decisively affects both the forms and objects we use daily—which are designed and presented in digital systems—and our aesthetic and cultural preferences. In turn, the incessant flow of information we experience, the scale that the recording and circulation of data has acquired, has completely modified our ways of relating to cultural artifacts. “If there is an informational quality in contemporary culture,” says Tiziana Terranova, “it is not so much because we exchange more information than before, or even because we buy, sell or copy informational goods, but because cultural processes are acquiring the attributes of information.”[2] We can quickly identify some of these attributes in the physical and virtual objects that make up the ecosystem we inhabit daily: modularity, variability, mutability, immediacy, automation, customization, among others.

Faced with this state of affairs, many questions arise: how can we generate communication strategies that escape the monotonous noise of repetition and maintain their empathic capacity in a world saturated with information? How can we imagine forms of cultural exchange that not only use digital technologies as isolated tools, but that accept them as an inextricable part of the real experiences and, in this way, are also capable of questioning and redefining them? What role can expanded curatorship play in communicating art, in a context in which all of us, in one way or another, are content creators and curators? How can we balance the creative potential of digital tools with the risks of algorithmic culture, which tends to privilege what is already known and limit diversity? These questions serve to outline the framework in which this text is situated, and propose a journey that, based on the analysis of expanded curatorship, algorithmic culture, and the “banality” of the internet, seeks to imagine more open and critical ways to understand the hybrid reality in which we live.

We are all curators

A brief historical review from the curatorial perspective. Since at least the 18th century, curators have occupied a leading position in museums and public collections, in their role as conservators of works of art and other objects belonging to these collections. This function was organized around the care (precisely, from the Latin *cura*), protection and preservation of that cultural heritage. As museums grew in number and importance, especially during the 19th century, curators consolidated their role in the overall management of these collections. And, at the dawn of the 20th century, they also began to act as mediators between the public and the artists, professionals with the ability to bring non-specialist audiences closer to an art that, following the crisis of the ideas of beauty and originality and the experiences of the historical avant-gardes, was becoming increasingly complex to understand and appreciate.

In this long process that spanned the entire 20th century, the conservation of works became one more task among many others, associated with the selection, arrangement,

[2] Terranova, Tiziana. Network Culture: Politics for the Information Age. London: Pluto Press, 2004.

management, research, interpretation, and exhibition of art collections. Thus, a paradox arose: the more relevance the figure of the curator gained, the more the specific character of his task was lost. Nathalie Heinich and Michael Pollak describe the consequences of this process, which continues to this day, in the following terms: "[This situation] results in what can appear to be a form of 'deprofessionalization' of the exhibition curator's function, contrary to the process of professionalization observed originally in the position of museum curator. This deprofessionalization is marked specifically by deregulation in access to the job, a deinstitutionalization of the criteria of competence (its not being necessary to hold a specific diploma or position), an expansion in the social milieux or, to be more precise, in the intellectual fields of endeavour concerned, an individualization of product where a 'signature' becomes much more apparent and a redefinition of competence in terms of singularization (originality) rather than the implementation of collectively recognized rules."[3]

Perhaps one of the most important concomitant phenomena of this development is that the traditional exhibition, generally seen as the orderly but occasional arrangement of a set of outstanding works that individually exceeded the whole, came to be considered as a work in itself, whose *author*—a specific individual with a particular imprint that gives meaning to the whole—is the curator. This shift not only transformed the perception about curatorship, but also broadened the horizons of the field, allowing for diverse perspectives and original approaches. The figure of the curator ceased to be merely that of a mediator between the works and the public to become a critical and creative agent, capable of shaping complex cultural discourses through exhibitions. However, this evolution did not occur without conflict, as the authorship of the exhibitions involved debates about the boundaries between the role of the curator and that of the artist,[4] as well as the legitimacy of the new voices that began to occupy this space. In contemporary art, as Boris Groys has pointed out, the very notion of authorship is diluted in a collective and shared process, similar to those that occur in other collaborative artistic disciplines such as theater or cinema, giving rise to what he calls "multiple authorships".[5]

As a deregulated function, curatorship thus draws on new authorial voices that do not necessarily come from the institutionalized art world. Scholars, philosophers, critics, theater and film directors, and communicators now have the opportunity, and also the desi-

[3] Heinich, Nathalie & Pollak, Michael. "From Museum Curator to Exhibition Auteur: Inventing a Singular Position", in Thinking About Exhibitions, edited by Reesa Greenberg, Bruce W. Ferguson and Sandy Nairne. London: Routledge, 1996.
[4] A particularly interesting universe of cases, due to the particularities it entails, is that of artists who serve as curators. Elena Filipovic writes: "While it is easy to see that artist-curated exhibitions can challenge our very understanding of concepts like 'artistic autonomy,' 'authorship,' 'artwork' and 'artistic work,' what may be less obvious is that they also complicate our idea of what we mean by 'exhibition.' Many artist-curated exhibitions—perhaps the most striking and influential in the genre—are the result of artists treating the exhibition as an artistic medium in its own right, an articulation of form. In the process, they often disavow or dismantle the very idea of "exhibition" as usually conceived, challenging its genre, category, format or protocols and thus completely transforming the terms of what an exhibition may be." See Filipovic, Elena. The Artist as Curator: An Anthology. Milan: Mousse Publishing, 2017.
[5] Groys, Boris. "Multiple Authorship", in The Manifesta Decade. Debates on Contemporary Art Exhibitions and Biennials in Post-Wall Europe, edited by Barbara Vanderlinden and Elena Filipovic. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

re, to act as exhibition curators. Beatrice von Bismarck stresses that this shift towards an interdisciplinary curatorial practice redefines the traditional role of the curator in terms of a producer of connections, capable of assembling and reorganizing elements from different contexts into a new interpretation framework.[6] By its very nature, this ability for connection implies the possibility of a transgression of the initial hypotheses of the exhibitions and allows them not only to present the central theme they explicitly address, in which the curator has an authoritative and organizational voice, but also to become platforms for exchange and discussion around cultural, political and social themes not always established beforehand. In this new universe, communication as a discipline occupies a prominent place, as the curator and the museum—or the contemporary art center, or the biennial—are no longer limited to transmitting hard data about the artists and their works, but rather contribute to building meanings in an environment of multiple voices and perspectives, establishing social dialogues that, voluntarily or involuntarily, at the same time enrich and feed on the experience, ideas and proposals of a diverse and active audience.

Algorithmic culture

In parallel to this process of multiplication within the museum, for several decades there has also been a shift in the figure of the curator toward a much broader field, one that completely surpasses the art world. Indeed, in an era marked by massive flows of information, the need to organize and filter data in order to generate itineraries through culture is an everyday reality for *all of us*. We constantly receive and participate in information flows from a multitude of sources: news, social media posts, emails, podcasts, videos. This information overload is something we deal with on a daily basis: no matter how much time we spend consuming information, there is always more—much more than we are able to process. We live in a world in which the amount of information available grows exponentially every day, but our ability to absorb and understand it is still limited. And in many cases, this constant flow can be more disruptive and paralyzing than enriching.

Today, each individual serves as a curator or editor of their own information flow, developing strategies to select, organize and reinterpret what they consider relevant in a world saturated with content. Curatorship has thus ceased to be just a specialized job in museums or cultural institutions and has become an everyday practice, a way of structuring reality. This dynamic not only concerns the organization of information, but also shapes the ways in which we present ourselves to the world. It is about what we choose to share and how we choose to share it through personal narratives. In this scenario, our own identity has ceased to be something fixed and has become a dynamic construction, mediated by the technological tools and virtual spaces we inhabit. On the internet, Sherry Turkle wrote almost thirty years ago, “build a self by cycling through many selves. (...) Many more people expe-

[6] von Bismarck, Beatrice. “Curatorial Criticality – On the Role of Freelance Curators in the Field of Contemporary Art”, in On-Curating No. 9 “Curating Critique”. Available at https://www.on-curating.org/files/oc/dateiverwaltung/old%20Issues/ONCURATING_Issue9.pdf

rience identity as a set of roles that can be mixed and matched, whose diverse demands need to be negotiated."[7]

The way we organize, consume and present information also has a parallel with creative processes, where decisions about which elements to incorporate, transform or discard are central. Artistic production itself—regardless of whether the process or the work is presented in an analog, digital or hybrid format—has for years been conceived based on the logic of post-production, remix and copy,[8] which follow the old logic of selection and arrangement of collage, photomontage and *readymade* of the 20th century, but which, enhanced by digital tools, reach a scale unthinkable in the pre-digital world.

On the other hand, it is important to note that each of us shares space and interacts daily with artificial curators of all kinds, algorithms that permanently filter and process the information we receive according to our preferences and behaviors, such as Google search results, Amazon recommendations or Instagram trends, to mention just some of the most widespread applications today. Even the majority of images circulating through the devices we interact with in our daily lives are *built* by algorithms that, making up for the shortcomings of the small lenses of smartphones and tablets, select the most appropriate information, cleaning up the noise and the "imperfections" to return us technically effective images.

I think it is worth pausing at this point to deepen the discussion. Computational photography uses sophisticated technologies to transform image capture and processing beyond what traditional optical methods would allow. Rather than limiting itself to the physical properties of light and lenses, computational photography relies on algorithms to decide which aspects of an image should be emphasized, or even altered, based on multiple factors. These algorithms act as mediators between the captured reality and the final representation, prioritizing specific details, adjusting lighting, or applying a range of effects that, in many cases, are not explicitly controlled by the camera user: they analyze lighting conditions, detect faces and adjust focus or exposure in real time to "improve" image aesthetics. These systems learn and adapt to user preferences, incorporating their previous usage patterns. Thus, computational photography can customize the way images are processed through a database that includes the type of photos users typically take, the visual enhancements they prefer, or previous images they mark as favorites. This makes the camera more than just a capture device: it is a system that interprets, improves and even manipu-

[7] Turkle, Sherry. "Aspects of the Self", in Life on the Screen. Identity in the Age of Internet. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 1995.
[8] See for instance, from different approaches: Bourriaud, Nicolas. Postproducción [Postproduction]. Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2014; Navas, Eduardo. Remix Theory: The Aesthetics of Sampling. Nueva York: Springer, 2012; Reynolds, Simon. Retromanía: la adicción del pop a su propio pasado [Retromania: Pop's Addiction to Its Own Past]. Buenos Aires: Caja Negra, 2016; Goldsmith, Kenneth. Escritura no-creativa: gestionando el lenguaje en la era digital [Non-creative Writing: Managing Language in the Digital Age]. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2015; y Boon, Marcus. In Praise of Copying, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010.

lates reality according to user preferences, influenced by algorithmic decisions that aim to anticipate the user's desires based on their past behavior.[9]

The example of computational photography is a sample of one of the central features of contemporary culture, which some authors have defined as a "search culture."[10] In its logic of repetition and prediction, computational photography replicates the general algorithmic structure that dominates all aspects of communication today. We constantly trust search engines and social media with our personal information, preferences, and even our deepest concerns, because we believe that their algorithms will respond to our needs accurately and efficiently. And this pact goes far beyond the use of a simple consultation or connection tool: it becomes a relationship of reciprocity and interdependence in which these systems feed on our history of interactions and return to us a version of knowledge in accordance with that information. The more these technologies know about us, the more effective they are at delivering more accurately what suits our specific interests or needs.

This learning and response cycle, reinforced with every search, every "like," and every post, generates a continuous process of personalization that involves the active discarding of everything that is deemed to be irrelevant for our particular profile. Therefore, both social media and search engines act as echo chambers, in which we mostly interact with ideas, images, and people that reinforce our prior beliefs. In this way, in addition to the obvious risks linked to privacy violations, lack of transparency in data management, and the commercialization of private information inherent to algorithmic logic, there is a much more general corollary that impacts our entire culture: by presenting information according to users' previous preferences, algorithms shape a culture that is inherently static, repetitive, and conservative.[11]

[9] Hito Steyerl has an article in which she very intelligently analyzes the political determinations of computational photography. She observes, "Computational photography is therefore intrinsically political, not in its content, but in its form. Not only is it relational, it is truly social: potentially countless systems and people interfere in images before they even become visible. And of course this network is not neutral. It has rules and regulations inscribed in its platforms, which represent a mixture of legal, moral, aesthetic, technological and commercial parameters and effects that are openly hidden."See Steyerl, Hito. "Política proxy: señal y ruido" [Proxy Policy: Signal and Noise], in *Arte Duty Free. El arte en la era de la guerra civil planetaria* [Duty Free Art. Art in the Age of Planetary Civil War]. Buenos Aires: Caja Negra Editora, 2018.

[10] A particularly clarifying paragraph on this point, written by Vito Campanelli: "Due to the extraordinarily rapid growth of an ever-expanding and ever-changing "information cloud," most recent research has focused on the activity of searching, which has become the predominant way in which individuals relate to information and culture. The romantic activity of random navigation is becoming less and less appropriate: like wandering in the desert without a compass, it offers the possibility of adventure, but is not really suited to the purpose of finding data in the shortest possible time. The current hypertrophied growth of databases, therefore, gives rise to a culture of search." See Campanelli, Vito. *Web Aesthetics. How Digital Media Affect Culture and Society*, Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2010. A variation of the concept of "search culture" in terms of a "society of the query" can be found in Lovink, Geert. "The Society of the Query and the Googlisation of our Lives, in *Deep Search: The Politics of Search beyond Google*, edited by Konrad Becker and Felix Stalder. Innsbruck: Studien Verlag, 2009.

[11] On this last point, see Miconi, Andrea. "Dialectic of Google," in *Society of the Query Reader: Reflections on Web Search*, edited by René König and Miriam Rasch. Amsterdam: The Institute of Network Cultures, 2014.

The Banality of the Digital

At this point I would like to come back to a debate about artistic production that took place a few years ago, in the hope that reviewing its terms—removed from their original context—will help us not only understand the panorama described from another perspective, but also to imagine possible lines of action from the broader point of view of communication and digital culture as a whole. I am referring to the debate surrounding post-internet art, which emerged a few years ago at a time when an attempt was made to rethink the production of a group of artists who not only used the internet as a medium or theme—in the manner of new media art—but who, under the premise that the logic of the digital was permeating everyday life, began to apply that logic *offline*, even to physical products in which the traces of the digital were not entirely evident at first glance.

An initial approach to these ideas can be found in the texts of Marisa Olson, artist and former editor of the Rhizome platform, who coined the term "post-internet." Olson describes post-internet as an art form that does not necessarily rely on specific digital technologies or address the internet as a central theme, but rather it reflects the profound and ubiquitous influence of the digital on our lives. More than a technical or formal category, post-internet art encompasses, for her, a "moment" or "condition" that transcends new media and becomes aware of the virtual and physical networks in which it exists, from its conception to its reception.[12] The "post-internet" category thus describes an artistic object created with full awareness of both the virtual and physical networks in which it exists, from its conception and realization to its circulation and reception. It does not necessarily deal with the internet as a subject nor is it based on a particular technology. On the contrary, it equally incorporates both digital media and the material conditions and social systems from which it emerges and which it in turn transforms, regardless of the subject matter it addresses or the format it adopts. This idea is explored in depth in the text accompanying the exhibition *Art Post-Internet* (Ullens Center for Contemporary Art, 2014), in which curators Karen Archey and Robin Peckham underscore the omnipresence of the internet in our contemporary culture and reaffirm the idea that "this understanding of the post-internet does not refer to a time 'after' the internet, but rather to an internet state of mind— to think in the fashion of the network."[13]

Reconsidering these ideas can be an extremely fruitful exercise. The premises on which they rest remain fully valid, beyond the function of the term "post-internet" as a label that served to group together an ensemble of artists who produced their work in the first two decades of this century. From the specific point of view of communication, they allow us to re-evaluate the relevance of algorithms and the internet as a technological and also cultural framework for all our interactions.

[12] See especially Olson, Marisa. "Postinternet: Art After the Internet", *Foam Magazine* 29, Winter 2011; repr. in Art and the Internet , London: Black Dog, 2013.
[13] Archey, Karen y Peckham, Robin. Art Post-Internet. Ullens Center for Contemporary Art (UCCA), Beijing, China, 2014. Available at: https://ucca.org.cn/en/exhibition/art-post-internet//

Today, digital technologies should not be seen as something exceptional, much less as something separate from the physical world; on the contrary, they are deeply integrated into all aspects of our daily lives. In this sense they are more of a “state of mind” than a particular formal determination. Recognizing this banal trait of digital technologies—and I use the word “banal” here as a simple confirmation of their ubiquitous presence in our daily reality and not as a judgment on the quality of their content—allows us to think of communication no longer based on the urgency of technical novelty, but on the acceptance of its trivial, constant, and hybrid condition, as fertile ground for creation and debate. Perhaps in this way it will be possible to conceive cultural production strategies that transcend algorithmic inertia and the reductionism of engagement metrics, and that opt for diverse variations of the relationship between the human and the virtual. This shift implies, first and foremost, recognizing the digital as the force that structures contemporary culture in all its dimensions, both numerical and material.

Indeed, the digital today configures a dynamic whole, impossible to be reduced to a single medium: it covers everything from the genesis of a text to a meme going viral, passing through all kinds of virtual files, audios, videos, spreadsheets, geolocated maps, still images and animated gifs, among many others. All of these formats are embedded into the physical world, reconfiguring bodies and objects in their wake. This interdependence between the material and the immaterial, the local and the global, the human and the non-human, with its multiple interconnections and hybridizations, cannot only be an inevitable and suffocating condition; it is also an opportunity to imagine more open and cooperative cultural narratives.

<PANEL_2>
<THE CUSTOMER-CENTRIC MUSEUM: AUDIENCE RESEARCH, DATA USAGE, AND HOW TO KNOW WHO WE ARE TALKING TO>

Lorena Vicini,
executive manager of Strategy and Transformation at Instituto Inhotim

A Change in Perspective: The Customer-Centric Museum

In recent years, we have noticed a practice already established in the market arriving as a new orientation for cultural institutions: placing the visitor at the center of decisions.

In a setting where the museum competes for the consumer's attention, time, and budget with streaming, theater, and cinema—and loses to all the options mentioned[1]—in which operating costs increase to the same extent that support from state-owned companies and philanthropic institutions tends to decrease, a market-centered approach is welcomed.

Concerns about the financial sustainability of museums are shared across the board, even by renowned institutions such as MoMA.[2]

This change in context means that institutions are professionalizing their governance and staff, creating structures that are increasingly similar to companies, improving their processes for greater efficiency, and investing in staff training. The alignment with corporate practices, which was previously viewed with reservations in the field of art and culture, is now seen as a possibility for making museums sustainable in the medium and long term.

In the book *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Art Organizations*, author Michael Kaiser, known as "the king of the turnaround" of arts institutions,[3] transfor-

[1] Research carried out in 2023 shows that 82% of people listened to music via streaming, 45% went to theater performances, 33% went to the cinema. The percentage of interviewees who visited the museum was 26%. These and other data were released in a survey called Hábitos culturais [Cultural Habits], carried out by DataFolha and Fundação Itaú. Available at https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/pesquisa-indica-aumento-do-consumo-de-cultura-no-pais#:~:text=A%20quarta%20edição%20da%20pesquisa,de%20músicas%2C%20filmes%20e%20séries. Accessed November 24, 2024.
[2] At an event held in April 2024, Glenn Lowry, director of the Museum of Modern Art of New York, declared that he loses sleep over the institution's finances. Available at https://news.artnet.com/art-world/takeaways-talking-galleries-conference-2467310. Accessed November 23, 2024.
[3] Boyle, Katherine. "Michael Kaiser: The 'Turnaround King' becomes a teacher of arts management". Washington Post, August 2, 2013. Available at: https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/michael-kaiser-the-turnaround-king-becomes-a-teacher-of-arts-management/2013/08/01/1db33fb2-efc3-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html. Accessed November 27, 2024.

ming a struggling business into a success, vouches for the importance of marketing (and a robust artistic program) for the success of institutions: “When one cuts artistic initiative and marketing, one cuts the very reason people supply revenue to the arts organization. Audience members and donors are attracted to exciting, important work; their interest is confirmed by attention generated by marketing efforts. When art and marketing are sacrificed to balance budgets, the organization virtually always suffers a loss in revenue. This results in more cuts, more ‘savings,’ more losses, and a vicious spiral is created that has damaged more arts organizations than one can count.”.[4]

Marketing—which until recently many museums turned their noses up at, indicating their lack of interest as a reaffirmation of their belief in a type of art that is above the mundane market setting—is (belatedly) gaining ground, more out of necessity than out of recognition of its importance and effectiveness.

And by applying marketing tools in artistic institutions’ processes, visitors begin to be seen as clients. The focus is no longer “on the customer”, but “that of the customer”: if before the perspective was the company’s, now it is the customer’s; if before the company wanted to understand what it could sell to customers, now it wants to comprehend and solve their pains and problems; if before it wanted to generate value for its business… it still wants to, but today it solves the customer’s problems, thereby generating value for its business. In other words, the customer/visitor becomes the protagonist.

Customer-centric organizations are mobilized by the needs and pain points of their users, and start from there to design their strategy. A customer-centric approach affects all areas of the organization and strongly influences corporate culture.

Who Are We Talking To? (Are We Really Talking?)

This reorientation has changed the way museums and cultural institutions communicate with their audiences. Traditional marketing—which considered only a flow of information, from the brand to the consumer—thought of unidirectional campaigns, without significant interaction with its consumers. This practice, especially given the development of digital marketing, has lost ground to user-focused approaches. If in the past feedback was limited and companies did not base their actions on customer opinions—based on assumptions about what customers wanted—strategies today are built on data. The creation of feedback channels such as surveys, polls, social media interaction, email open rates, click rates, digital metrics… Everything that measures the customer’s reaction sets the tone of the conversation, informs responses from the institutions, and sets the rhythm of the dance.

It goes beyond knowing *who we*, cultural institutions, are addressing: it also means listening to the response they are giving us and considering this information as part of the

[4] Kaiser, Michael. The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations. Introduction. UPNE, 2008, p. 11. I am grateful for the book recommendation made by Luciana Zanini, CFO of Inhotim Institute.

conversation, which often means making the conversation more productive, but also gives clues about when we should change the subject.

Museums are using data analytics to better understand their audiences and tailor their advertising efforts. Social media; Google Ads audience targeting to identify potential visitors based on their online behavior and interests; targeted digital campaigns, especially around large exhibitions. By using data analytics, arts and culture organizations can create personalized ads that highlight upcoming exhibitions or events and reach different audiences in different ways, through different channels, using different languages and content.

This is where audience research comes in. A key marketing practice, research aims to understand who this consumer is: the so-called demographics, their behavior, their needs and their pain points. Knowing who our customer is—who we are talking to—is key to creating true connections. Understanding the type of content that is of interest, when and how it is consumed, what needs the organization must meet: these are the practices that generate true engagement.

In addition to captivating consumers, these surveys also measure the impact of organizations' actions: are we really as diverse as we think we are? It is through data collection and metrics that we can truly assess the relevance of the institution, its impact and its contribution to cultural, social, economic and environmental goals. The focus on the customer points to a change in perspective regarding the visitor, who is no longer seen as passive, just a repository of information, and is now considered an active participant in cultural experiences.

Considering the user/visitor as part of the conversation is no longer a rhetorical device to sell projects, and is now seen by museum institutions as an effective tool. In its rebranding process, the London Museum had the aid of five hundred people—including London residents and tourists—through focus groups and online surveys to understand if and how the museum could remain relevant.[5] The Natural History Museum, also in London, has developed a department called Audience Research and Insights, which is responsible for continually seeking to improve the visitor experience and ensuring that the museum's activities always benefit a significant portion of its audience. This is done through constant evaluations of exhibitions, activities and programs.[6]

Inhotim: Data-Driven Visitor Experience

Our work with data to understand which audience we were talking to started on two fronts: the first led by Inhotim's Digital Coordination,[7] which designed, alongside the digital marke-

[5] "How We Created the New London Museum Brand." Available at https://www.londonmuseum.org.uk/blog/how-we-created-the-new-london-museum-brand/. Accessed November 23, 2024.
[6] Natural History Museum. "Audience Research and Insight." Available at https://www.nhm.ac.uk/about-us/visitor-research-evaluation.html. Accessed November 23, 2024.
[7] Design and Digital Coordination was helmed by Ricardo Lopes, within the Communications Management. Danielle Pinto also played a vital role in developing the digital strategy. The digital agency responsible for designing the strategy was VOR Digital. Collective Intelligence.

ting agency, a lead segmentation strategy based on Inhotim's email database; the second was conducted by a pro bono consultancy carried out by Bain & Co, an online survey to understand the visitor's profile and design personas.

New Inhotim Website: User-Centricity

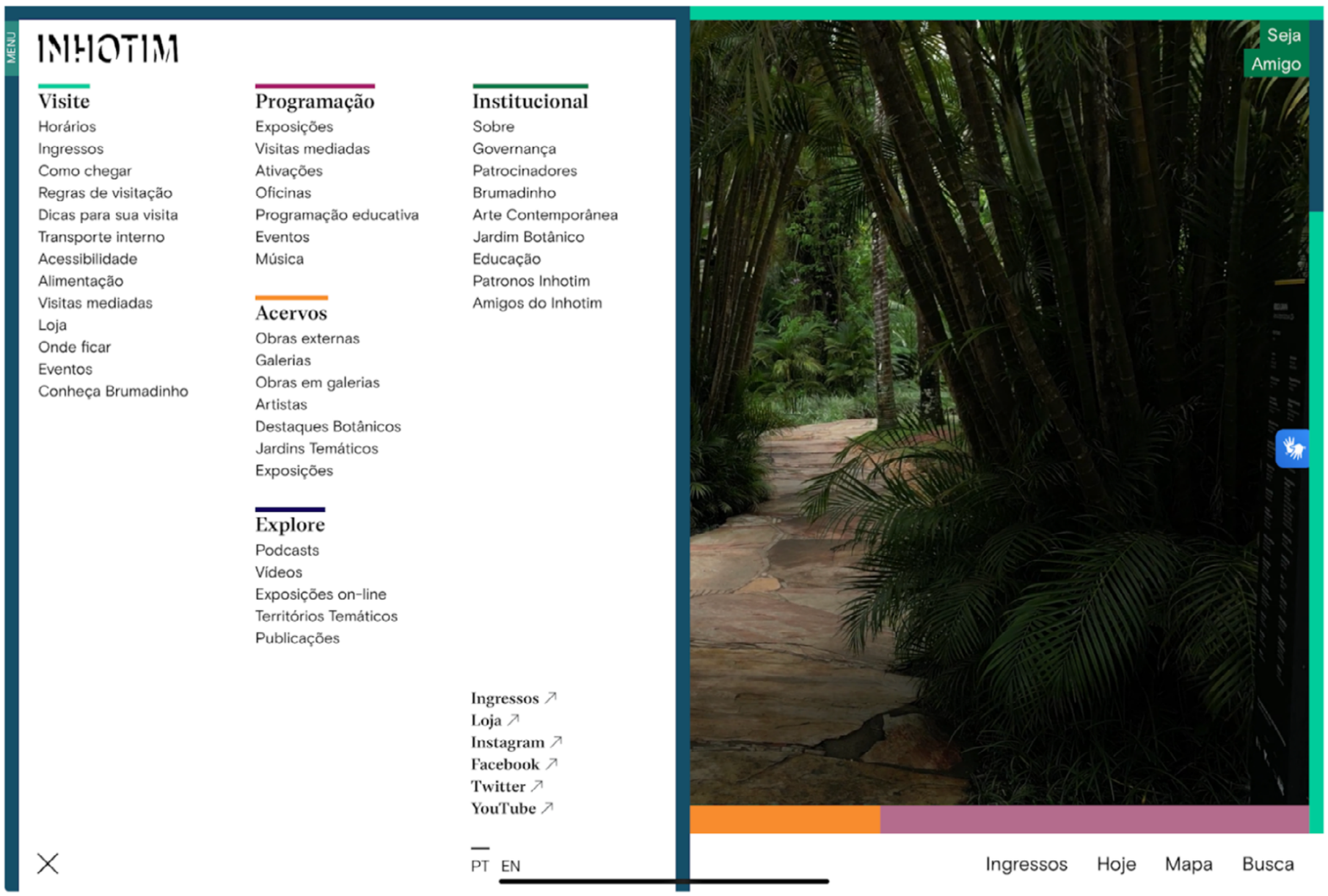
This change in centricity, by removing the company and placing the customer at the center of decisions, is strategic, and began to be articulated in the digital field. The first action was in 2020, when we decided to create a new institutional website for Inhotim.

We examined data from Google Analytics, heatmaps, and most searched keywords in organic search. The result was that the most sought-after information was not about Yayoi Kusama, nor Cildo Meireles, artists we consider to be hits at the museum: potential visitors simply wanted information on how to get there, where to stay, and what to eat at Inhotim. Thus, the new website prioritized in its architecture the information that was most important to the user, and brought the information about services to the foreground, before programming and institutional.

PÁGINAS MAIS ACESSADAS

Página	Visitas	Média de tempo
/mobile/	205.365	00:00:27
/mobile/visite/	93.465	00:00:56
/visite/	92.764	00:01:04
/	49.945	00:00:46
/mobile/sobre/	40.301	00:00:39
/mobile/programacao/	38.847	00:00:23
/visite/tour-virtual/	30.785	00:00:51
/programacao/	25.506	00:00:55
/visite/como-chegar/	24.397	00:01:06
/visite/ingresso/	22.732	00:00:41

Data from the most accessed pages on the Inhotim website.



New Inhotim website with service information in the first column, before programming and institutional information.

Leads Base Segmentation

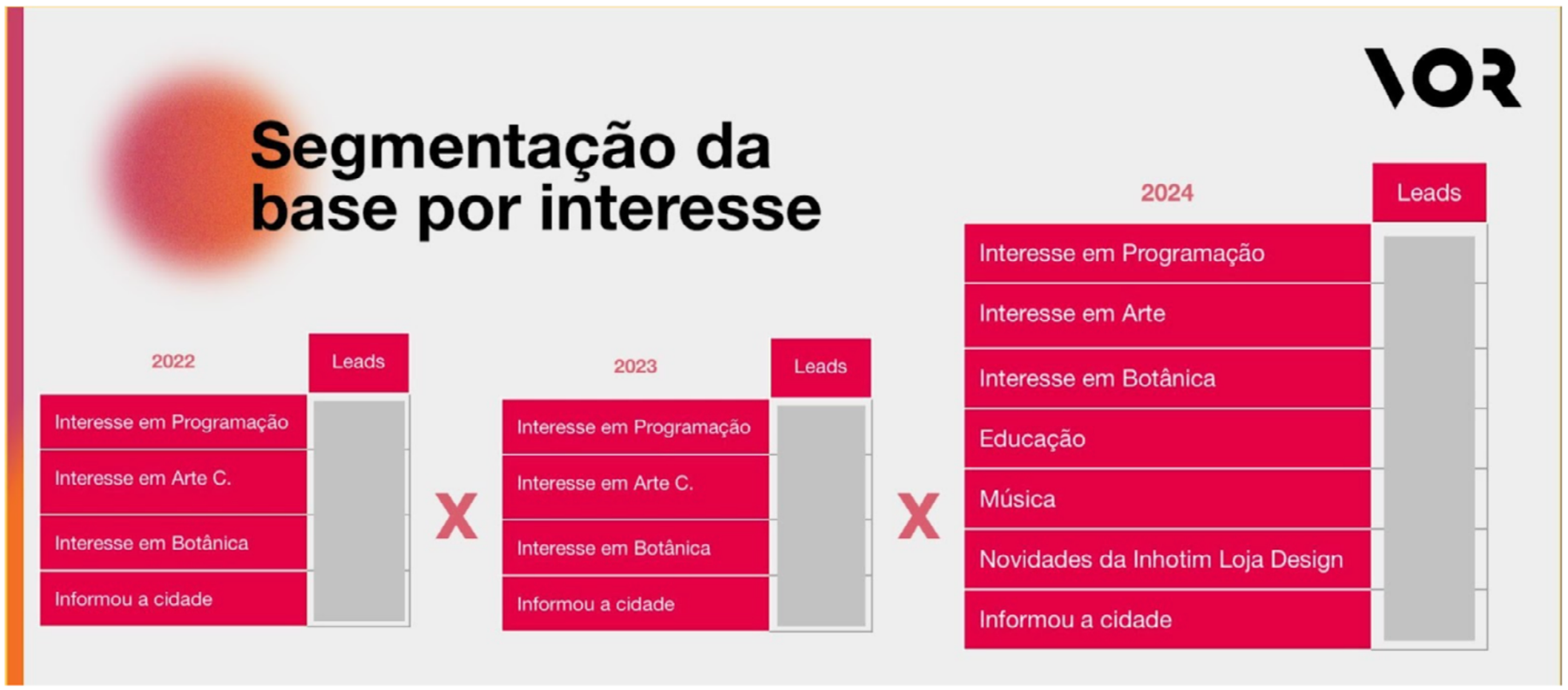
Another action taken to understand our audience was segmenting the leads base. A lead is a person or organization that has shown interest in a certain product or service and, in order to receive more information, has provided personal data, for example, name, email and phone number. The main difference between a lead and an email address is that a lead represents a customer who has already shown interest in making a purchase, indicating a potential conversion.

Initially, a robust structure was set up to increase Inhotim's leads base. Between December 2022 and December 2024, we implemented an effective content marketing strategy, combined with landing pages and offering rich materials for capturing leads. As a result of this combination, the leads base grew 103% in two years.

After expanding the leads base, work was done to understand who our digital users were. To achieve this, we segmented the target audience through the leads base.

To use our leads base in a way that would enhance our goals (brand awareness and conversion into ticket purchases and/or loyalty for the Inhotim's Friends Program), we needed to segment this database—in other words, divide this base into smaller and more specific groups based on common features. This allows companies to produce different messages for each audience, which increases the effectiveness of the action.

Using the strategy of sending out newsletters with diverse content that directly interacted with Inhotim's programming, we started with three editorials—Programming, Contemporary Art and Botany—aimed at mapping which content was accessed by which type of audience. In 2023, 109 emails were sent, with an open rate of 51%, considered above average. Based on monitoring and metrics of user behavior and interaction with the content, the base was segmented by interest, and Inhotim now has the data to develop tailored communication strategies, which increases the chance of engagement and conversion, as users receive information that really interests them.



Segmentation of the Inhotim database by interest in 2022, 2023 and 2024.

The Bain & Co. Research

In 2023, the consultancy developed pro bono work with several deliveries for Inhotim, including quantitative research and interviews with people who visited Inhotim between 2022 and 2023. In the quantitative research, 11,000 emails were sent, and topics such as customer demographics, behavioral habits and pain points during visits were investigated. Among the research results, it was found that the two main pain points for visitors were eating and navigating around the park.

As visitors usually do not do any previous research, when they arrive they are surprised by the sheer size of Inhotim and are often overcome by FOMO (Fear of Missing Out). As a result, visitors spend more time than desired trying to find their way around and making decisions about where to go, where to eat, etc. One of the main insights from the research is that people who arrive at Inhotim feel overwhelmed with information, stimuli and a number of decisions to be made. Visitors—for the most part—feel the desire to maximize their experience.

Another pain point detected was the desire for customized content about the works in accessible language. Having accessible information about the artworks (from different points of view and means) transforms the experience, causing greater amazement through the feeling of having delved deeper into art.

Based on the research by Bain & Co., Inhotim began an intersectional project involving all areas of the institution, under the title “Visitor Experience.” This umbrella term encompasses the prioritization of measures to—according to the consultancy’s research—improve the visitor’s journey at Inhotim. Various measures were distributed among the areas, covering everything from infrastructure to signage and social media.

Listed below are three of the main pain points reported in the research:
1- Food spots
2- Navigation
3- Content about the works

We will now report some of the solutions found so that, based on the research data, Inhotim can provide a better experience for visitors.

Pain point 1- Food spots
Solution 1 - Informational videos about each of the food spots produced for Instagram

One of the pain points brought by visitors is that, upon arriving at Inhotim, they were overcome by a feeling of disorientation regarding the navigation possibilities, making it difficult to make decisions about when to eat. When a visitor arrived at Inhotim, they didn’t expect to find so many options, to have to make so many decisions, and, on top of that, to have trouble finding the information, while they were hungry. In an attempt to minimize this feeling and prioritize the visitor’s experience, videos were made about each of the food spots. With simple, accessible language, the series borrows from the language of TikTok, with subtitles, so that it transmits service information quickly and efficiently.

Pain point 2- Navigation
Solution 2 - App development + itinerary suggestions

Another pain point reported in the survey is navigation. Visitors often spend more time than they would like getting around Inhotim, partly because the map takes a while to be assimilated, especially due to the difficulty in scale—it is difficult to measure distances from the printed map.

To solve this pain point, considering the findings and insights from the research carried out by Bain & Co. in 2023, the Inhotim app was developed.[8] Using the app, users can purchase their tickets, plan their visit in advance, and consider information from the programming sche-

[8] The app was launched in November 2024 (as a beta version), with a training stage for Inhotim employees, so that they can familiarize themselves with the features and serve visitors adequately.

dule to decide what to visit. The location of food spots, which are specifically highlighted on the map, also takes center stage on the app. And to minimize yet another pain point and help new visitors with their choices, the app also offers predefined itineraries by theme or situation: visitors can follow an itinerary for rainy days, or another comprising only Brazilian artists, or even a route dedicated exclusively to contemporary Brazilian artists present at Inhotim.



Inhotim mobile app

Pain point 3 – Content about the artworks
Solution 2 – Reels with simple language

A third issue pointed out in the research was that visitors who receive relevant information about works/attractions feel that their visit is transformed, that it creates memories. Inhotim, like large museum institutions, offers content about the works in the wall labels and signage, but there is still an effort to be made to make these texts more accessible to the public. There is work underway on how to afford visitors different viewpoints on the works, in such a way that this content can be accessed across multiple channels.

In this sense, the Inhotim app also aims to fill this gap by presenting texts about the works, allowing visitors to make contact before, during and after their visit, prolonging the experience and their contact with the brand, strengthening their relationship with the institute and increasing the possibility of engagement beyond the moment of purchase.

In addition to the app, as part of the Abdias Nascimento exhibition, some videos with easy language were developed in 2023.

Known internationally as “easy read”, it is a communication approach that aims to make texts and information more accessible to people with reading difficulties, such as those with intellectual disabilities, dyslexia, or people who speak a language different from that of the text. This practice involves using simple language, short sentences, familiar vocabulary, and a clear visual structure, making it easier to understand and retain information. “Easy read” is used in different fields, including education, health, social services, and public communication, ensuring that all individuals have equal access to information.

In the context of museums and art institutions, easy-to-read publications make exhibitions and educational materials more inclusive. By providing descriptions and information about artworks in accessible language, museums can engage a wider audience, including people who typically face obstacles regarding comprehension. This not only enriches the visitor’s experience, but also promotes social inclusion, allowing more people to appreciate and learn about art and culture in a meaningful way.

The idea of applying easy read to Inhotim’s materials came from a technical visit carried out by Inhotim’s Accessibility team to the Fundação Bienal [São Paulo Biennial Foundation], which applied easy read to its materials for the 35ª Bienal de São Paulo [35th São Paulo Biennial] (2023) and which, in turn, had been inspired for this initiative by documenta fifteen.[9]



Easy Read

About Fundação Bienal de São Paulo

The Fundação Bienal de São Paulo is a private non-profit organization.

It is responsible for organizing the Bienal de São Paulo.

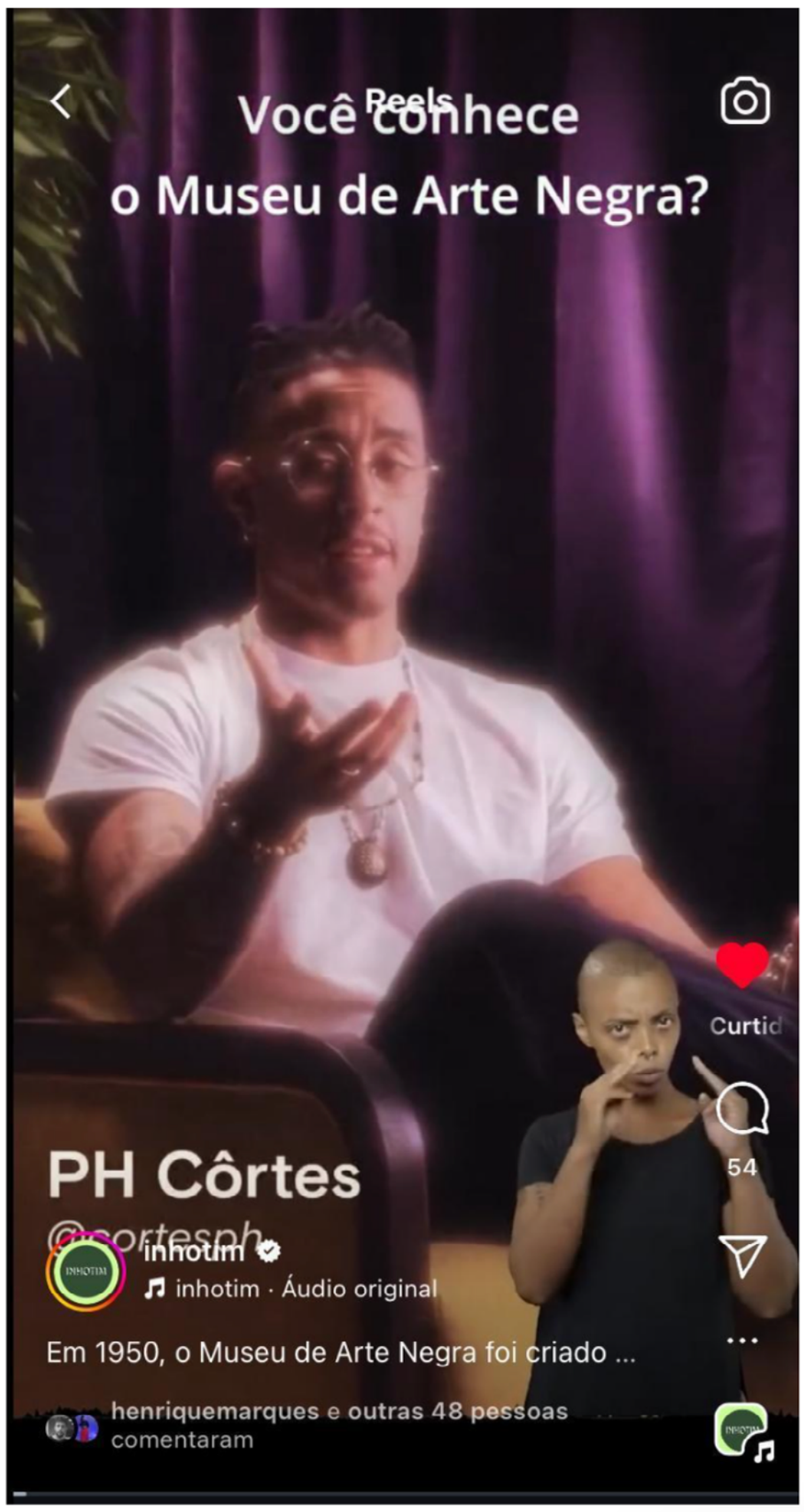
The Bienal is an art exhibition that takes place every two years.

The Fundação Bienal develops various projects.

The Bienal has a permanent team that works to ensure the quality of the projects at all stages.

[9] Examples of “easy read” are available at https://documenta-fifteen.de/en/easy-read-home/ and (in Portuguese) https://35.bienal.org.br/leitura-facil/. We thank Carla Mauch and Ana Rosa Rabello (Mais Diferenças) for the knowledge provided and for their mediation with the institutions for this technical visit. The accessibility project at Inhotim is led by Vinicius Santos and Wendell Silva, with participation from the design and projects team (Lana Costa, Vitória Patrocínio and Davds Lacerda).

Inspired by Bienal's action, Inhotim created two easy-to-read video contents. The performers were two black influencers—PH Côrtes and Etiene Martins. Aided by Mais Diferença, a consultancy specializing in accessibility, scripts were created in easy-to-understand language, recorded by the influencers and published on Inhotim's social media channels.[10] The video also featured translation into sign language, as a way of expanding inclusion and accessibility for deaf people.



Easy-to-read video performed by the influencer PH Côrtes

[10] YouTube Inhotim. "Museu de Arte Negra por PH Côrtes [Black Art Museum, by PH Cortês]." Available at https://youtu.be/e17btmX2K_U?si=TydK-Bh_BpX5Sq_0. Accessed November 24, 2024.
"Abdias Nascimento por Etiene Martins [Abdias Nascimento, by Etiene Martins]." Available at https://youtu.be/C9p6Y-dFMwDA?si=qeSw_sCiLhwMr7mB. Accessed November 24, 2024. The videos were produced by NIIN Content.

Who Are We Not Talking to But Want to Address?

In Byron Sharp's book *How Brands Grow*, the author challenges a maxim of traditional marketing: for him, the focus on brand building should be on reaching an increasingly wider audience, rather than cultivating a loyal consumer base. To grow, it is necessary to acquire new customers and not just retain existing ones.

In this scenario, museums, considering themselves a brand, must increase their consumer base. It's only natural to think about how to engage Gen Z so that the museum remains relevant in the future. I'm talking about frequency, but I'm also talking about purchasing power: a projection for 2030 estimates the amount transacted by the generation born between 1998 and 2012 at 12 trillion dollars. For NIQ, the consultancy firm that carried out the research, "Understanding and adapting to the preferences and values of Generation Z is no longer optional, but essential to remain competitive in today's market."[11]

User centrality becomes even more prominent when we talk about Gen Z. Values such as authenticity in interactions are prerequisites for interaction. In a survey conducted by TikTok, one in three Gen Z users claimed to prefer brands that show their real side.[12] Rigid, institutional content has little relevance for this audience. They want to know what people really think, not the discourse. It is an audience that values creativity and innovation—embracing the challenges, trends, and visual effects that are launched daily. A generation that values interactiveness, engaging in conversations with brands: comments, news reports, duels, participation in challenges. A "conversation" in which the brand speaks, the user reacts, the brand reacts, and so on. This is the interaction that engages.

And in this conversation, there is still room for relevant content that addresses topics such as sustainability, mental health, and social rights. The concept of Edutainment (education + entertainment),[13] which can refer to learning a new skill or talking about complex topics in a fun way, reflects Gen Z's curiosity and desire for knowledge, but in different formats.

In this context, if museums want to remain relevant in the future, their challenge is how to make their institutions places of learning, but that are simple, fun, and authentic. Quite a challenge for centuries-old institutions.

[11] NielsenIQ (NIQ). "How Gen Z Consumer Behavior Is Reshaping Retail". Available at https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/. Accessed November 23, 2024.
[12] TikTok Creative Center. "Gen Z TikTok at a Glance." Available at https://ads.tiktok.com/business/creativecenter/quicktok/online/Gen-Z-TikTok/pad/en. Accessed November 23, 2024.
[13] The Desiree Team. "Gen Z on TikTok: Everything You Need to Know". *Brand Insider*. Available at https://www.desireedesign.co.uk/brand-insider/gen-z-on-tiktok. Accessed November 23, 2024.

Bibliography

BOUCHER, Brian. “MoMA’s Director Loses Sleep Over Money, and Other Takeaways from an Insider-Heavy Conference”. *Artnet*, April 12, 2024. Available at https://news.artnet.com/art-world/takeaways-talking-galleries-conference-2467310. Accessed November 23, 2024.

BOYLE, Katherine. “Michael Kaiser: The ‘Turnaround King’ becomes a teacher of arts management”. *Washington Post*, August 2, 2013. Available at https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/michael-kaiser-the-turnaround-king-becomes-a-teacher-of-arts-management/2013/08/01/1db33fb2-efc3-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html. Accessed November 27, 2024.

DataFolha and Fundação Itaú. “Hábitos culturais” [Cultural Habits]. Available at https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/pesquisa-indica-aumento-do-consumo-de-cultura-no-pais#:~:text=A%20quarta%20edição%20da%20pesquisa,de%20músicas%2C%20filmes%20e%20séries. Accessed November 24, 2024.

Documenta Fifteen. “Easy Read About Documenta Fifteen”. Available at https://documenta-fifteen.de/en/easy-read-home/. Accessed November 23, 2024.

35ª Bienal de São Paulo. “Leitura fácil sobre a Fundação Bienal de São Paulo” [Easy Read About the São Paulo Biennial Foundation]. Available at https://35.bienal.org.br/leitura-facil/. Accessed November 23, 2024.

Kaiser, Michael. *The Art of the Turnaround: Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations*. UPNE, 2008.

London Museum. “How We Created the New London Museum Brand”. Available at https://www.londonmuseum.org.uk/blog/how-we-created-the-new-london-museum-brand/. Accessed November 23, 2024.

Natural History Museum. “Audience Research and Insight”. Available at https://www.nhm.ac.uk/about-us/visitor-research-evaluation.html Accessed November 23, 2024.

NielsenIQ (NIQ). “How Gen Z Consumer Behavior Is Reshaping Retail”. Available at https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/. Accessed November 23, 2024.

The Desiree Team. “Gen Z on TikTok: Everything You Need to Know”. *Brand Insider*. Available at https://www.desireedesign.co.uk/brand-insider/gen-z-on-tiktok. Accessed November 23, 2024.

TikTok Creative Center. “Gen Z TikTok at a Glance”. Available at https://ads.tiktok.com/business/creativecenter/quicktok/online/Gen-Z-TikTok/pad/en. Accessed November 23, 2024.

YouTube Inhotim. “Museu de Arte Negra por PH Côrtes” [Black Art Museum, by PH Cor-

tês]. Available at https://youtu.be/e17btmX2K_U?si=TydK-Bh_BpX5Sq_0. Accessed November 24, 2024.

_____.“Abdias Nascimento por Etiene Martins” [Abdias Nascimento, by Etiene Martins]. Available at https://youtu.be/C9p6YdFMwDA?si=qeSw_sCiLhwMr7mB. Accessed November 24, 2024.

<ACCOUNT OF AN EXPERIENCE: THE MUSEUM'S RELATION WITH THE INDIGENOUS ARTIST>

Kássia Borges,
member of MAHKU (Movimento dos Artistas Huni Kuin) and assistant-curator at MASP

Introduction

After a long period of historical and cultural erasures, we are now living in a setting that deviates from the invisibility that prevailed until recently. Crucial questions emerge in this context: what is the role of indigenous artists, regardless of their origin—whether they come from the Americas, Europe, or Oceania? What defines the specificity of their creations? These reflections are critical for repositioning the place of indigenous arts in the 21st century. At this moment, however, it is not my wish to emphasize the wounds we carry—the losses, the erasures, or the prejudices we fight daily. I would rather explore the strengths our art reveals.

Indigenous art as a form of resistance

Indigenous art, in its essence, is inseparable from life. It inhabits the body of myths, cosmology, design, self-representation, and everyday life. To paraphrase Ailton Krenak, our future is simultaneously ancestral and contemporary; it is plural, diverse, multiple. We are peoples with distinct histories, beliefs and ethnicities, but deeply connected to our roots. As Elis Regina sang, "we are the same and we live like our parents and grandparents". Our struggle and resistance are vigorously manifested in the colors, shapes, bodies, materials, and memories that make up our artistic expressions. We are the cosmos. Our territory, even though so frequently usurped, persists within us, because we are as ancestral as the green blood that pulses in the resisting forests, even though they are threatened by deforestation and fires. We are the translucent rivers that, now, in the Amazon, face drought and pollution caused by illegal mining.

Indigenous art at the Venice Biennale

Participating in the Venice Biennale was an extraordinary milestone. With the theme "Foreigners Everywhere," Adriano Pedrosa's curation revealed, in multiple ways, how we are simultaneously different and similar—even when we become foreigners in our own territory. Being in that space so closely associated with colonization meant the opportunity to present an art that moves away from academic canons and traditional Western aesthetic norms. The Movimento dos Artistas Huni Kuin [Huni Kuin Artists Movement] (MAHKU) mural painting that welcomed the visitors symbolized our commitment to the humility and grandeur of art as a healing space. We believe that art can heal—or at least attempt to heal—

the environment, water, land, and air, that are so degraded. For us, making art is building bridges between worlds, transmuting sounds into images and celebrating collectivity.

The role of the curator and joining narratives

As an Indigenous curator and artist, I recognize that the responsibility of paving the way is challenging but deeply rewarding. I recently had the opportunity to organize an exhibition for MASP (Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand [Museum of Arte of São Paulo Assis Chateubriand]), in Norway, in which I brought together as many indigenous artists as possible, transcending temporal and cultural boundaries. Each work, contemporary or historical, occupied the same space, with equal relevance—a symbolic gesture that reverberated as a collective achievement. Museums, in this sense, are houses of knowledge and communication, spaces where indigenous narratives can dialogue on an equal footing with other cultural expressions. As an artist, I want to be present in as many places as possible; as a curator, my mission is to reveal the greatest diversity of artistic voices to the greatest number of people.

Final Considerations

I believe that we are living in a time of redefinition of aesthetic senses, in which it is urgent to awaken perceptions that have been dormant due to the effects of colonization. However, we still face complex issues, such as expanding the audience for our institutions. We must gather an audience that cares about this new reality and retell our stories—not just of survival, but of power and creation.

Long live art! Long live contemporary art! Long live contemporary indigenous art! Long live the plurality of colors, sounds and shapes that connects us. And may art continue to build bridges to possible worlds. Thank you very much.

Museu de Arte Moderna de São Paulo
mam debate 2024:

<PROJETAR MUSEUS, REFLETIR PÚBLICOS>

[Concebir museos, reflejar públicos]
[Planning Museums, Reflecting Audiences]

30 de novembro
[30 de Noviembre] [November 30th]
Auditório [Auditorio] [Auditorium]
Walter Zanini – MAC USP
São Paulo, Brasil [Brazil]

Créditos [Credits]

organização
[organización] [organization]
Ane Tavares
Cauê Alves
Gabriela Gotoda
Gregório Sanches
Laura Sousa
Mirela Estelles
Pedro Nery

colaboração
[colaboración] [collaboration]
Heloisa Espada

textos
[texts]
Alex Calheiros
Ane Tavares
Caroline Carrion
Cauê Alves
Cintia Maria
Fernando Bruno
Kássia Borges
Lorena Vicini
Marília Bonas

identidade visual e projeto gráfico
[identidad visual y diseño gráfico]
[visual identity and graphic design]
Paulo Vinicius Gonçalves Macedo
Laura Peres

coordenação editorial
[coordinación editorial]
[editorial coordination]
Gabriela Gotoda

assistência
[asistencia] [assistance]
Laura Sousa

produção executiva
[producción ejecutiva]
[executive production]
Ana Paula Pedroso Santana

revisão de texto
[revisión de textos] [proofreading]
Regina Stocklen

tradução – espanhol
[traducción – español]
[translation – Spanish]
Ayelén Medail

tradução – inglês
[traducción – inglés]
[translation – English]
Regina Stocklen

MAM São Paulo agradece ao Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (MAC USP) e às suas equipes pela colaboração inestimável com a realização do seminário através do uso do seu auditório.
[El MAM São Paulo [Museo de Arte Moderna de São Paulo] agradece al Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de São Paulo (MAC USP) y a sus equipos por su inestimable colaboración en la realización del seminario mediante el uso de su auditorio.]
[The MAM São Paulo [Museum of Modern Art of São Paulo] would like to thank the Museum of Contemporary Art of the University of São Paulo (MAC USP) and its staff for their invaluable collaboration with the seminar through the use of their auditorium.]

O mam debate é uma iniciativa que, a partir de seminários e publicações, busca promover reflexões, pesquisas e debates em torno de questões que envolvem a arte moderna e contemporânea e também outras diretamente relacionadas ao MAM São Paulo, seu passado e suas atividades no presente. Trata-se de uma plataforma de prospecção sobre possíveis atuações do museu no futuro fundamentando-se em problemáticas históricas e emergentes.
[El mam debate es una iniciativa que, mediante seminarios y publicaciones, busca promover la reflexión, la investigación y el debate en torno a temas que involucran el arte moderno y contemporáneo, así como otros directamente relacionados con el MAM São Paulo, su pasado y sus actividades actuales. Es una plataforma de prospección de las posibles actividades futuras del museo a partir de problemáticas históricas y emergentes.]
[The mam debate is an initiative that aims to promote reflection, research, and debate through seminars and publications around issues involving modern and contemporary art, as well as other topics directly related to MAM São Paulo, its past and its current activities. It is a platform for prospecting the museum's possible actions in the future, drawing on historical and emerging issues.]

EDIÇÃO 2024 ©
Museu de Arte Moderna de São Paulo

M263
Museu de Arte Moderna de São Paulo

mam debate: Projetar museus, refletir públicos / Museu de Arte Moderna de São Paulo. -- Museu de Arte Moderna de São Paulo, 2025.
216 p.

ISBN 978-65-84721-20-3

1. Arte. 2. Arte moderna I.Calheiros, Alex. II.Tavares, Ane. III.Carrion, Caroline. IV.Alves, Cauê. V.Mara, Cintia. VI.Bruno, Fernando. VII.Borges, Kássia. VIII.Vicini, Lorena. IX.Bonas, Marília. X.Gotoda, Gabriela. XI.Stocklen, Regina. XII.Medail, Ayelén. XIV. Título.

Victor de Almeida Serpa – Bibliotecário - CRB-8/11334.

ISBN: 978-65-84721-20-3

9 786584 721203

mam debate

2024